

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему: «Механізм оцінювання ефективності управління персоналом
торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його
підвищення»

Виконала здобувачка 4 курсу, групи: ПТБ-21
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Тищенко Карина Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Астаф'єва Катерина Олександрівна

Рецензент: к.е.н., доцент Нікульнікова Ганна Володимирівна

Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студенту
Тищенко Карині Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Механізм оцінювання ефективності управління персоналом торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його підвищення»

Керівник теми: Астаф'єва Катерина Олександрівна, д.е.н., доцент

Затверджені наказом по університету від «31» березня 2025 № 180с

2. Строк подання студентом роботи: 13.06.2025

3. Вихідні дані до роботи: інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є офіційна фінансова звітність підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також періодична та спеціальна література з економіки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): робота присвячена оцінюванню ефективності управління персоналом торговельного підприємства; обґрунтування пропозицій щодо його підвищення на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

5. Перелік графічного матеріалу: організаційна структура управління персоналом, структура витрат на персонал, оцінка продуктивності праці працівників, діаграми, факторний аналіз впливу кадрових змін витрат підприємства, графік прогнозу економічного ефекту від запропонованих змін, тощо.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Астаф'єва К.О.	<u>02.04.2025</u>	<u>11.04.2025</u>
Розділ 2	доц. Астаф'єва К.О.	<u>11.04.2025</u>	<u>25.04.2025</u>
Розділ 3	доц. Астаф'єва К.О.	<u>26.04.2025</u>	<u>26.05.2025</u>
Нормоконтроль	доц. Поліщук І. Г.		

7. Дата видачі завдання : 25.03.2025

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	25.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	26.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	11.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	виконано
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	28.05.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії		

Здобувач _____ Карина ТИЩЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Катерина АСТАФ'ЄВА
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Механізм оцінювання ефективності управління персоналом торговельного підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його підвищення»

Кваліфікаційна робота: 99 с., 16 табл., 14 рис., 43 формул, 30 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження: оцінювання ефективності управління персоналом.

Мета роботи: розробка методичних та практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом на торговельному підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо аналізу та оцінки оцінювання ефективності управління персоналом на торговельному підприємстві.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний та факторного аналізу.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної наукової літератури та нормативно-правових документів з питань ефективного управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі.

На прикладі діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснено оцінку чисельності, структури та плинності персоналу, витрат на оплату праці, адаптацію нових працівників і продуктивність праці.

Проведено факторний аналіз впливу зниження продуктивності праці нових співробітників на витрати підприємства, а також аналіз основних показників ефективності управління персоналом.

За результатами дослідження обґрунтовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію кадрової політики, зниження плинності кадрів, удосконалення та підвищення загальної ефективності управління людськими ресурсами.

В роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft OfficeExcel.

УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Теоретичні основи сутності управління персоналом торговельного підприємства	7
1.2. Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом торговельного підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.	39
2.2. Оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО» за 2021-2023 рр.	46
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	58
3.1. Виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	58
3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ.....	84
ДОДАТОК А.....	85
ДОДАТОК Б	90
ДОДАТОК В	95

ВСТУП

У сучасному суспільстві, в умовах динамічного розвитку роздрібної торгівлі, ефективність управління людськими ресурсами є ключовим фактором стабільної роботи та збереження конкурентоспроможності підприємств. Людські ресурси – це не просто виконавці економічних процесів, а й стратегічний ресурс, що впливає на якість послуг, рівень продажів, імідж компанії та фінансові результати.

Управління людськими ресурсами вимагає постійного вдосконалення методів оцінки ефективності праці, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Ці питання є особливо важливими в сфері роздрібної торгівлі. Високий рівень плинності кадрів, велике навантаження та конкуренція на ринку праці створюють необхідність пошуку ефективних рішень з управління.

Питання підвищення ефективності управління людськими ресурсами є важливим як для науковців, так і для практиків. Незважаючи на велику кількість досліджень у цій галузі, необхідний глибокий аналіз конкретних підприємств, вивчення впливу людського фактора на ефективність підприємств та розробка практичних рекомендацій.

Предметом даного дослідження є діяльність ТОВ «СІЛПО-ФУД», одного з провідних торговельних підприємств України. Ця компанія динамічно розвивається і має значний людський потенціал. Метою дослідження є оцінка ефективності управління людськими ресурсами компанії, виявлення проблем і формулювання практичних пропозицій щодо їх вирішення.

Метою даної дисертації є створення теоретичної бази та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в торговельних компаніях на прикладі ТОВ «СІЛПО-ФУД».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи сутності управління персоналом торговельного підприємства

Підготовка дипломної роботи часто починається з усвідомлення її практичної значущості, а не лише теоретичної цінності. Особливо в умовах динамічного розвитку української економіки управління людськими ресурсами розглядається не просто як тренд, а як життєва необхідність. Зокрема, у секторі роздрібної торгівлі питання ефективного управління персоналом має велике значення. Численні дослідження підтверджують, що роздрібна мережа, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, не може функціонувати без своїх співробітників – ключового ресурсу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей, конкурентоспроможності і стабільне функціонування на ринку. Саме люди, їх професійні навички, рівень мотивації та відданості справі визначають якість обслуговування клієнтів, швидкість адаптації до непередбачуваних змін, успіх інновацій і, зокрема, загальний імідж компанії.

Питання управління людськими ресурсами є особливо актуальним у сфері роздрібної торгівлі. Це галузь з високим рівнем плинності кадрів, значною плинністю робочої сили, сезонними коливаннями попиту на робочу силу і, найголовніше, постійна потреба в підвищенні якості обслуговування клієнтів. Всі ці фактори вимагають від керівництва нових, більш гнучких та інноваційних підходів до кадрової політики. Компанії щодня стикаються з викликами, пов'язаними з адаптацією нових співробітників, необхідністю створення ефективної системи мотивації, налагодження комунікації та побудовою сильної корпоративної культури, що відповідає найсучаснішим ринковим стандартам.

Тому вивчення та вдосконалення системи управління людськими ресурсами в цій сфері є не тільки важливим з наукової точки зору, але й абсолютно необхідним на практиці.

Коли заглиблюєшся в цю тему, вражає те як швидко еволюціонувало уявлення про роль людини в організації. Сто років тому працівника часто розглядали як просто ресурс, машину, яку можна використовувати і замінити. Такий підхід, о знайшов своє відображення в школі наукового менеджменту Ф. Тейлора, акцентував увагу на раціоналізації праці, стандартизації операцій, жорсткому контролю та матеріальному стимулюванні. Метою було досягнення максимальної продуктивності за рахунок мінімізації витрат. Звісно, це дало поштовх в розвитку промисловості, але з часом стало очевидним, що людина – це не просто «гвинтик» у великому механізмі [1].

Згодом, приблизно в 1920-х роках, з'явилися школи людських відносин, зокрема Хоторнські експерименти Е. Мейо, які довели, що на продуктивність праці впливають не лише матеріальні стимули, а й психологічні фактори: соціальна взаємодія, визнання, сприятливий клімат у колективі. Це стало справжнім проривом. Раптом виявилось, що людина має емоції, потреби, що вона є соціальною істотою. На цьому етапі управління персоналом почало трансформуватися з простого обліку робочої сили в розуміння значущості людського фактора.

Далі, в середині XX століття, з'явилися школи поведінкових наук, що поглибили розуміння мотивації, лідерства, групової динаміки (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор). Вони довели, що для ефективного управління необхідне розуміння складної природи людини, її прагнення до самореалізації та розвитку. Саме тоді термін «управління кадрами» почало поступово змінюватися на «управління персоналом», що вже передбачає більш широке та комплексне розуміння взаємодії з працівниками.

Сучасні умови, що характеризуються глобалізацією, стрімким розвитком технологій та постійними змінами, свідчить про те. Що конкурентна перевага підприємства все частіше залежить не від матеріальних активів, а від

інтелектуального капіталу, тобто від знань, навичок, досвіду та креативності його співробітників. Тому нинішня концепція «управління персоналом» трансформувалася в «управління людськими ресурсами» або навіть «управління людським капіталом». Це означає, що персонал розглядається як найцінніший актив, в який необхідно інвестувати, розвивати його, створювати умови для самореалізації та високої продуктивності. Можна стверджувати, що управління персоналом сьогодні – це не просто функція, а стратегічний напрямок, що пронизує всю систему менеджменту підприємства і визначає його успіх на ринку. Адже без талановитих, мотивованих і лояльних співробітників жодне, навіть найінноваційніше, торгівельне підприємство не зможе досягти своїх цілей.

Продовжуючи розглядати актуальність теми, необхідно підкреслити, що ефективне управління персоналом у торгівельному підприємстві – це не лише організація праці та розподіл обов’язків між працівниками. Це ціла система стратегічних, тактичних і оперативних рішень, яка охоплює всі аспекти життєдіяльності трудового колективу.

Перш ніж перейти до конкретних аспектів, варто пояснити значення терміну «управління персоналом». У науковій літературі існує багато визначень цього терміну. Загалом, управління персоналом – це процес планування, організації, мотивації, контролю та розвитку людських ресурсів компанії з метою досягнення її стратегічних та операційних цілей. Важливо розуміти, що йдеться не лише про адміністративне управління, а й про створення сприятливого робочого середовища, а якому працівники можуть повністю розкрити свій потенціал.

У вітчизняній та зарубіжній літературі питання ефективності управління персоналом висвітлюється досить широко. Під час підготовки даної дипломної роботи ретельно вивчалися праці багатьох видатних дослідників. Проведено дослідження підходів щодо управління персоналом таких авторів, як: Барський Ю.М. [2], Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. [3], Биканова О. [4], Гризовська Л.О. [5], Дериховська В.І. [6], Грицай А.М [7], Малюк О.І. [8], Дубовий А.М. [9], Мальнєва В.Л. [10], Новікова М.М., Мажник Л.О. [11], Петрова І.Л. [12], Третяк О.П. [13], Андрусь

О.І., Вовк М.Ю. [14], Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. [15], Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. [16]. Кожен з цих науковців приводять своє бачення, свої акценти. Що дозволяє сформувати цілісну картину цього багатогранного явища.

Розмірковуючи про сутність управління персоналом прагнеться вийти за межі суто формального визначення. Звісно, можна стверджувати, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу, фахівців підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, а також організацію системи управління персоналом на підприємстві. Проте, така дефініція відображає лише поверхневий рівень розуміння.

Насправді, глибина цього феномену значно ширша. Управління персоналом торговельного підприємства є не просто сукупністю виконуваних функцій; це повноцінна філософія, що ґрунтується на фундаментальному усвідомленні цінності кожного співробітника. Для кращого розуміння можна уявити торговельне підприємство, як складний, динамічний організм. У такому контексті, для забезпечення його ефективного функціонування, кожен «орган» - від продавця-консультанта до директора – має працювати злагоджено, чітко усвідомлювати свою роль та відчувати себе невід'ємною частиною єдиного цілого.

Отже, для глибшого розуміння, необхідно детальніше розглянути ключові поняття, що становлять фундаментальну основу:

Персонал – це сукупність працівників, які виконують трудові функції, залучені до процесу діяльності підприємства на підставі трудового договору (контракту). У контексті торговельного підприємстві – це продавці, менеджери, маркетологи, логісти, адміністратори, касири, тобто всі ті, хто забезпечує безперебійну роботу від закупівлі товару до його продажу та обслуговування клієнтів. Важливо розуміння, що персонал – це не просто число, це люди зі своїми потребами, амбіціями, знаннями та досвідом.

Управління персоналом – це складний, багатогранний процес, що охоплює не тільки адміністративні аспекти, а й стратегічне планування, розвиток

корпоративної культури, створення системи мотивації та стимулювання, забезпечення сприятливих умов праці. Це формування команди, яка прагнучиме до спільних цілей, демонструватиме високу продуктивність та постійно розвиватиметься.

Кадрова політика – це система правил і норм, що визначають взаємодію підприємства зі своїм персоналом. Вона формує засади, за якими здійснюється набір, відбір, оцінка, мотивація, навчання та розвиток співробітників.

Людські ресурси – це термін, який підкреслює, що працівники є найціннішим активом компанії, а інвестиції в їхній розвиток приносить довгострокові вигоди. Це не просто витрати на заробітну плату, це інвестиції в майбутнє підприємства.

Компетенція – це сукупність знань. Навичок, здібностей та особистісних якостей, необхідних для успішного виконання трудових функцій. Для продавця це може бути знання товару, вміння спілкуватися з клієнтами, стресостійкість. Для менеджера – лідерські якості, вміння делегувати повноваженнями, стратегічне мислення.

У контексті роздрібної торгівлі, особливо ваги набуває необхідність впровадження системи управління персоналом, яка б враховувала специфічні особливості цієї сфери. До таких особливостей належить: висока динаміка ринкових змін, постійна потреба в ефективній комунікації між працівниками, інтенсивний характер роботи, необхідність гнучкого графіку роботи та. Що критично важливо, безперервне вдосконалення якості сервісу. Очевидно, що ефективне управління успішним магазином або мережею магазинів є неможливим без кваліфікованих, доброзичливих і відповідальних співробітників, здатних оперативно реагувати на мінливі потреби клієнтів. Специфіка управління персоналом саме торговельного підприємства полягає в тому, що його працівники фактично виступають «обличчям» компанії. Наприклад, продавець-консультант, взаємодіючи з покупцем, безпосередньо формує загальне враження про весь магазин. Його привітність, компетентність та здатність вирішити проблему клієнта безпосередньо впливає на рівень лояльності споживачів та, як наслідок, на

прибутковість підприємства. Таким чином, акцент в управлінні персоналом у роздрібній торгівлі зміщуються не тільки на підвищення ефективності праці, а й на якість обслуговування, клієнтоорієнтованості та системи розвитку комунікативних навичок персоналу. Завдання управління персоналом у цій сфері включає не лиш залучення та утримування кваліфікованих працівників, а й формування згуртованої команди, яка глибоко розуміє цінність кожного клієнта і готова постійно працювати над покращенням його споживчого досвіду.

Оскільки будь-яка ефективна управлінська система ґрунтується на чітко визначених принципах, управління персоналом у цьому відношенні не є винятком. Ці принципи можуть бути концептуалізовані як своєрідні «навігатори», що визначають стратегічний напрямок розвитку, особливо в такій динамічній сфері, як роздрібна торгівля.

Серед основних принципів управління персоналом доцільно виділити наступні:

1. Принцип системності: передбачає розгляд управління персоналом як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що включає планування, підбір, навчання, мотивацію та оцінку. Ізольоване вдосконалення одного елемента системи, наприклад, лише навчання продавців новим технікам продажі без паралельної зміни системи мотивації, призведе до мінімального загального результату.

2. Принцип комплексного підходу: охоплює всі аспекти взаємодії з персоналом, враховуючи економічні, соціальні, психологічні та правові фактори. Це означає, що підприємство не лише забезпечує виплату заробітної плати, а й дбає про психологічний клімат у колективі, створює можливості для професійного розвитку та забезпечує неухильне дотримання норм трудового законодавства.

3. Принцип науковості: базується на використанні науково обґрунтованих методів, інструментів та технологій управління персоналом. Це передбачає прийняття управлінських рішень на основі всебічного аналізу даних, з

урахуванням сучасних досліджень у галузі психології праці, соціології та економіки.

4. Принцип розвитку: передбачає постійне вдосконалення професійних та особистісних якостей персоналу, стимулювання його професійного та особистісного зростання. У сфері торгівлі, де постійно з'являються нові товари, технології та маркетингові стратегії, безперервне навчання є критично важливим фактором успіху.

5. Принцип справедливості та рівності: полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх працівників, об'єктивності в оцінці їхньої діяльності та прийняття рішень, а також у повній відсутності будь-якої дискримінації. Дотримання цього принципу формує довіру до керівництва та підвищує лояльність персоналу.

6. Принцип ефективності: націлений на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів, що передбачає оптимізацію всіх процесів. Для торговельного підприємства це означає, що інвестиції в персонал повинні забезпечувати відчутний економічний ефект – підвищення обсягів продажу, покращення якості обслуговування, зменшення плинності кадрів.

7. Принцип орієнтації на кінцевий результат: полягає в тому, що всі дії в системі управління персоналом мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. У випадку торговельного підприємства – це збільшення частки ринку, зростання прибутку та покращення клієнтського досвіду.

Далі доцільно розглянути функції управління персоналом. Це, по суті, конкретні дії які необхідно виконувати для реалізації зазначених принципів. Їх можна розглядати, як «будівельні блоки» всієї системи:

1. Функції планування та прогнозування потреби в персоналі: Це початковий і один з найважливіших кроків. Вона передбачає визначення необхідної кількості продавців та касирів на певний період, оцінку достатності менеджерів з логістики у разі відкриття нового відділення. Ця функція включає

аналіз поточного стану, прогнозування майбутніх потреб, розробку штатного розпису та планування розвитку кар'єри.

2. Функція набору та відбору персоналу: Це етап первинного залучення персоналу до компанії. Вона передбачає залучення кандидатів (рекрутинг) через різні канали (інтернет, ЗМІ, реферальні програми) та подальший відбір найбільш відповідних (співбесіди, тестування, оцінки компетенцій). Для торговельного підприємства є критично важливим підібрати не просто кваліфікованих, а й клієнтоорієнтованих, комунікабельних та стресостійких осіб.

3. Функція адаптації персоналу: Після найму новий співробітник повинен якомога швидше інтегруватися в колектив, зрозуміти свої обов'язки та ознайомитися з корпоративною культурою. Якісна адаптація знижує стрес у новачків, зменшує плинність кадрів і дозволяє швидше досягти бажаної продуктивності.

4. Функція навчання та розвитку персоналу: Це безперервний процес. Він охоплює проведення тренінгів з продажів, навчання роботі з новим програмним забезпеченням, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей для менеджерів. Інвестування в навчання, торговельне підприємство підвищує конкурентоспроможність своїх співробітників та компанії і цілому.

5. Функція оцінки та атестації персоналу: Передбачає регулярну оцінку результативності, компетентності та потенціалу працівників. Це допомагає виявити «вузькі місця», визначити потреби в навчанні, а також є основою для прийняття рішень щодо просування по службі чи коригування заробітної плати. У торгівлі це може бути оцінка за показниками продажів, якістю обслуговування, відгуками клієнтів.

6. Функція мотивації та стимулювання персоналу: Вона включає не тільки основну заробітну плату, а й бонуси, премії, соціальні пакети, визначення заслуг, можливості кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці.

7. Функція управління кар'єрою та кадровим резервом: Передбачає планування професійного зростання співробітників та підготовку майбутніх

керівників. Це допомагає утримати талановитих працівників і забезпечити безперервність управління.

8. Функція соціального розвитку персоналу: Включає турботу про умови праці, соціальний захист, корпоративні заходи, формування сприятливого психологічного клімату.

9. Функція контролю та обліку персоналу: Охоплює ведення кодової документації. Обік робочого часу, контроль за дотримання трудової дисципліни. Це важливий адміністративний аспект, що забезпечує дотримання законодавства та внутрішніх норм.

Для торговельного підприємства ефективно використання всіх цих функцій є життєво необхідними. Це дозволяє не тільки залучити та утримати кращих фахівців, а й формувати команду, яка здатна швидко реагувати на зміни ринку, задовольняти потреби найвимогливіших клієнтів та забезпечувати розвиток бізнесу.

При дослідженні проблематики управління персоналом надзвичайно важливо підкреслити його невід'ємну інтегрованість у загальну систему менеджменту торговельного підприємства. Це не є ізольованою функцією, а навпаки, управління персоналом становить фундаментальну складову, що пронизує всі ієрархічні рівні та тісно взаємодіє з іншими функціональними напрямками. Обґрунтованим є твердження, що без ефективно функціонуючої системи управління персоналом реалізація інших управлінських функцій буде значно обмеженою або взагалі неможливою.

Для досягнення більшої наочності, торговельне підприємство можна розглянути як складну організаційну структур. У цьому контексті управління персоналом забезпечує координацію, комунікацію та загальну результативність усіх структурних елементів. Взаємозв'язок управління персоналом з іншими сферами проявляється у наступних аспектах:

- Стратегічне управління: Управління персоналом є невід'ємним компонентом процесів розробки та реалізації загальної стратегії підприємства. якщо стратегічні цілі включають вихід на нові ринки,

розширення товарного асортименту або впровадження інноваційних технологій продажів, служба управління персоналом повинна превентивно спланувати потребу в кадрових ресурсах, механізми їх залучення, навчання та мотивації. Без такого кадрового забезпечення будь-яка стратегія залишиться на рівні теоретичних розробок.

- **Маркетинг та продажі:** У контексті торговельної діяльності взаємозв'язок між цими сферами є одним з найбільш очевидних. Продавці, консультанти, менеджери з продажу – це безпосередні контактні особи з клієнтами. Їхня кваліфікація, рівень мотивації та ступінь клієнтоорієнтованості прямо корелюють з обсягом продажів, рівнем лояльності клієнтів та формування іміджу бренду. Управління персоналом забезпечує їхнє навчання продукції. Стандартом сервісу, психології продажу, а також формує систему мотивації, що стимулює досягнення високих результатів.
- **Операційний менеджмент та логістика:** Для торговельного підприємства ці аспекти стосуються безперебійної роботи магазинів, ефективності функціонування складів та своєчасної доставки товарів. Управління персоналом забезпечує наявність кваліфікованих працівників (вантажників, комірників, водіїв, адміністраторів), їхню мотивацію до швидкого та якісного виконання завдання, а також дотримання норм безпеки праці.
- **Інноваційний менеджмент:** Впровадження нових технологій, таких як систему автоматизації торгівлі, CRM-системи, електронні цінники потребують відповідного навчання персоналу. Управління персоналом тут забезпечує перепідготовку працівників, долає їхній потенціальний опір змінам та формує готовність до ефективного використання нових інструментів.

Таким чином, управління персоналом не є лише однією з функцій менеджменту, воно є наскрізною, інтегруючою функцією, яка забезпечує ефективну реалізацію всіх інших функціональних напрямків. Воно створює синергетичний ефект, завдяки якому кожен співробітник усвідомлює свою роль у досягненні спільних корпоративних цілей, що є запорукою успіху торговельного

підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Інвестуючи в персонал, підприємство фактично інвестує у власний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого майбутнього.

При аналізі проблематики управління персоналом вкрай важливо також враховувати ті виклики та тенденції, які формують поточний стан і перспективи розвитку цієї сфери особливо динамічному середовищі роздрібної торгівлі. Цю ситуацію можна охарактеризувати як необхідність постійної адаптації до мінливих умов для збереження конкурентних переваг.

Серед ключових викликів, з якими стикаються сучасні торговельні підприємства доцільно виділити:

1) Дефіцит кваліфікованих кадрів: Незважаючи на загальну кількість шукачів роботи, пошук дійсно компетентних, мотивованих та клієнтоорієнтованих працівників у сфері торгівлі стає дедалі складнішим. Це стосується як лінійного персоналу, так і менеджерів середньої та вищої ланки. Причини цього явища багатофакторні: демографічні зміни, міграційні процеси, а також невідповідальність освітніх програм поточних потреб ринку праці.

2) Висока плинність кадрів: Ця проблема особливо актуальна для лінійного персоналу (продавців, касирів). Низький рівень заробітної плати, монотонність виконуваних операцій, високе робоче навантаження та не завжди сприятливий психологічний клімат у колективі призводить до пошуку співробітникам кращих умов праці. Висока плинність кадрів є прямими фінансовими втратами для підприємства, зумовленими постійними витратами на пошук, найм, навчання та адаптацію нових співробітників.

3) Зміни в споживчій поведінці: Сучасний споживач стає більш вимогливим, інформованим та орієнтованим на цифрові технології. Це вимагає від персоналу торговельного підприємства не простого виконання функцій продажу, а набуття ролі експертів, консультантів, здатних надавати високоякісний сервіс та ефективно вирішувати проблеми клієнтів.

4) Вплив діджиталізації та автоматизації: Впровадження новітніх технологій (онлайн-магазини, каси самообслуговування, CRM-системи, аналітики великих

даних) суттєво трансформує характер роботи та підвищує вимоги до кваліфікації персоналу. Хоча деякі рутинні операції автоматизуються, зростає потреба у працівниках, здатних управляти цими технологіями, аналізувати дані та працювати з клієнтами у цифровому середовищі.

5) Формування привабливого бренду роботодавця: В умовах жорстокої конкуренції за таланти компанії повинні не лише пропонувати конкурентоспроможну заробітну плату, а й створювати позитивний імідж як роботодавця, що дбає про своїх співробітників, надає можливості для професійного розвитку та забезпечує комфортні умови праці.

Ці виклики детермінують формування певних тенденцій в управлінні персоналом торговельного підприємства:

- Посилення ролі стратегічного управління персоналом: Цей відділ все більше відходить від суто адміністративних функцій, перетворюючись на стратегічного партнера для вищого керівництва, активно залученого до розробки бізнес-стратегії та її імплементації через кадрову політику.
- Зосередження на досвіді співробітників: Підприємства все більше усвідомлюють, що задоволений та залучений співробітник є запорукою успішного функціонування компанії. Відтак, акцент зміщується на створення позитивного досвіду для працівника на всіх етапах його перебування в компанії: від моменту першого контакту до звільнення. Це охоплює комфортні умови праці, можливості для розвитку, визначення досягнень та відкриту комунікацію.
- Індивідуалізація підходів до мотивації та розвитку: Кожен працівник є унікальною особистістю, і фактори, що мотивують одного, можуть бути неефективними для іншого. У зв'язку з цим, дедалі більше компаній відходять від універсальних систем мотивації та впровадження індивідуалізованих підходів, враховуючи потреби. Амбіції та життєві обставини кожного співробітника.
- Розвиток гнучких форм зайнятості: спостерігається зростання популярності гнучкого графіку, віддаленої роботи та фрілансу. Хоча для торговельного

підприємства це може бути складнішим для імплементації, все ж можливо для деяких офісних функцій або онлайн-консультантів.

→ Використання кадрової аналітики: Збір та аналіз даних про персонал (плинність кадрів, продуктивність, ефективність навчання) дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність кадрових процесів.



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок основних викликів та тенденцій в управлінні персоналом торговельного підприємства

→ Акцент на навчанні та перекваліфікації: У зв'язку зі швидкими змінами та впровадженням нових технологій, постійне навчання та перекваліфікація персоналу стають нормою. Компанії інвестують у власні навчальні центри, онлайн-курси, а також програми менторства.

→ Розвиток корпоративної культури, заснованої на цінностях: Сильна корпоративна культура, що підтримує цінності компанії, є потужним інструментом для залучення, утримання та мотивації персоналу. Це особливо важливо для торговельного підприємства, де командна робота та спільне бачення місії компанії є критично важливими аспектами.

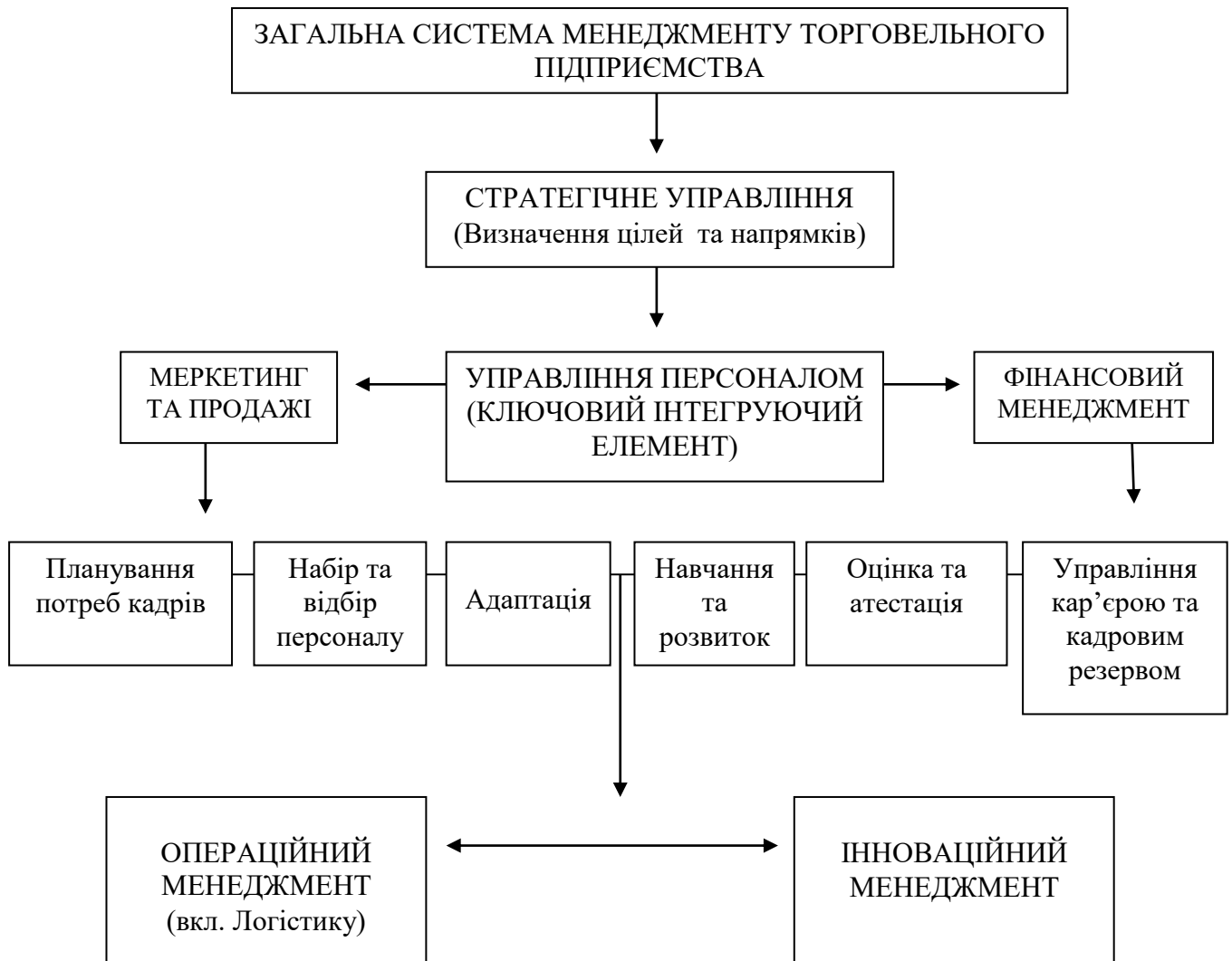


Рисунок 1.2 – Структура та інтеграція системи управління персоналом у загальній системі менеджменту торговельного підприємства

На рисунку 1.2 відображається структура системи управління персоналом та її місце в загальній адміністративній системі комерційної організації.

Відділ «управління персоналом» займає центральне місце, що підтверджує його основну інтеграційну роль.

Від центрального підрозділу є два напрямки розвитку до інших функціональних сфер управління:

- Стратегічне управління: управління персоналом реалізує стратегічні цілі шляхом розробки політики найму.
- Маркетинг і продаж: кваліфікація та мотивація співробітників безпосередньо впливають на взаємодію з клієнтами та результати продажів.
- Фінансове управління: управління персоналом покращує витрати на оплату праці та впливає на ефективність використання фонду оплати праці.
- Операційний менеджмент (включаючи логістику): Забезпечення готовності та ефективності персоналу для безперебійного функціонування всіх операційних процесів.
- Менеджмент інновацій: Відділ кадрів відповідає за навчання персоналу та допомогу в адаптації до нових технологій і змін.

Нижче, в розділі «Управління персоналом», наведено детальну інформацію про основні функції цієї системи: Планування потреб у персоналі, підбір та відбір, адаптація, навчання та розвиток, оцінка та підтвердження, мотивація та заохочення, а також управління кар'єрою та резервними кадрами. Ці функції пов'язані між собою, і їх мета – створити згуртовану, продуктивну та орієнтовану на клієнтів команду, що забезпечить успіх бізнесу.

Підсумовуючи, можна з упевненістю сказати, що теоретичні основи сутності управління людськими ресурсами в торговельних підприємствах були предметом глибоких досліджень. Очевидно, що ця сфера перетворилася з чисто адміністративної функції на важливий стратегічний напрямок, який визначає конкурентоспроможність і успіх будь-якого підприємства, особливо в динамічному бізнес-середовищі.

Стало зрозуміло, що управління людськими ресурсами – це не просто «робота з людьми», а складна, системна діяльність, заснована на чітких принципах, яка здійснюється шляхом виконання низки взаємопов'язаних функцій. Для торгових підприємств особливо важливо зрозуміти, що людські ресурси

безпосередньо впливають на взаємодію з клієнтами, імідж компанії і, в кінцевому рахунку, на фінансові результати.

Нарешті, визначено основні виклики та актуальні тенденції в контексті сучасного управління людськими ресурсами: від нестачі кваліфікованих кадрів і високої плинності до необхідності цифровізації та формування привабливого іміджу роботодавця. Знання цих аспектів має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій і практичних рекомендацій, які будуть представлені в наступних частинах цього документа.

Цей розділ закладає міцну теоретичну основу для подальшого аналізу та практичних рекомендацій, оскільки без глибокого розуміння сутності та механізмів управління людськими ресурсами неможливо запропонувати ефективні методи для поліпшення.

1.2. Методичні підходи до визначення ефективності управління персоналом торговельного підприємства

У рамках даної інформації під поняттям «організаційно-економічний механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом» розглядається сукупність взаємопов'язаних елементів, включаючи суб'єкти, об'єкти, структури, методи, принципи, інструменти та функції, які за допомогою економічних і організаційних важелів сприяють досягненню корпоративних цілей (рис. 1.3).

Структурна модель цього механізму представлена у вигляді взаємопов'язаних функціональних блоків, а саме:

- цільового блоку, що визначає стратегічні й тактичні орієнтири оцінки ефективності управління персоналом;
- інформаційно-аналітичного блоку, який забезпечую збір, обробку та аналіз даних для прийняття управлінських рішень;

- блоку функціональних підсистем, що інтегрує інструменти та методи оцінки ефективності управління персоналом;
- блоку організаційно-технічного забезпечення, який створює умови для ефективного функціонування системи оцінки.

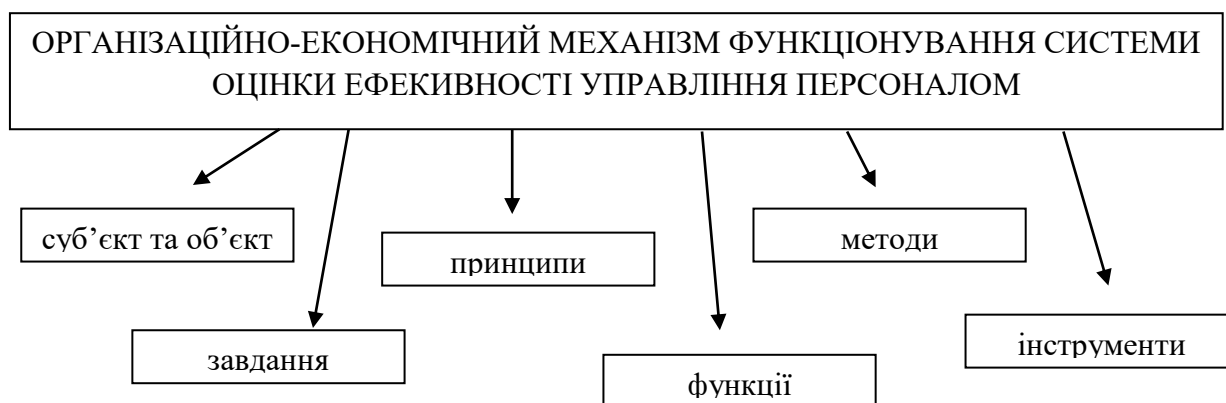


Рисунок 1.3 - Сукупність взаємопов'язаних елементів організаційно-економічного механізму функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом

Цільовий блок (табл. 1.1) визначає основні завдання у сфері управління персоналом, встановлює критерії оцінювання та потреби в ресурсах, необхідних для досягнення поставлених цілей. Формування таких завдань відбувається з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства.

Побудова інформаційно-аналітичної системи управління персоналом орієнтована на забезпечення керівництва підприємства необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, формування програм досягнення цільових орієнтирів, підвищення швидкості доступу до актуальних даних, а також оцінки ступеня реалізації організаційних цілей відповідно до встановлених критеріїв. Інформаційний зміст визначається специфічними внутрішніми потребами підприємства.

Ефективність інформаційно-аналітичної підтримки процесу оцінки управління персоналом залежить від низки внутрішніх чинників, серед яких:

- рівень усвідомлення керівництвом підприємства необхідність впровадження системи оцінки;

- готовність організації до структурних змін;
- можливість виділення необхідних ресурсів для реалізації проекту тощо.

Таблиця 1.1. Блоки організаційно-економічного механізму функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом

Блоки	Структурні елементи	Опис
Цільовий блок	1. Визначення основних цілей у сфері управління персоналом	Формулювання стратегічних та тактичних завдань управління персоналом відповідно до загальних цілей підприємства.
	2. Визначення критеріїв досягнення цілей	Встановлення показників та параметрів, що дозволяють оцінити ступінь досягнення визначених цілей.
	3. Визначення цілей впровадження механізму	Розробка стратегічних підходів та інструментів для ефективного впровадження оцінки управління персоналом.
Інформаційно-аналітичний блок	1.Збірка реєстрація інформації	Первинний етап збору даних, що включає реєстрацію ключових показників та обробку вихідної інформації.
	2. Формування інформаційних баз даних	Визначення структури інформаційної бази, що містить назви показників, методики їх розрахунку, відповідальних осіб, джерело отримання даних та цільові значення.
	3. Обробка та систематизація інформації	Аналіз отриманих даних, їхня систематизація та підготовка до використання в управлінських рішеннях.
Блок функціональних підсистем	– розвиток організаційної структури управління	Оптимізація організаційної побудови підприємства для забезпечення ефективного управління персоналом.
	– забезпечення належних умов праці	Формування безпечного та комфортного робочого середовища.
	– правове забезпечення системи управління персоналом	Розробка та дотримання нормативно-правових актів у сфері трудових відносин.
	– інформаційне забезпечення	Створення інформаційних ресурсів для підтримки процесу управління персоналом.
	– управління соціальним розвитком	Визначення заходів для підвищення соціальної захищеності працівників.
	– організація трудових відносин	Регулювання взаємовідносин між працівниками та роботодавцями.
	– планування та маркетинг персоналу	Аналіз потреб у персоналі та розробки стратегій щодо його

		залучення.
	– управління наймом і обліком персоналу	Забезпечення ефективного процесу підбору, адаптації та контролю кадрового складу.
	– управління професійним розвитком	Організація навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання співробітників.
	– управління мотивацією та стимулюванням	Розробка системи мотиваційних заходів для підвищення продуктивності праці.
Блок організаційно-технічного забезпечення	Підсистеми забезпечення:	
	– правове	Нормативно-правове регулювання процесів управління персоналом.
	– ресурсне	Фінансове та матеріальне забезпечення кадрових процесів.
	– нормативно-методичне	Розробка стандартів і методик управління персоналом.
	– наукове	Використання наукових підходів та інновацій у сфері кадрового менеджменту.
	– технічне	Використання сучасних технологій та програмного забезпечення.
	– інформаційне	Підтримка інформаційної інфраструктури для реалізації механізму управління персоналом.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом підприємства включає процеси збору та реєстрації первинних даних, створення єдиної бази інформації, обробки та систематизації отриманих даних. Основним завданням цієї системи є надання регулярної аналітичної інформації для оперативного моніторингу ключових бізнес-процесів, аналізу відповідності діяльності підприємства стратегічним цілям, а також прогнозування можливих змін для своєчасного управлінського реагування.

База даних показів ефективності управління персоналом повинна містити таку інформацію:

- назва показника;
- методика його розрахунку;
- змістова характеристика;
- відповідальна особа;
- джерело отримання даних;

- цільове значення;
- взаємозв'язок із ключовими факторами успіху.

Для кожного показника необхідно визначити джерело отримання інформації, а в разі потреби додаткових даних - передбачити відповідні заходи щодо їх збору та призначити відповідальних осіб за моніторинг і динаміку змін цих показників.

Система звітності щодо ефективності управління персоналом визначається специфікою діяльності підприємства, проте в середньому передбачає таку періодичність оцінки показників:

- для членів правління - 2-5 ключових показників ефективності (KPI) щомісячно;
- для вищого та середнього менеджменту - 5-10 KPI щотижнево та близько 20 KPI щомісячно.

Формування логічної системи взаємозв'язків між показниками дозволяє не лише оцінювати поточний стан, а й аналізувати причини відхилення результатів від запланованих значень.

Реалізація ефективної інформаційно-аналітичної підтримки можливо за умови налагодження взаємодії між усіма підрозділами підприємства. Доцільно створити центр інформаційно-аналітичного забезпечення управління персоналом, що здійснюватиме обмін інформацією з виробничими цехами, відділами збуту, контролю якості, фінансовими та кадровими службами. Центр повинен мати право ініціювати запити й отримувати необхідні дані у встановленому порядку.

Системи інформаційно-аналітичного забезпечення оцінки ефективності управління персоналом передбачає виконання наступних функцій:

- збір, реєстрація та обробка первинної інформації;
- формування та підтримка актуальності бази даних;
- моніторинг ключових показників, аналітичне прогнозування тенденцій;
- використання інформаційних ресурсів для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Реалізація інтегральної оцінки ефективності управління персоналом дозволить керівництву підприємства здійснювати аналіз узгодженості стратегічних цілей із досягнутими результатами, ідентифікувати ключові фактори успіху кадрової політики та оптимізувати розподіл ресурсів.

Застосування даної оцінки сприятиме:

- досягнення стратегічних цілей у сфері управління персоналом;
- підвищенню проінформованості працівників щодо корпоративної стратегії та відповідних показників ефективності;
- оптимальному використанню людських і фінансових ресурсів;
- формуванню мотиваційної системи, орієнтованої на підвищення продуктивності персоналу;
- забезпечення ефективного зворотного зв'язку щодо потреб у розвитку та професійному навчанні працівників.

У процесі оцінювання ефективності управлінні персоналом підприємства особливу увагу слід приділити визначенню інтегрального показника, що дозволяє комплексно оцінити стан кадрової роботи. Методологія розрахунку інтегрального показника базується на реалізації трьох основних блоків:

1) Етап 1 – Визначення одиничних показників ефективності за окремими складниками.

На першому етапі для кожного складника системи управління персоналом підприємства обираються найбільш репрезентативні одиничні показники, які повно відображають ефективність діяльності у відповідній сфері. Показники згруповані по чотирма основним напрямкам:

- Економічний складник – охоплює продуктивність праці, витрати та витрати через плинність кадрів. Оцінка здійснюється, зокрема, за допомогою таких формул:
1. Оцінка приросту продуктивності праці.
Приріст продуктивності праці доцільно визначати за такою формулою:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{\text{ПП}_2 - \text{ПП}_1}{\text{ПП}_1} \times 100 \quad (1.1)$$

де: ПП_1 – продуктивність праці до змін;

ПП_2 – продуктивність праці після змін.

Значення продуктивності праці обчислюється так:

$$\text{ПП}_1 = \frac{B_1}{\text{Ч}_1}, \quad \text{ПП}_2 = \frac{B_1}{\text{Ч}_1 - \text{Ч}_2} \quad (1.2)$$

2. Втрати, пов'язані з перервами у роботі через плинність персоналу

Витрати, зумовлені вимушеними перервами через звільнення працівників, обчислюється за формулою:

$$B_{\text{пр}} = B_c \times T_{\text{п}} \times \text{ЧЗ}_{\text{п}} \quad (1.3)$$

де: B_c – середньоденний виробіток на одного працівника;

$T_{\text{п}}$ – середня тривалість перерви у роботі через плинність персоналу;

$\text{ЧЗ}_{\text{п}}$ – кількість працівників, які звільнилися.

3. Втрати продуктивності праці перед звільненням

Зниження продуктивності працівників у період перед звільненням спричиняє додаткові витрати, що визначаються за формулою:

$$B_{\downarrow \text{ппз}} = \text{ЧЗ}_{\text{п}} \times B_c \times K_{\downarrow \text{ппз}} \times D \quad (1.4)$$

де: $K_{\downarrow \text{ппз}}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;

D – кількість днів, протягом яких зафіксовано зниження продуктивності.

4. Загальні втрати, пов'язані з плинністю кадрів

Сумарні витрати від плинності кадрів можна обчислити за формулою:

$$B = B_{\text{пр}} + B_{\downarrow \text{ппз}} + B_{\text{пів}} + B_{\text{н}} + B_{\downarrow \text{ппп}} \quad (1.5)$$

де враховуються також витрати на пошук і відбір нових працівників ($B_{\text{пів}}$), витрати на навчання ($B_{\text{н}}$) та інші можливі витрати ($B_{\text{↓ппп}}$).

- Мотиваційний складник. Оцінка мотиваційної складової передбачає аналіз рівня плинності кадрів і задоволеності працівників.

1. Коефіцієнт загальної плинності кадрів

Для оцінки загального рівня плинності кадрів використовують таку формулу:

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{звб}} + \text{Ч}_{\text{зптд}}}{\text{Ч}_{\text{с}}} \quad (1.6)$$

де: $\text{Ч}_{\text{звб}}$ – кількість звільнених за власним бажанням;

$\text{Ч}_{\text{зптд}}$ – кількість звільнених за порушенням трудової дисципліни;

$\text{Ч}_{\text{с}}$ – середньооблікова численність персоналу.

2. Ідентифікований коефіцієнт плинності

Для детальнішого аналізу плинності серед різних груп працівників застосовується:

$$K_{\text{пі}} = \frac{\text{Ч}_{\text{звбі}} + \text{Ч}_{\text{зптді}}}{\text{Ч}_{\text{сі}}} \quad (1.7)$$

де, $\text{Ч}_{\text{звбі}}$, $\text{Ч}_{\text{зптді}}$ – кількість звільнених у відповідній групі;

$\text{Ч}_{\text{сі}}$ – численність працівників відповідної групи.

3. Коефіцієнт інтенсивності плинності

Інтенсивність плинності визначається за співвідношення:

$$K_{\text{іп}} = \frac{K_{\text{пі}}}{K_{\text{п}}} \quad (1.8)$$

Цей показник дозволяє порівняти плинність у певній групі із середнім значенням по підприємству.

4. Коефіцієнт задоволеності працівників.

Рівень задоволеності роботою можна оцінити через:

$$K_3 = 1 - \frac{\chi_{збв}}{\chi_c} \quad (1.9)$$

Чим вище значення коефіцієнта, тим більший рівень задовільності працівників умовами праці.

5. Коефіцієнт потенційної плинності кадрів

Для виявлення прихованої незадоволеності серед працівників розраховується коефіцієнт потенційно плинності:

$$K_{пп} = \frac{\chi_{бз(анкета)}}{\chi_{опитаних}} \times 100 \quad (1.10)$$

де: $\chi_{зб(анкетування)}$ – кількість працівників, які виявили бажання змінити місце роботи згідно з результатами анкетування;

$\chi_{опитаних}$ – загальна кількість опитаних працівників.

- Процеси управління персоналом характеризується ефективністю пошуку, відбору, закриття вакансій та адаптації персоналу.

1. Витрати на пошук та відбір на вакантні посади потенційних кандидатів

Однією з важливих складових процесу управління персоналом є визначення витрат, пов'язаних із пошуком та відбором кандидатів на вакантні посади. Для розрахунку цих витрат використовується наступна формула:

$$B_{пів} = \sum_{i=1}^n (B_{п} + B_{в}) \times \chi_{п} \quad (1.11)$$

де: $B_{п}$ – витрати на пошук працівників;

$B_{в}$ – витрати на відбір працівників;

$\mathcal{C}_{\text{п}}$ – численність працівників, які були прийняті на роботу;

n – кількість вакансій, що виникли через плинність кадрів.

2. Коефіцієнт своєчасного закриття вакансій

Показує, яку частину вакансій було закрито в заплановані терміни:

$$K_{\text{сзв}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{своєчасно}}}{\mathcal{C}_{\text{всього}}} \quad (1.12)$$

де: $\mathcal{C}_{\text{своєчасно}}$ – кількість вакансій, закритих у встановлений термін;

$\mathcal{C}_{\text{всього}}$ – загальна кількість вакансій.

3. Середній час закриття вакансії

Оцінює ефективність процесу підбору персоналу:

$$T_{\text{зв}} = \frac{\sum T_i}{n} \quad (1.13)$$

де: T_i – час закриття i -ї вакансії (у днях);

n – кількість закритих вакансій.

4. Коефіцієнт відповідності працівників вимогам посади

Показує якість підбору кадрів:

$$K_{\text{ввп}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{відповідних}}}{\mathcal{C}_{\text{прийнятих}}} \quad (1.14)$$

де: $\mathcal{C}_{\text{відповідних}}$ – кількість прийнятих працівників, що повністю відповідають вимогам;

$\mathcal{C}_{\text{прийнятих}}$ – загальна кількість прийнятих працівників.

5. Коефіцієнт завершення адаптації нових працівників

$$K_{\text{ан}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{адаптованих}}}{\mathcal{C}_{\text{новачків}}} \quad (1.15)$$

де: $\text{Ч}_{\text{адаптованих}}$ – кількість працівників, які пройшли адаптацію;

$\text{Ч}_{\text{новачків}}$ – кількість новоприйнятих працівників.

- Розвиток/Навчання персоналу. Оцінку проводять через показники участі працівників у навчальних програмах, ефективності навчання та рівня інвестицій у розвиток персоналу. Оцінити ми можемо за такими формулами:

1. Витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників

У процесі адаптації новачків, компанія стикається з певними витратами, пов'язаними з тим, що їхня продуктивність ще не досягла бажаного рівня. Щоб оцінити такі витрати використовують таку формулу:

$$V_{\downarrow\text{ППп}} = \text{Ч}_{\text{п}} \times \text{BC}_{\text{а}} \times K_{\downarrow\text{ППа}} \times D_{\text{м}} \quad (1.16)$$

де: $V_{\downarrow\text{ППп}}$ – недоотриманий обсяг продукції через низьку продуктивність нових працівників;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – кількість прийнятих співробітників;

$\text{BC}_{\text{а}}$ – середньоденна продуктивність у період адаптації;

$K_{\downarrow\text{ППа}}$ – коефіцієнт зниження продуктивності у цей період;

$D_{\text{м}}$ – кількість робочих днів у місяці.

2. Витрати на навчання новачків

Також значна частина витрат припадає на процес первинного навчання або перенавчання працівників:

$$V_{\text{н}} = V_{\text{ні}} \times \text{Ч}_{\text{п}} \quad (1.17)$$

де: $V_{\text{н}}$ – загальні витрати на навчання персоналу;

$V_{\text{ні}}$ – витрати на одного співробітника;

$\text{Ч}_{\text{п}}$ – кількість працівників, які проходили навчання.

3. Коефіцієнт охоплення навчанням

Цей показник відображає, яку частину персоналу вдалося залучити до навчання протягом року:

$$K_{\text{он}} = \frac{\chi_{\text{навчених}}}{\chi_{\text{заг}}} \quad (1.18)$$

де: $\chi_{\text{навчених}}$ – кількість працівників, які проходили навчання;

$\chi_{\text{заг}}$ – загальна кількість персоналу.

4. Коефіцієнт ефективності навчання

Щоб оцінити реальний вплив навчальних заходів, використовується коефіцієнт ефективності:

$$K_{\text{ен}} = \frac{\text{ПП}_{\text{після}}}{\text{ПП}_{\text{до}}} \quad (1.19)$$

де: $\text{ПП}_{\text{після}}$ – продуктивність після проходження навчання;

$\text{ПП}_{\text{до}}$ – продуктивність до навчання.

5. Рівень інвестицій у розвиток персоналу

Цей показник показує, який відсоток від загального фонду оплати праці підприємств витрачає на розвиток персоналу:

$$\text{РІРП} = \frac{B_{\text{навчання}}}{\text{ФОП}} \quad (1.20)$$

де: $B_{\text{навчання}}$ – сума витрат на навчання;

ФОП – фонд оплати праці.

Після того як ми визначили окремі показники, саме вони слугують відправною точкою для подальшого їхнього об'єднання в групи. Це дозволяє сформувати більш узагальнені, комплексні оцінки ефективності управління персоналом у межах кожного конкретного складника.

2) Етап 2 – Формування групових показників ефективності управління персоналом

На другому етапі роботи акцент зміщується з окремих показників на їх узагальнення в межах кожного ключового напрямку. Мова йде про формування групових показників ефективності управління персоналом за такими складниками, як економічний, мотиваційний, організаційно-управлінський та напрямки розвитку й навчання кадрів.

Для кожного з цих напрямів спочатку розраховуються відповідні одиничні показники за встановленими формулами, а вже на основі їхніх значень визначається середнє арифметичне. Розраховується середнє арифметичне за такою формулою:

$$u_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n P_{ij} \quad (1.21)$$

де: u_i – груповий показник ефективності для i -го складника;

P_{ij} – значення j -го окремого (одиначного) показника у межах цього складника;

n – загальна кількість одиничних показників, які враховуються в обчисленнях.

Розрахувавши групові показники за чотирма складниками це дозволяє нам уникнути перекосів і тримати об'єктивну середню оцінку по кожному з показників.

3) Етап 3 – Розрахунок інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства

Коли вже визначені групові показники за кожним складником економічним, мотиваційним, організаційно-управлінським і навчально-розвитковим – наступним логічним кроком є формування загального, тобто інтегрального показника ефективності системи управління персоналом.

На відміну від класичних підходів, де інтегральне значення визначається як середньозважене з урахуванням заданих коефіцієнтів важливості, у межах даного дослідження ми застосуємо метод простого підсумовування.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$U_{sum} = u_1 + u_2 + u_3 + u_4 \quad (1.22)$$

де: u_1 – груповий показник ефективності за економічним складником;

u_2 – за мотиваційним складником;

u_3 – за складником процесів управління персоналом;

u_4 – за складником розвитку і навчання персоналу.

Такий метод розрахунків дозволяє отримати комплексну, збалансовану оцінку загальної ефективності управління персоналом на підприємстві, не акцентуючи перевагу на якомусь окремому аспекті.

З метою більш точної диференціації як інтегрального, так і групових оцінок ефективності управління персоналом доцільно застосовувати п'ятиступеневу шкалу сформовану на основі номограми Харрінгтона. Вона є універсальним інструментом для переведення кількісних результатів дослідження у якісні рівні оцінювання.

Враховуючи п'ятиступеневу шкалу Харрінгтона пропонуємо визначати рівень ефективності управління персоналом за індексом інтегрального показника (форм. 1.23):

$$I_{Usum} = \frac{U_{sum1}}{U_{sum0}} \quad (1.23)$$

де I_{Usum} – індекс інтегрального показника ефективності управління персоналом, част. од.

U_{sum0} – значення інтегрального показника розрахованого як середнє протягом аналізованого періоду, тис. грн.

У таблиці 1.2 подано градації, які дозволяють інтегрувати значення інтегрального показника ефективності – від «еталонного» до «критичного» рівня.

Кожному інтервалу відповідає конкретна характеристика стану управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1.2 – Градації рівня інтегрального показника ефективності управління персоналом

Градації		Характеристика
Рівень	Зміна індексу інтегрального показника	
Еталонний рівень	$I_{Usum} > 1$	Управління персоналом перебуває на найвищому організаційному рівні. Регулярно здійснюється глибокий аналіз реалізації стратегії, у разі потреби вносяться зміни в управлінські цілі. Персонал активно залучений до процесу реалізації стратегічного плану, а більшість рішень базується на результатах досліджень. Це свідчить про надзвичайно високу ефективність кадрової політики.
Достатній рівень	$I_{Usum} = 1$	На підприємстві функціонує система стратегічного управління персоналом, проводяться дослідження, що дозволяються визначити актуальні кадрові проблеми й мотиви поведінки персоналу. При ухваленні рішень враховуються соціально-психологічні та мотиваційні фактори. Рівень організації праці є високим, хоча залишаються зони для вдосконалення
Нормальний рівень	$0,7 \leq I_{Usum} < 1$	Стратегія управління є, однак вона не завжди реалізується системно. Формуються загальні цілі, але практичні дії можуть бути епізодичними. Дослідження кадрових питань проводяться час від часу. Загалом управління задовольняє базові вимоги, однак не забезпечує повної реалізації потенціалу персоналу.
Проблемний рівень	$0,3 \leq I_{Usum} < 0,7$	Управління має переважно тактичний характер, з короткостроковими цілями. Планування здійснюється рідко або лише формально (наприклад, раз на рік). Кадрові дослідження проводяться вибірково або взагалі ігноруються. Через це рівень організації праці є невисоким, спостерігається зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.
Критичний рівень	$I_{Usum} < 0,3$	Управління персоналом фактично відсутнє. Жодні дослідження не проводяться, стратегія не формується, кадрова політика або не визначена, або не впроваджується. У таких умовах говорити про ефективність неможливо, а рівень організації праці – критично низький.

Використання цієї шкали дає змогу не просто фіксувати числові значення показників, а й осмислення аналізувати їх динаміку. Завдяки цьому можна формулювати узагальнені висновки, а також підготувати аргументовані рекомендації щодо розробки превентивних або коригуючих заходів (табл. 1.3). У

підсумку це сприятиме підвищенню результативності управління персоналом в межах реальних умов функціонування українських підприємств.

Таблиця 1.3 – Аналіз та пропозиції щодо використання інтегральної оцінки ефективності управління персоналом на підприємствах України

Значення інтегрального показника		Перелік запропонованих заходів щодо підвищення якості управління персоналом на підприємствах України
1	2	3
$I_{Usum} > 1$	Найкращий рівень	На даному етапі втручання не потребується, оскільки стан системи управління персоналом є зразковим і відповідає кращим вітчизняним та світовим практикам. Кадрова політика гармонійно поєднує стратегічні цілі підприємства та сучасні підходи до лідерства.
$I_{Usum} = 1$	Високий, або достатній рівень	При досягненні такого рівня управління персоналом вже є результативним. Разом із тим, слід підтримувати налагоджену систему моніторингу досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також посилювати превентивні кадрові заходи. Це передбачає впровадження проактивної політики розвитку персоналу та раннього виявлення можливих проблем у кадровій сфері.
$0,7 \leq I_{Usum} < 1$	Середній, або нормальний рівень	У ситуації, коли рівень управління персоналом відповідає середньому значенню, необхідно вдосконалити низку напрямів. Зокрема: – Активувати кадрову політику адаптувавши її до реальних умов функціонування підприємства; – Впровадити механізм професійної орієнтації та адаптації нових працівників; – Удосконалити методи оцінювання персоналу та атестації кадрів; – Переглянути підходи до підбору, залучення та найму працівників; – Розвивати систему мотивації, особливо в частині нематеріального стимулювання; – Запровадити гнучкі форми зайнятості та вдосконалити організацію робочого часу; – Посилити інвестиції у навчання і професійний розвиток; – Розвивати лідерські якості середнього менеджменту; – Підвищити якість внутрішніх комунікацій.
$I_{Usum} < 0,0$	Граничний, або критичний рівень	За умов, коли управління персоналом характеризується критичним рівнем ефективності, підприємству необхідні комплексні перетворення, а саме: – Проведення всебічного аналізу стану кадрового потенціалу; – Повна ревізія кадрової політики, з урахуванням ринкових викликів; – Створення дієвих механізмів стимулювання, у тому числі з урахуванням індивідуальних потреб співробітників;

		– Відновлення системи планування кар'єри та наступності посад; – Вдосконалення організаційної структури та системи управління; – Оптимізація витрат на персонал за умов збереження мотивації; – Підвищення задоволеності працівників шляхом розвитку внутрішньої корпоративної культури та зворотного зв'язку; – Визначення пріоритетних напрямів розвитку кадрового потенціалу й активне інвестування у підготовку персоналу; – Упровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації управління персоналом.
--	--	--

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» виникло в 1998 році, як невеликий продовольчий магазин і перетворився на одну з найбільш продуктивних мереж в Україні. Зареєстрований був у 2016 році та належить кінцевому материнському підприємству ТОВ «Фоззі Груп» (контролює ПАТ «Рітейл Капітал»).

Асортимент «СІЛЬПО» поєднує локальні фермерські продукти «Лавка традицій» і товари власного імпорту з понад 58 країн, а також лінійки власного торговельних марок «Премія», «Повна чаша». Інтеграція виробничих потужностей у супермаркетах умовно дозволяє пропонувати свіжу випічку «Крафтьяр», страви «То го» і каву власного об смаження. Цей підхід забезпечує додаткову привабливість для покупців і підтримує конкурентоспроможність мережі.

Торгівельна мережа «СІЛЬПО» є одною з найбільш мереж продовольчих супермаркетів в Україні. За станом на 2023 рік кількість магазинів зросла аж до 316 об'єктів (рис. 2.1), які з більше ніж 100 магазинів оформлено за індивідуальним дизайном. Незважаючи на загальне зростання операційних показників, війна вплинула на структуру торгівлі у 2022-2023 рр. 31 супермаркет зазнав повних чи часткових руйнувань, а вісімнадцять об'єктів залишаються на тимчасово окупованих територіях. Доступ до них наразі відсутній. Відновлення постраждалих форматів і розгортання нових проектів дозволяє мережі не лише втримати, а й поступово збільшити кількість.

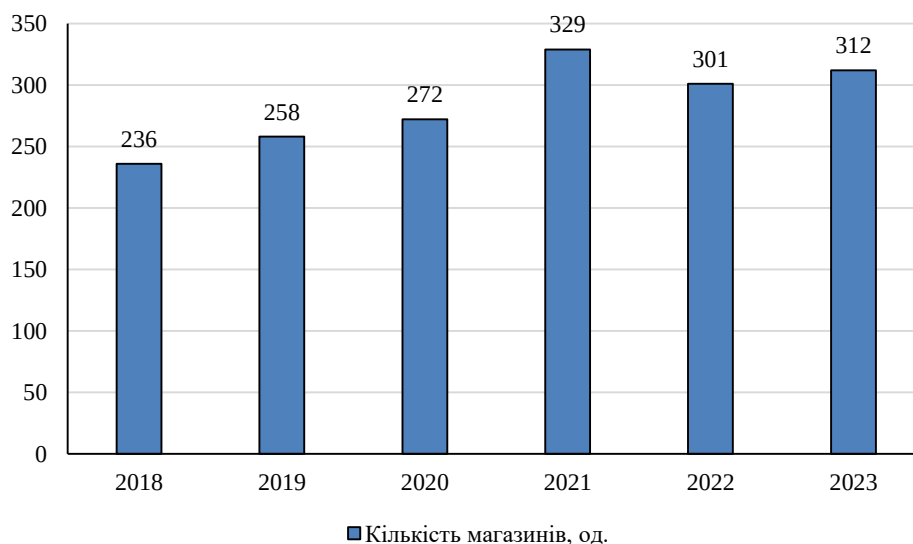


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни кількості магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2018-2023 рр.

Протягом дослідного періоду кількість магазинів «СІЛЬПО» по Україні збільшується з 236 од. (у 2018 р.) до 312 од. (у 2023 р.). Найбільше зростання кількості магазинів відбулось у 2021 р. (+57 од) і скорочення кількості у 2022 р. (-28 од.). Загалом вважаємо динаміку розвитку торговельної мережі позитивною.

З метою дослідити та оцінити діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» упродовж 2021-2023 років доцільним є проведення аналізу основних техніко-економічних показників підприємства, що дозволять виявити ключові тенденції розвитку, оцінити динаміку виробничо-фінансових результатів, а також визначити рівень ефективності використання ресурсів. Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. дає змогу оцінити ефективність діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності та зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

Товарообіг торговельної мережі демонструє стабільну позитивну тенденцію: з 58800000 тис. у 2021 році до 79700000 тис. грн. у 2023 році. Абсолютне зростання ц 2023 порівняно з 2021 роком склало 20900000 тис. грн., або на 35,5%. Такий приріст свідчить про розширення діяльності компанії за зростання обсягів реалізації.

Таблиця 2.1- Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення					
				Абсолютне (+/-)			Відносне(%)		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Товарооборот торговельної мережі, тис. грн	58800000	62400000	79700000	3600000	17300000	20900000	6,12	27,72	35,54
Собівартість реалізації продукції тис. грн	52182935	50815360	60419457	-1367575	9604097	8236522	-2,62	18,90	15,78
Валовий прибуток, тис. грн	20601296	19175241	24308530	-1426055	5133289	3707234	-6,92	26,77	18,00
Фінансований результат від операційної діяльності, тис. грн	417390	1157012	1140287	739622	-16725	722897	177,20	-1,45	173,19
Рентабельність продукції, %	39,48	37,74	40,23	-1,74	2,50	0,75	-4,42	6,62	1,91
Загальна торговельна площа, м2	476711	428000	434790	-48711	6790	-41921	-10,22	1,59	-8,79
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	42938	33393	29526	-9545	-3867	-13412	-22,23	-11,58	-31,24
Продуктивність праці, тис. грн на особу	1369,42	1868,66	2699,32	499,24	830,66	1329,90	36,46	44,45	97,11
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	13856993	17036342	16420339	3179349	-616003	2563346	22,94	-3,62	18,50
Фондовіддача, грн на грн	5,25	4,11	5,16	-1,14	1,05	-0,09	-21,78	25,60	-1,76
Фонд оплати праці, тис. грн	12040758	9532814	11932341	-2507944	2399527	-108417	-20,83	25,17	-0,90
Середньомісячна зарплата, тис. грн	23,37	23,79	33,68	0,42	9,89	10,31	1,80	41,56	44,11
Чистий фінансовий результат, тис.грн	(1846179)	(7632318)	(1850930)	-5786139	5781388	-4751	313,41	-75,75	0,26
Поточні зобов'язання, тис. грн	27629820	26878307	29263513	-751513	2385206	1633693	-2,72	8,87	5,91
Торговельні запаси, тис. грн.	6142334	5794501	4683280	-347833	-1111221	-1459054	-5,66	-19,18	-23,75
Торговельна та інша дебіторська заборгованість, тис. грн.	5482757	2620479	6498712	-2862278	3878233	1015955	-52,21	148,00	18,53
Товарна та інша кредиторська заборгованість, тис. грн	22511700	19001625	21079230	-3510075	2077605	-1432470	-15,59	10,93	-6,36
Середньорічна вартість активів	34440462	36164600,5	33513683,5	1724138,5	-2650917	-926778,5	5,01	-7,33	-2,69

Собівартість реалізації продукції зросла з 52129375 тис. грн. у 2021 році до 60419457 тис. грн. у 2023 році. Проте темпи зростання собівартості (16%) були нижчими за темп зростання товарообігу (35,5%), що є позитивним сигналом з точки зору ефективності витрат.

Валовий прибуток підприємства зріс з 6670625 тис. грн. у 2021 році до 19280543 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про значення покращення фінансової стійкості підприємства та підвищення рентабельності основної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності зазнав коливань: у 2021 році він становив 417390 тис. грн., у 2022 році зменшився до 405660 тис. грн., а в 2023 – підвищився до 746090 тис. грн. незважаючи на незначне зниження у 2022 році, загальна динаміка за три роки є позитивною (+328700 тис. грн. у 2023 проти 2021), що підтверджує ефективність управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Рентабельність продукції та рентабельність операційної діяльності продемонстрували подібну динаміку – незначне падіння у 2022 році та зростання у 2023-му. Це може свідчити про адаптацію підприємства до нових ринкових умов.

Продуктивність праці (виручка на одного працівника) зросла з 46285 грн. у 2021 році до 62818 грн. у 2023 році. Абсолютний приріст становить 16533 грн., або 35,7%, що корелює зі зростанням товарообігу та підтверджує ефективність використання трудових ресурсів.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 18,8%, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази та інвестиції у розвитку інфраструктури.

Показник фондоозброєності в цілому залишився стабільним, що вказує на раціональне використання основних засобів у розрахунку на одного працівника.

Фонд оплати праці збільшився на 10,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком. При цьому середня зарплата зросла лише на 2.2%, що може свідчити про зростання чисельності персоналу або інші структурні зміни.

Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) коливається: у 2021 році підприємство зазнало збитків на суму 1646179 тис. грн., у 2022 – збитки ще більші на суму 2422358 тис. грн., а у 2023 році вдалося скоротити збитки до 1840280 тис. грн. це свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану.

Показники запасів, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості не зазнали істотних коливань, однак їх співвідношення варто аналізувати додатково в контексті оборотності активів та ліквідності.

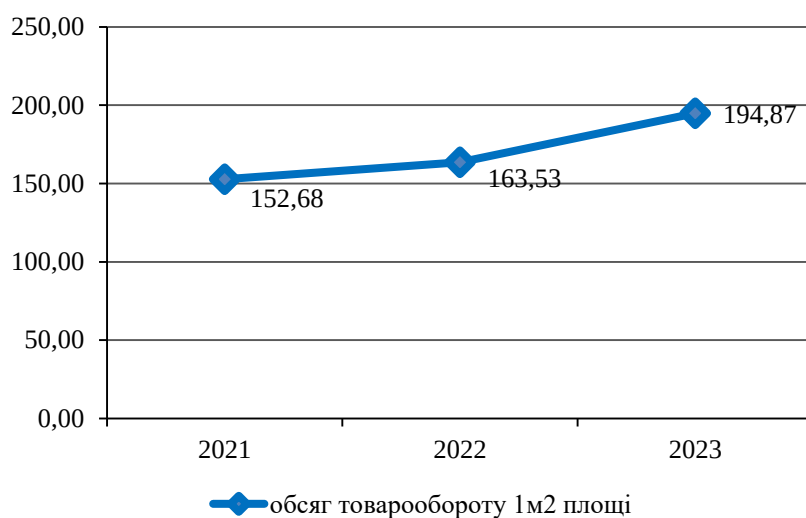


Рисунок 2.2 – Обсяг товарообороту 1м² площі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

А ось, середньорічна вартість активів зазнали незначного зниження у 2023 році порівняно з 2022, що варто врахувати при подальшому аналізі рентабельності активів.

Показником оборотності та структури активів засвідчують певну стабільність у фінансовому менеджменті компанії. Загальна середньорічна вартість активів у 2023 році становить 3513683,5 тис. грн., що дещо менше за показники 2022 року, однак не суттєво відрізняється від 2021 року, що може свідчити про стриману інвестиційну політику у складних ринкових умовах.

Також за останні три роки підприємство демонструє зростання товарообороту на 1м² площі: з 152,68 тис. грн. у 2021 році до 194,87 тис. грн. у

2023 році. (рис. 2.2). Це свідчить, що кожен квадратний метр торгового простору приносить більше виручки, що говорить про ефективніше використання площі. Такий результат може бути досягнутим завдяки кращій організації торгівлі, зростання попиту або більш вигідному асортименту товарів.

Таблиця 2.2 – Аналіз ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Оборотність товарних запасів	9,08	8,51	11,53	-0,57	3,02	2,45
Тривалість оборотності товарних запасів	39,63	42,28	31,22	2,66	-11,07	-8,41
Оборотність торговельних та інших дебіторських заборгованостей	13,40	17,27	16,75	3,87	-0,53	3,35
Тривалість торговельних та інших дебіторських заборгованостей	26,86	20,84	21,50	-6,02	0,66	-5,37
Оборотність товарної та іншої кредиторської заборгованості	2,74	2,45	3,01	-0,30	0,57	0,27
Тривалість товарної та іншої кредиторської заборгованості	131,16	147,22	119,53	16,05	-27,69	-11,64

У продовж трьох років показник оборотності товарних запасів демонстрував різноспрямовану динаміку. Так, якщо у 2021 році оборотність становила 9,08 разів, то в 2022-му вона дещо знизилась – до 8,51. таке зменшення, ймовірно, пов'язане з певними труднощами у збуті або накопиченням надлишкових запасів. Натомість уже в 2023 році спостерігається суттєве зростання до 11,53 обертів, що може свідчити про вдосконалення логістичних процесів або кращу адаптацію до попиту. У підсумку маємо приріст на 2,45 обертів за весь період, що загалом свідчить про позитивну динаміку.

Тривалість оборотності товарних запасів є зворотним до попереднього, тому коливання цілком закономірні: якщо у 2021 році обіг запасів тривав близько 39,6 днів, то у 2022-му – вже 42,3 дня, що свідчить про деяке уповільнення реалізації.

У 2023 році ситуація змінилася кардинально – тривалість скоротилася до 31,2 дня, що є доволі позитивним сигналом. Загалом спостерігається зменшення обігового циклу на понад 8 днів, що можна трактувати як результат підвищення ефективності системи управління запасами.

Оборотність дебіторської заборгованості демонструє тенденцію: у 2021 році показник становить 13,4 обороту, а 2022 – вже 17,27, а в 2023 році трохи знизився до 16,75. Незважаючи на це невелике зниження, загальна динаміка (+3,35) свідчить про покращення роботи з контрагентами, зокрема – швидше отримання платежів за відвантажену продукцію.

У 2021 році тривалість дебіторської заборгованості становить майже 27 днів. У 2022-му він скоротився до 20,84 дня, що є позитивним сигналом. У 2023 році показник дещо виріс до 21,5 дня, проте загалом протягом трьох років спостерігається тенденція до скорочення строків оплати, що позитивно впливає на ліквідність підприємства.

Показник оборотності кредиторської заборгованості у 2023 році знизився з 2,75 (2021 рік) до 5,45, що свідчить про подовження строків розрахунків із постачальниками. У 2023 році, навпаки, зросло до 3,01 – це може бути наслідком стабілізації грошових потоків і більш відповідального підходу до фінансових зобов'язань. У результаті спостерігається помірне зростання показника за період, що варто розглядати як позитивну тенденцію.

Тривалість кредиторської заборгованості має нестабільну динаміку: якщо у 2021 році середній термін становить 131 день, а у 2022-му він зріс до 147, а вже в 2023 році скоротився до 119,5 дня. Така зміна може свідчити про прагнення компанії зміцнити свої партнерські відносини, зменшуючи заборгованість перед постачальниками. Зниження показника на 11,6 дня за три роки демонструє покращення фінансової дисципліни.

2.2. Оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО» за 2021-2023 рр.

Процес оцінювання ефективності управління персоналом запропоновано оцінювати за методикою, що окреслена у параграфі 1.2. Виходячи з цього пропонуємо починати оцінку з визначення одиничних показників ефективності за окремими складниками, а саме економічного, мотиваційного напрямку. А також оцінювання процесів управління персоналом, які характеризується ефективністю пошуку, відбору, закриття вакансій та адаптації персоналу і оцінювання процесу розвитку та навчання працівників.

Почнемо з розрахунку показників економічного напрямку (параграф 1.2) за використанням коефіцієнтів, що зазначені у формулах 1.1-1.20. Результати розрахунку приведено у табл. 2.3, 2.4, 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.3 – Показник економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. за економічним складником

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
Прирості продуктивності праці, %	36,5	44,5	97,1	8,0	52,7	60,7
Втрати, пов'язані з перервами у роботі через плинність персоналу, тис. грн.	129661,4	1313638,9	311456,2	1183977,5	-1002182,7	181794,8
середньоденний виробіток на одного працівника	3,8	5,2	7,5	1,4	2,3	3,7
середня тривалість перерви у роботі через плинність персоналу	9,7	26,5	10,7	16,8	-15,8	1,0
кількість працівників, які звільнилися	3503	9545	3867	6042	-5678	364
Втрати продуктивності праці перед звільненням, тис грн.	151107,6	657961,8	334024,1	506854,2	-323937,6	182916,6
коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням	0,8	0,8	1	0	0,1	0,2

кількість днів, протягом яких зафіксовано зниження продуктивності	14	16	12	2	-4	-2
Загальні витрати, пов'язані з плинністю кадрів, тис. грн.	186729269, 1	183485447, 1	123542408, 7	-3243822	- 59943038,4	- 63186860,4

Приріст продуктивності праці демонструє чітку позитивну динаміку: з 36,5% у 2021 році до 97,1% у 2023 році, що вказує на зростання ефективності персоналу. Середньорічний виробіток на одного працівника майже подвоївся – з 3,8 до 7,5 тис. грн.

Разом із тим, витрати через перерви у роботі з причин плинності кадрів зросла більш ніж у два рази – з 129661,4 тис. грн. у 2021 році до 311456,2 тис. грн. у 2023 році, попри зменшення у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про те. Що підприємство досі стискається з труднощами у стабілізації кадрового складу.

Показник тривалості перерви у роботі у 2023 році зменшився до 10,7 днів, що позитивно характеризує адаптацію нових працівників. Також скоротилася кількість звільнень – з 3867 осіб у 2022 до 3200 у 2023 році.

Втрати продуктивності праці перед звільненням зросли у 2022 році. Але у 2023 році знизилися до 334024,1 тис. грн., а коефіцієнт зниження продуктивності праці зменшився з 0,8 до 0,6, що свідчить про покращення внутрішньої трудових дисципліни.

Загальні витрати, пов'язані з плинністю кадрів, за три роки зменшилися на понад 63 млн. грн., що є позитивним економічним показником.

Таблиця 2.4 – Показник економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. за мотиваційним складником

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт загальної плинності кадрів	0,1	0,3	0,1	0,2	-0,2	0,0
кількість звільнених за власним бажанням	2411	6913	2712	4502	-4201	301

кількість звільнених за порушенням трудової дисципліни	1092	2633	1156	1541	-1477	64
середньооблікова численність персоналу	42938	33393	29526	-9545	-3867	-13412
Ідентифікований коефіцієнт плинності	0,2	0,3	0,3	0,1	0,0	0,1
кількість звільнених у відповідній групі	540	730	480	190	-250	-60
численність працівників відповідної групи	3200	2500	1900	-700	-600	-1300
Коефіцієнт інтенсивності плинності	2,1	1,0	1,9	-1,0	0,9	-0,1
Коефіцієнт задовільності праці	0,9	0,8	0,9	-0,2	0,1	0,0
Коефіцієнт потенційної плинності кадрів	0,3	0,4	0,2	0,1	-0,1	0,0
кількість працівників, які виявили бажання змінити місце роботи згідно з результатами анкетування	520	460	230	-60	-230	-290
загальна кількість опитаних працівників	1800,0	1270,0	960,0	-530,0	-310,0	-840,0

Коефіцієнт загальної плинності кадрів протягом досліджуваного періоду не мав стабільного тренду: у 2021 та 2023 роках він становив 0,1, а у 2022 році – зростав до 0,3. Це частково пояснюється суттєвим збільшення кількості звільнених за власним бажанням у 2022 році (6913 осіб), що, ймовірно, відображає тимчасове зниження задовільності працею або зовнішні соціально-економічні фактори.

Ідентифікований коефіцієнт плинності залишився стабільним – на рівні 0,3 у 2021-2023 роках, що вказує на відносну сталість у межах окремих професійно-рольових груп. Коефіцієнт інтенсивності плинності дещо коливався (від 2,1 до 1,9), але з загальною тенденцією до зниження, що можна трактувати як ознаку часткової стабілізації ситуації в колективі. Цікавим є показник коефіцієнтів задовільності працею, який поступово зростав: з 0,8 у 2021 році до 0,9 у 2023-му. Це свідчить про певне покращення внутрішнього клімату на підприємстві, що також підтверджується зменшенням кількості працівників, які виявили бажання змінити місце роботи (520 осіб у 2021 році до 230 у 2023 році).

Разом із тим, показник потенційної плинності кадрів хоч і зменшився з 0,4 до 0,1, однак потребує подальшого контролю, зважаючи на загальний рівень кількості працівників, які все ще не до кінця задоволені умовами праці.

Таблиця 2.5 – Показник економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. за складником процесів управління персоналом

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
Витрати на пошук та відбір на вакантні посади потенційних кандидатів, тис. грн.	56700000	81600000	50330000	24900000	-31270000	-6370000
витрати на пошук працівників	30000	50000	25000	20000	-25000	-5000
витрати на відбір працівників	15000	25000	10000	10000	-15000	-5000
численність працівників, які були прийняті на роботу	1260	1088	1438	-172	350	178
кількість вакансій, що виникли через плинність кадрів	6	8	5	2,0	-3	-1
Коефіцієнт своєчасного закриття вакансій	0,6	0,8	0,6	0,2	-0,2	0
кількість вакансій, закритих у встановлений термін	5	7	5	2	-2	0
загальна кількість вакансій	9	9	9	0	0	0
Середній час закриття вакансії	10,4	8,6	7,6	-1,8	-1,0	-2,8
час закриття і-ї вакансії (у днях)	52	60	38	8	-22	-14
кількість закритих вакансій	5	7	5	2	-2	0
Коефіцієнт відповідності працівників вимогам посади	0,6	0,6	0,9	0,0	0,3	0,4
кількість прийнятих працівників, що повністю відповідають вимогам	2008	1023	1855	-985	832	-153
загальна кількість прийнятих працівників	3501	1664	2008	-1837	344	-1493
Коефіцієнт завершення адаптації нових працівників	0,4	0,4	0,5	0,0	0,1	0,1
кількість працівників, які пройшли адаптацію	2789	2133	1834	-656	-299	-955
кількість новоприйнятих працівників	7865	5412	3789	-2453	-1623	-4076

Витрати на пошук і відбір персоналу демонструє нестабільну динаміку: якщо у 2022 році вони сягнули піку (81,6 млн. грн.), то вже у 2023 році зменшилися до 50,3 млн. грн., що свідчать про ймовірну оптимізацію процесів або зниження потреби у нових кадрах.

Цікаво, що при зменшенні загальної чисельності новоприйнятих працівників (з 2008 осіб у 2022 році до 1664 осіб у 2023 році), коефіцієнт відповідності прийнятих працівників вимогам посади зріс з 0,6 у 2021 році до 0,9 у 2022 році, залишився високим в і 2023 році (0,8). Це свідчить про покращення якості відбору персоналу, що, ймовірно, пов'язано з удосконаленням процесів управління персоналом.

Також простежується позитивна динаміка у завершенні адаптації нових працівників: коефіцієнт завершення адаптації поступово зростав з 0,4 у 2021 році до 0,5 у 2022 році, а у 2023 році залишився на рівні 0,4, це свідчить про збереження відносної ефективності процесів входження нових кадрів до колективу.

Разом із тим, спостерігається зменшення середнього часу закриття вакансій з 60 днів у 2021 році до 38,8 днів у 2023 році, що говорить про пришвидшення підбору персоналу. Водночас зросла ефективність у закритті вакансій у встановлений термін – коефіцієнт своєчасного закриття залишився на стабільному рівні (0,8 у 2022-2023 рр.)

Таблиця 2.6 – Показник економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр. за складником розвитку і навчання персоналу

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
1	2	3	4	5	6	7
Витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників	129748500	99913846,2	72566928	-29834653,8	-27346918,2	-57181572
кількість прийнятих співробітників	6865	5412	3789,0	-1453	-1623	-3070

середньоденна продуктивність у період адаптації	2700	3200	3990	500	790	1290
коефіцієнт зниження продуктивності у цей період	0,4375	0,384615385	0,3	-0,1	-0,1	-0,1
кількість робочих днів у місяці	16	15	16	-1	1	0
Витрати на навчання новачків	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2
витрати на одного співробітника	1350	1600	1900	250	300	550
кількість працівників, які проходили навчання	9557	6891	5474	-2666	-1417	-4083
Коефіцієнт охоплення навчанням	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0
кількість працівників, які проходили навчання	9557	6981	5474	-2576	-1507	-4083
загальна кількість персоналу	42938	33393	29526	-9545	-3867	-13412
Коефіцієнт ефективності навчання	1,1	1,3	1,6	0,2	0,3	0,5
продуктивність після проходження навчання	60,5	56,7	47,8	-3,8	-8,9	-12,7
продуктивність до навчання	55,5	43,5	30,5	-12,0	-13,0	-25,0
Рівень інвестицій у розвиток персоналу	1,1	1,2	0,9	0,2	-0,3	-0,2
сума витрат на навчання	12900000	11700000	10500000	-1200000	-1200000	-2400000
фонд оплати праці	12040758	9532814	11932341	-2507944	2399527	-108417

У 2021 році сукупні втрати, пов'язані з низькою продуктивністю нових кадрів, становить майже 130 млн. грн., однак у 2022 році вони зменшилися до приблизно 99,9 млн. грн., а в 2023 році – ще більше, 72,6 млн. грн. Така тенденція може свідчити про поступове підвищення ефективності системи адаптації та навчання. Це також підтверджується тим, що середня продуктивність працівників у період адаптації зросла з 2700 одиниці у 2021 році до 3990 у 2023 році.

Щодо безпосередніх витрат на навчання то вони також зменшилися: із 129 млн. грн. у 2021 році до 105 млн. грн. у 2023 році. Проте рівень інвестицій у розвиток персоналу залишився досить стабільний (в межах 0,9-1,2), що свідчить

про прагнення компанії зберігати баланс між економією коштів і підтримкою професійного розвитку співробітників.

Цікавою є також динаміка коефіцієнту ефективності навчання. У 2021 році він становив 0,3, а у 2023 році вже 0,5. Це означає, що результати навчання з роками стали відчутнішими у плані зростання продуктивності: після навчання працівників показували вищу ефективність у порівнянні з показниками до його навчання.

Наступним кроком розрахуємо групові показники економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр., що будуть наведені у таблиці 2.7. А також розрахуємо інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства.

Як ми вже зазначали в параграфі 1.2, ми будемо застосовувати до розрахунку інтегрального показника ефективності управління персоналом метод простого підсумовування.

Таблиця 2.7 – Показник економічного напрямку оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		
				2022-2021	2023-2022	2023-2021
Груповий показник ефективності за економічним складником, грн	46752518,6	46364273,1	31046996,6	-388245,6	-15317276,5	-15705522,1
Груповий показник за складником процесів управління персоналом, грн	11340002,4	16320002,1	10066001,9	4979999,7	-6254000,2	-1274000,5
Груповий показник за складником розвитку і навчання персоналу, грн	25949700,5	19982769,8	14513386,2	-5966930,7	-5469383,6	-11436314,3
Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом, грн	84042222,2	82667045,5	55626385,4	-1375176,7	-27040660,2	-28415836,9

Спочатку розглянемо економічний складник: у 2021 році становив приблизно 46,8 млн. грн. однак вже у 2022 році показник зменшився незначно, а в 2023 – досить суттєво, до рівня 31 млн. грн. Абсолютне зниження за два роки

склало понад 15 млн. грн. (рис 2.3), що може свідчити про зниження економічної віддачі або зростання витрат, не компенсованих результатами.

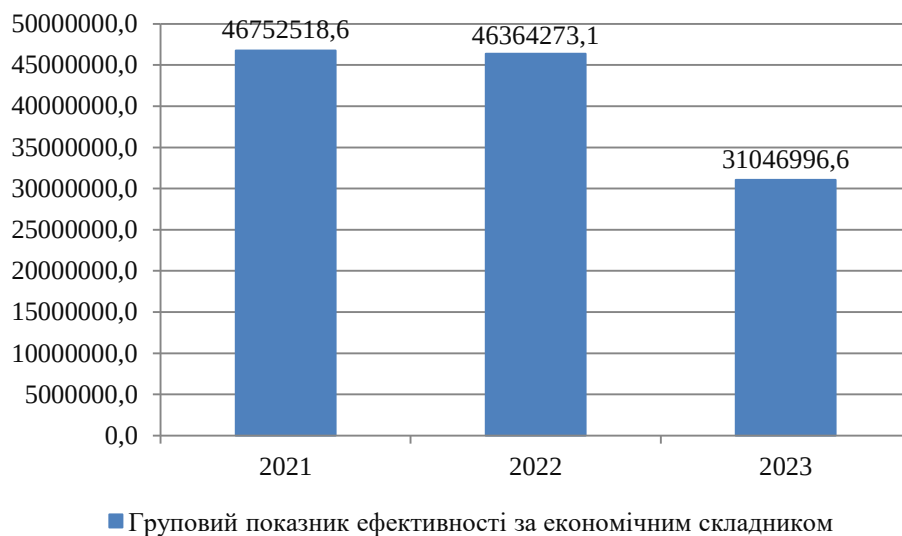


Рисунок 2.3 – Груповий показник ефективності за економічним показником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Мотиваційний складник варто охарактеризувати як помірно стабільний (рис. 2.4): попри падіння у 2022 році (0,55), у 2023 році він досяг рівня 0,69, що майже дорівнює значенню у 2021 року (0,71). Така динаміка свідчить про поступове відновлення мотиваційної політик, хоча очевидно, що повністю стабілізувати ситуацію ще не вдалося.

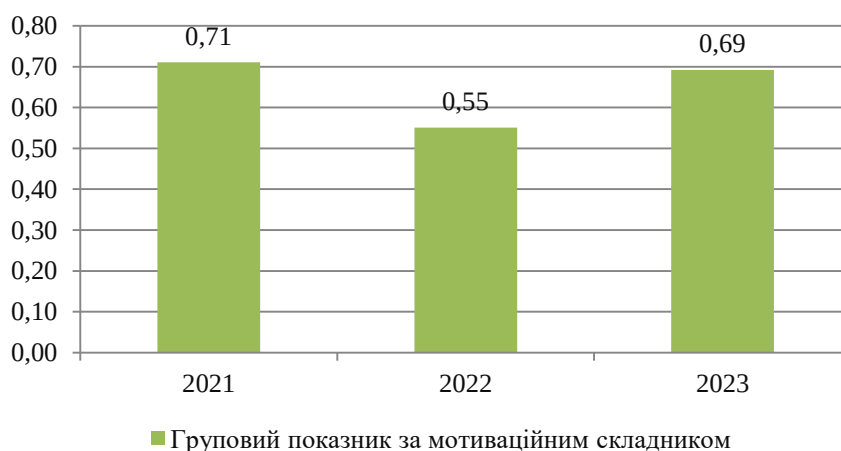


Рисунок 2.4 – Груповий показник за мотиваційним складником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Щодо показників управлінських процесів (рис. 2.5), то у 2022 році було зафіксовано стрімке зростання до понад 1,63 млрд. грн., однак в 2023 році показник знизився до 1,07 млрд. грн. можна припустити, що у 2022 році підприємство інвестувало значні ресурси в перебудову управлінських структур. Тоді як у 2023 році ці процеси були завершені, що ц пояснює зниження витрат.



Рисунок 2.5 – Груповий показник за складником процесів управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Цікавим є аналіз групового показника за складниками навчання та розвитку персоналу, що зазначений на рисунку 2.6.

Отже значення останнього у 2021 р. становило 25949700,5 тис. грн. Після помітного зменшення значення показника у 2022 р. до 19982769,8 тис. грн (майже 1, млрд. грн. відносно 2021 р.), у 2023 році відбулося скорочення до 14513386,2 тис. грн. це, імовірно, свідчить про перехід до більш адресованого й економічного підходу до професійного розвитку кадрів.

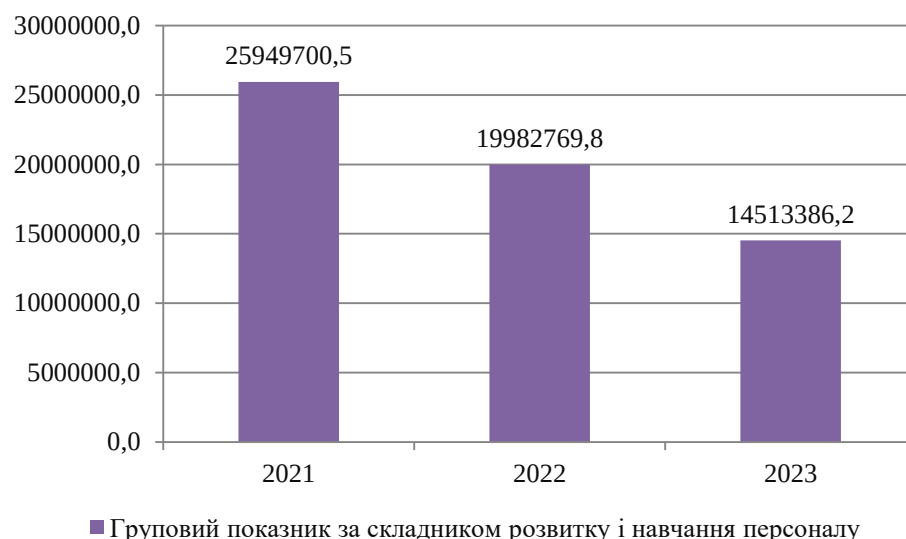


Рисунок 2.6 – Груповий показник за складником розвитку і навчання персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

Після розгляду всіх складових варто звернути особливу увагу на інтегральний показник ефективності системи управління персоналом, який акумулює вплив всіх згаданих складників. У 2021 році він становив 84 млн. грн., однак все у 2023 – лише 55,6 млн. грн. Середнє значення цього показника за три роки склало 74111884,4 млн. грн., що стало основою для подальшого оцінювання за допомогою номограми Харрінгтона.

Після нормалізації результатів і переведення інтегрального показника у індекс, було отримано такі значення (рис. 2.7): за 2021 рік – 1,1340, у 2022 році – 1,1154, а також 2023 році – 0,7506.

Для оцінки цих значень було використано градаційну шкалу, подано у таблиці 1.2 з рівнями ефективності (еталонний, достатній, нормальний, проблемний, китичний), що ґрунтується на значеннях індексу інтегрального показника.

Проведемо аналіз динаміки індексів за трьома роками:

- 2021 рік ($I_{Usum} = 11340$):

Цей показник свідчить про те, що підприємство перебувало на еталонному рівні управління персоналом ($I_{Usum} > 1$). У цей період кадрова політика була надзвичайно ефективною: реалізація стратегії управління персоналом

здійснювалась на глибоко аналітичному рівні, персонал активно залучався до процесів, а управлінські рішення спиралися на результати досліджень. Такий рівень відповідає високому ступеню організаційної зрілості.



Рисунок 2.7 – Зміна інтегрального показника та індексу ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

- 2022 рік ($I_{Usum} = 1,1154$):

Хоча значення індексу дещо знизився порівняно з попереднім роком, воно залишилось в межах еталонного рівня. Це вже вказує на збереження ефективності системи, але можна відзначити певну тенденцію до зниження динаміки. Ймовірно, деякі елементи системи потребували оновлення або адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

- 2023 рік ($I_{Usum} = 0,7506$):

А ось вже у цьому році індекс суттєво зазнав зниження, вийшовши з меж еталонного рівня і опинився на нижній межі нормального рівня (відповідно до шкали: $0,7 \leq I_{Usum} < 1$). Такий результат вказує на появу ознак нестабільності в системі управління персоналом. Стратегія реалізується епізодично, дослідження

або не проводяться регулярно, або ж їх результати не повною мірою враховуються у прийнятті рішень. Це може свідчити про зниження мотиваційного дону, недоліки у кадровому плануванні, або неузгодженості між цілями управління та реальними діями.

РОЗДІЛ 3.

ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

У межах даного підрозділу розглядається один із ключових напрямів виявлення резервів підвищення ефективності управління персоналом – аналіз витрат, що виникають унаслідок зниження продуктивності новоприйнятих співробітників. Залучення нових кадрів, особливо в умовах високої плинності, потребує не лише матеріальних витрат на їх пошук і адаптацію, але й призводить до непрямих витрат, пов'язаних із тим, що працівники у перші місяці не демонструють повної продуктивності. Це безпосередньо впливає на загальні результати діяльності.

З метою виявлення та кількісної оцінки цих витрат у роботі використано економічно-математичний підхід до розрахунку витрат, що виникають через невисоку продуктивність праці за запропонованою формулою:

$$B_{\downarrow\text{ППП}} = \text{Ч}_{\text{п}} \times \text{BC}_{\text{а}} \times K_{\downarrow\text{ППа}} \times D_{\text{м}} \quad (3.24)$$

Загальне відхилення витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників:

$$\Delta B_{\downarrow\text{ППП}} = B_{\downarrow\text{ППП}1} - B_{\downarrow\text{ППП}0} \quad (3.25)$$

$$\Delta B_{\downarrow\text{ППП}} = (\text{Ч}_{\text{п}1} \times \text{BC}_{\text{а}1} \times K_{\downarrow\text{ППа}1} \times D_{\text{м}1}) - (\text{Ч}_{\text{п}0} \times \text{BC}_{\text{а}0} \times K_{\downarrow\text{ППа}0} \times D_{\text{м}0}) \quad (3.26)$$

При проведенні факторного аналізу даним способом, визначимо відсоток приросту (коефіцієнт) за кожним фактором витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників:

$$\Delta\text{Ч}_\text{п}\% = \frac{\text{Ч}_\text{п1}-\text{Ч}_\text{п0}}{\text{Ч}_\text{п0}} \times 100\% \quad (3.27)$$

$$\Delta\text{BC}_\text{a}\% = \frac{\text{BC}_\text{a1}-\text{BC}_\text{a0}}{\text{BC}_\text{a0}} \times 100\% \quad (3.28)$$

$$\Delta\text{K}_{\downarrow\text{ППa}}\% = \frac{\text{K}_{\downarrow\text{ППa}1}-\text{K}_{\downarrow\text{ППa}0}}{\text{K}_{\downarrow\text{ППa}0}} \times 100\% \quad (3.29)$$

$$\Delta\text{Д}_\text{м}\% = \frac{\text{Д}_\text{м1}-\text{Д}_\text{м0}}{\text{Д}_\text{м0}} \times 100\% \quad (3.30)$$

1) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника чисельності прийнятих співробітників:

$$\Delta\text{B}_{\downarrow\text{ППп}}(\text{Ч}_\text{п}) = \text{B}_{\downarrow\text{ППп}0} \times \frac{\Delta\text{Ч}_\text{п}\%}{100\%} \quad (3.31)$$

2) Вплив фактора витрат витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника середньоденної продуктивності у період адаптації:

$$\Delta\text{B}_{\downarrow\text{ППп}}(\text{BC}_\text{a}) = (\text{B}_{\downarrow\text{ППп}0} + \Delta\text{B}_{\downarrow\text{ППп}}(\text{Ч}_\text{п})) \times \frac{\Delta\text{BC}_\text{a}\%}{100\%} \quad (3.32)$$

3) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника коефіцієнта зниження продуктивності у цей період:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}}) = (B_{\downarrow \text{ППП}}0 + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a)) \times \frac{\Delta K_{\downarrow \text{ПППа}}\%}{100\%} \quad (3.33)$$

4) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника кількості робочих днів в місяці:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(D_{\text{м}}) = (B_{\downarrow \text{ППП}}0 + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}})) \times \frac{\Delta D_{\text{м}}\%}{100\%} \quad (3.34)$$

У разі коефіцієнтів:

$$\Delta Ч_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{п}1} - Ч_{\text{п}0}}{Ч_{\text{п}0}} = \frac{\Delta Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{п}0}} \quad (3.35)$$

Аналогічні формули будуть застосовані до таких показників як BC_a , $K_{\downarrow \text{ППП}}$ та також до $D_{\text{м}}$.

Тоді:

1) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника чисельності прийнятих співробітників:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) = B_{\downarrow \text{ППП}}0 \times \frac{\Delta Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{п}0}} \quad (3.36)$$

2) Вплив фактора витрат витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника середньоденної продуктивності у період адаптації:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a) = (B_{\downarrow \text{ППП}}0 + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}})) \times \frac{\Delta BC_a}{BC_a0} \quad (3.37)$$

3) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника коефіцієнта зниження продуктивності у цей період:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}}) = (B_{\downarrow \text{ППП}0} + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a)) \times \frac{\Delta K_{\downarrow \text{ПППа}}}{K_{\downarrow \text{ПППа}0}} \quad (3.38)$$

4) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника кількості робочих днів в місяці:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(D_{\text{м}}) = (B_{\downarrow \text{ППП}0} + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}}) \times \frac{\Delta D_{\text{м}}}{D_{\text{м}0}} \quad (3.39)$$

Загальне значення результативного показника:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}} = \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_a) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}}) + \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(D_{\text{м}}) \quad (3.40)$$

Наступним кроком переходимо до проведення факторного аналізу за період 2022 р. до 2021 р., 2023 р. до 2022 р. та 2023 р. до 2021 р. за розробленими формулами вище. Вихідні дані наведено у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників

Показники	2021	2022	2023
Витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників, тис. грн	129748500	99913846,2	72566928
кількість прийнятих співробітників	6865	5412	3789
середньоденна продуктивність у період адаптації	2700	3200	3990

коефіцієнт зниження продуктивності у цей період	0,4375	0,384615385	0,3
кількість робочих днів у місяці	16	15	16

Проведемо факторний аналіз виходячи з таблиці вихідних даних за 2022 порівняно до 2021 рр.

Першим кроком знайдемо загальне відхилення витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників:

$$B_{\downarrow\text{ППП}} = 99913846,2 - 129748500 = -29834653,85 \text{ грн}$$

Наступним кроком знайдемо коефіцієнт за кожним фактором витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників:

1) Коефіцієнт чисельності прийнятих співробітників:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{п}}\% = \frac{5412 - 6865}{6865} = -0,21$$

2) Коефіцієнт середньоденної продуктивності у період адаптації:

$$\Delta\text{BC}_{\text{а}}\% = \frac{3200 - 2700}{2700} = 0,19$$

3) Коефіцієнта зниження продуктивності у цей період:

$$\Delta\text{K}_{\downarrow\text{ППа}}\% = \frac{0,384615385 - 0,4375}{0,4375} = -0,12$$

4) Коефіцієнт кількості робочих днів в місяці:

$$\Delta\text{Д}_{\text{м}}\% = \frac{15 - 16}{16} = -0,06$$

Розрахуємо вплив фактора:

1) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника чисельності прийнятих співробітників:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(Ч_{\text{п}}) = 129748500 \times (-0,21) = -27461700$$

2) Вплив фактора витрат витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника середньоденної продуктивності у період адаптації:

$$\Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(BC_{\text{a}}) = (129748500 + (-27461700)) \times 0,19 = 18942000$$

3) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника коефіцієнта зниження продуктивності у цей період:

$$\begin{aligned} \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(K_{\downarrow \text{ПППа}}) &= (129748500 + (-27461700) + 18942000) \times (-0,12) \\ &= -14654030,77 \end{aligned}$$

4) Вплив фактора витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників на величину результативного показника кількості робочих днів в місяці:

$$\begin{aligned} \Delta B_{\downarrow \text{ППП}}(D_{\text{м}}) &= (129748500 + (-27461700) + 18942000 + (-14654030,77)) \\ &\times (-0,06) = -6660923,77 \end{aligned}$$

Провівши факторний аналіз виходячи з таблиці вихідних даних за 2022 порівняно до 2021 рр., ми також зробити аналогічний факторний аналіз за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком, а також 2023 рік у порівнянні з 2021 роком. Це

дозволило нам не лише прослідкувати динаміку ключових показників у середньостроковій перспективі, але й оцінити ефективність управлінських рішень та впровадження заходів.

Нижче після проведених розрахунків подана графік, яка наочно демонструє вплив з дослідження факторів на загальний обсяг витрат, що виникають через невисоку продуктивність нових працівників, у динаміці за три роки – 2021, 2022 та 2023.

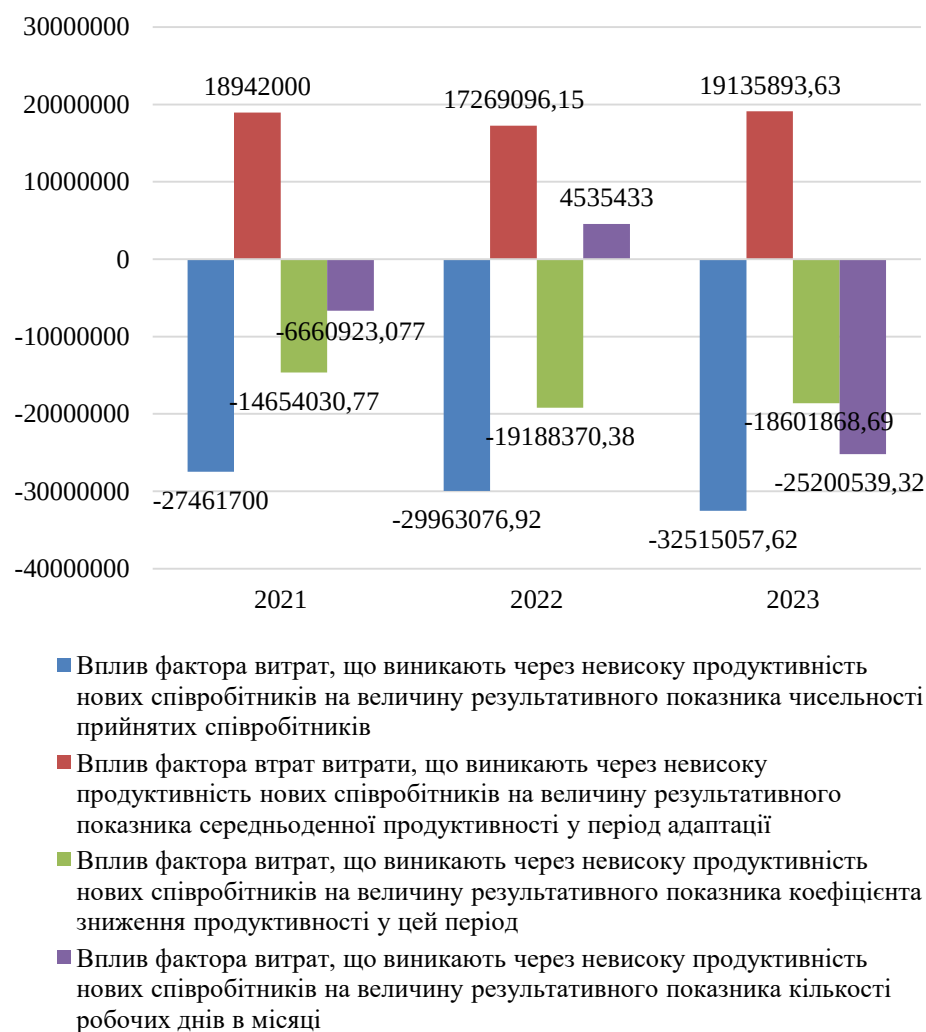


Рисунок 3.1 – Динаміка впливу фактора, що виникають через низьку продуктивності нових співробітників, на результатів показники персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021-2023 рр.

На графіку можна чітко прослідкувати, що найбільші негативні втрати протягом усіх трьох років формувалися за рахунок зниження продуктивності

нових співробітників у період адаптації. Так, у 2023 році цей чинник спричинив витрати у розмірі -32,1 млн. грн., що є найгіршим показником за досліджуваний період. Це свідчить про те, що незважаючи на зростання загального рівня інвестицій у персонал, адаптаційні процеси ще не є достатньо ефективними.

З іншого боку, позитивний ефект (особливо у 2021 та 2023 роках) демонструє вплив чисельності новоприйнятих працівників, який дозволяв частково компенсувати загальні втрати, пов'язані з продуктивністю. Зокрема у 2023 році цей чинник сформував додаткову результативність у розмірі понад 19,1 млн. грн., що свідчить про успішне збільшення кадрового потенціалу підприємству.

Варто також звернути увагу на нестабільність фактору робочих днів у місяці, який має як позитивний, так і негативний ефект у різні роки. Це може бути пов'язано як із сезонними коливаннями навантаження, так і з різними підходами до планування графіку роботи.

У межах оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за період 2021-2023 рр. пропонуємо наступним кроком здійснити розрахунок інтегрального показника з використанням методу кореляційно-регресивного аналізу. Цей підхід дозволить нам визначити узагальнюючий індикатор ефективності кадрової політики підприємства, враховуючи найвагоміші кількості показників, які реально впливають на результати діяльності компанії.

Для цього методу розрахунку ми обрали такі показники, як: продуктивність праці (тис. грн. на одного працівника), середній час закриття вакансій (у днях).

Для того щоб показники мали порівняльну форму, ми привели їх до безрозмірних величин – від 0 до 1, через розрахунок відносних значень: діленням значень відповідного року на максимальне або мінімальне (залежно від спрямованості показника). Обов'язково врахуємо економічну спрямованість кожного показника:

- Для стимулюючих показників (тобто таких, де зростання значення є позитивним фактором), нормалізація використовується за такою формулою:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{X_j^{\max}} \quad (3.41)$$

де: Z_{ij} – нормалізоване значення показника j у році i ,

X_{ij} – фактичне значення показника j у році i ,

$X_j^{\max}$ – максимальне значення показника j за всі роки.

- Для дестимулюючих показників (тобто таких, де зниження значення є позитивним фактором), застосовується така формула:

$$Z_{ij} = \frac{X_j^{\min}}{X_{ij}} \quad (3.42)$$

де: $X_j^{\min}$ – найменше значення показника j за аналізований період.

У нашому дослідженні продуктивність праці є стимулюючим показником: чим вона вища, тим кращим є результат. Середній час закриття вакансії, навпаки, є дестимулюючим: менший термін свідчить про ефективніший підбір персоналу.

У таблиці нижче подано нормалізації для обох показників:

Таблиця 3.2 – Нормалізація показників

Рік	Продуктивність праці, (тис. грн.)	Нормалізована продуктивність (Z)	Середній час закриття вакансії(днів)	Нормалізований час (Z)
2021	1369,42	0,51	10,40	0,73
2022	1868,66	0,69	8,57	0,89
2023	2699,32	1,00	7,60	1,00

Після нормалізації окремих показників, ефективності виникає потреба в інтеграції їх у єдиний узагальнюючий індикатор – інтегральний показник. Це дозволить комплексно оцінити стан та динаміку системи управління персоналом підприємства в міжперіодному порівнянні.

У нашому випадку було обрано метод лінійної регресії, який базується на визначенні залежності інтегрального показника від набору нормалізованих факторів. Для побудови рівняння ми використали Excel-аналітику: провели

кореляційно-регресивний аналіз між нормалізованими показниками продуктивності праці та середнього часу закриття вакансії з реальною величиною інтегрального показника ефективності.

Таблиця 3.3 – Регресійна модель

8934107,56	-5018782,59	#Н/Д	#Н/Д
6871146,572	61379172,98	#Н/Д	#Н/Д
0,628337334	13815019	#Н/Д	#Н/Д
1,690611925	1	#Н/Д	#Н/Д
3,22661E+14	1,90855E+14	#Н/Д	#Н/Д
#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д

1. Коефіцієнт нахилу ($b = 8934107,56$)

Цей коефіцієнт показує, наскільки змінюється інтегральний показник ефективності при збільшенні нормалізації продуктивності праці на одиницю (тобто при зміні з 0 до 1) У нашому випадку, якщо продуктивність праці максимальна (нормалізоване значення = 1), то ефективність зростає на $\approx 8,93$ млн. грн. Цей коефіцієнт позитивний, що свідчить про прямий і сильний вплив продуктивності праці на ефективність управління персоналом.

2. Вільний член ($a = -5018782,59$)

Це значення інтегрального показника у випадку, якщо продуктивність праці дорівнює нулю. В реальних умовах це значення не інтерпретується буквально, але дозволяє моделі конкретно прокласти пряму на координатну площину. Негативне значення свідчить, що при дуже низькій продуктивності праці управління є економічно неефективним.

На основі отриманих значень обчислюємо інтегральний показник ефективності системи управління персоналом (розрахований на базі лінійного рівняння) за формулою:

$$I_{\Pi} = -5018782,59 + 8934107,56 \times \text{СЧЗВ} \quad (3.43)$$

де: СЧЗВ – середній час закриття вакансії.

Ось, що які значення отримуємо:

- $I_{p2021p} = 87895936,04$
- $I_{p2022p} = 71559282,21$
- $I_{p2023p} = 62880434,87$

Ці значення демонструють поступове зниження рівня ефективності протягом трьох років.

Для зручного сприйняття результатів побудовано графік динаміки інтегрального показника.

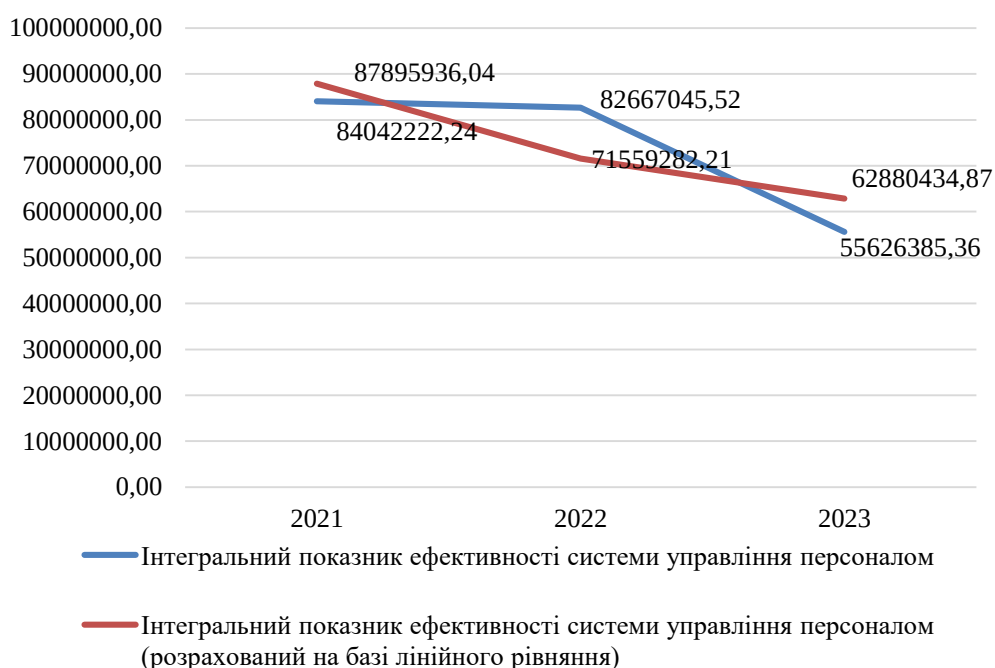


Рисунок 3.2 – Динаміка інтегрального показника ефективності системи управління персоналом

Аналіз графіка свідчить про наявну негативну тенденцію: ефективність системи управління персоналом із кожним роком зменшується. Це може бути наслідком як зовнішніх чинників (наприклад, загальної економічної ситуації), так і внутрішніх проблем – неефективної адаптації нових працівників, зниження мотивації персоналу, затримка у закритті вакансії тощо.

У наступному підрозділі буде розглянуто практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Спираючись на отримані аналітичні дані, а також виявлені проблемні зони буде запропоновано конкретні шляхи оптимізації кадрових процесів, вдосконалення адаптації персоналу та посилення мотиваційного середовища в межах ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.2. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

На основі проведеного факторного аналізу встановлено, що останні роки спостерігається недостатній рівень продуктивності праці нових співробітників. Отже для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» необхідно розробити заходи, що дозволять підвищувати рівень продуктивності праці нових співробітників.

Для підвищення продуктивності праці нових співробітників пропонуються такі заходи, як:

1) Впровадження адаптаційної програми: Ефективна адаптація нових співробітників є ключовим фактором їхньої продуктивності. Розробка структурованої програми адаптації, яка включає ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами обслуговування та внутрішніми процедурами, сприятиме швидкому включенню новачків у робочий процес. Такий підхід дозволяє зменшити період навчання та підвищити рівень задоволеності працівників від роботи.

2) Менторська підтримка: Призначення досвідчених працівників як наставників для нових співробітників поради, допомагають у вирішенні повсякденних завдань та сприяють формуванню позитивного ставлення до роботи. Це також сприяє передачі корпоративних знань та цінностей.

3) Система оцінювання та зворотного зв'язку: Впровадження регулярної системи оцінювання результатів праці нових співробітників дозволяє виявити сильні сторони та області для розвитку. Зворотний зв'язок має бути

конструктивним і спрямованим на підтримку працівників, що сприяє підвищенню його мотивації та продуктивності.

4) Навчальні програми та підвищення кваліфікації: Організація внутрішніх тренінгів та семінарів для нових працівників дозволяє швидко освоїти необхідні навички та знання. Інвестування в навчання демонструє зацікавленість компанії в професійному зростанні співробітників, що позитивно впливає на їхню лояльність та ефективність.

5) Мотиваційні програми: Розробки системи матеріального та нематеріального заохочення стимулює працівників до досягнення високих результатів. До матеріальних стимулів можна віднести премії за використання планових показників, а до нематеріальних – визначення досягнень, можливості кар'єрного росту та участь у корпоративних заходах.

6) Оптимізація робочих процесів: Аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів дозволяє зменшити навантаження на нових працівників та підвищити ефективність їхньої роботи. Використання сучасних технологій та автоматизація рутинних сприяють зосередженню на ключових обов'язках.

7) Створення сприятливого робочого середовища: Позитивна атмосфера в колективі, підтримка з боку керівництва та колег, а також комфортні умови праці є важливими чинниками продуктивності. Забезпечення психологічного комфорту сприяє зниженню рівня стресу та підвищенню задоволеності роботою.

Застосування вищезазначених заходів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сприятиме підвищенню продуктивності праці нових співробітників, зменшенню плинності кадрів та загальному покращенню ефективності управління персоналом. Це, в свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Наступним кроком пропонуємо визначити вплив запропонованих заходів на значення рівня продуктивності праці нових працівників. Протягом попередніх трьох років маємо зростання середньоденної продуктивності праці у період адаптації. Разом з тим визначене зростання є недостатнім.

У період адаптації нових працівників продуктивність праці формуються під впливом низки факторів, які відображають як індивідуальні характеристики співробітника, так і організаційні умови. Розуміння структури цієї продуктивності дозволяє визначити ключові показники для її оцінювання та шляхи їх покращення.

Продуктивність праці нових працівників у період адаптації складається з декількох взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це професійна компетентність, яка охоплює рівень знань, навичок та вмінь, необхідних для використання посадових обов'язків. Недостатній рівень професійної підготовки може призвести до помилок і зниження ефективності роботи.

По-друге, соціально-психологічна адаптація включає здатність працівника інтегруватися в колектив, встановити ефективні комунікації з колегами та керівництвом. Низький рівень соціальної адаптації може викликати стрес і зменшення мотивації.

Третім компонентом є організаційна обізнаність, яка відображає розуміння структури підприємства, внутрішніх процесів та корпоративної культури. Незнання організаційних особливостей може призводити до неефективного використання ресурсів та часу.

Четвертим важливим аспектом є мотиваційний рівень, який залежить від внутрішніх переконань працівника та зовнішніх стимулів, таких як система заохочень, можливості кар'єрного росту та визначення досягнень.

Для ефективного управління продуктивністю нових працівників у період адаптації доцільно використовувати певні показники оцінювання та визначити шляхи їх покращення.

Одним із таких показників є час до досягнення повної продуктивності, який визначає період, необхідний новому працівнику для досягнення рівня продуктивності, очікуваного від досвідченого співробітника. Для скорочення цього часу можна впровадити структуровану програму адаптації з чіткими етапами та цілями, а також призначити наставника для кожного нового працівника.

Іншим важливим показником є рівень помилок у роботі, тобто кількість помилок або недоліків у виконаних завданнях. Зменшити цей показник можна шляхом проведення регулярних тренінгів та навчальних сесій, а також забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інструкцій.

Також слід звернути увагу на індикатор залученості та задоволеності, які оцінюють рівень мотивації, задоволеності роботою та інтеграції в колектив. Покращити ці показники можна через організацію регулярних зустрічей з керівництвом для обговорення прогресу та проблем, а також створення сприятливого робочого середовища та культури підтримки.

Крім того, важливо оцінювати використання ключових показників ефективності (КПІ), які відображають досягнення встановлених цілей та результатів. Для покращення цього показника слід встановлювати реалістичні та досяжні цілі на період адаптації, а також здійснювати регулярний моніторинг та надання зворотного зв'язку.

Отже, для більшої наочності та деталізації показників продуктивності праці нових співробітників у період їх адаптації було складено таблицю 3.3. вона дозволяє зрозуміти, які саме складові формують загальну продуктивність працівника в цей період, і як змінюються їхні значення у прогностичних періодах.

Таблиця 3.3 – Складові продуктивності праці нових працівників у період адаптації

Складові продуктивності праці нових працівників у період адаптації	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3
Професійна компетентність	1500	1600	2000
Соціально-психологічна адаптація	900	950	1100
Організаційна обізнаність	800	820	900
Мотиваційний рівень	720	750	800
Залученість до корпоративної культури	469	708	993
Разом	4389	4828	5793

Як видно з таблиці 3.1, продуктивність нових працівників під час адаптації складається з п'яти основних компонентів: професійної компетентності, соціально-психологічної адаптації, організаційної обізнаності, мотиваційного рівня та залученості до корпоративної культури. У процесі переходу від першого

до третього прогнозованого періоду простежується поступове зростання кожного з компонентів, що свідчить про ефективність адаптаційних заходів. Зокрема, найбільший приріст спостерігається у показниках професійної компетентності та залученості до корпоративної культури, що вказує на здатність підприємства підтримувати розвиток працівників і забезпечення їхню інтеграцію в робоче середовище.

У процесі аналізу економічної ефективності діяльності підприємства особливої уваги заслуговує оцінка витрат, що виникають через низьку продуктивність праці нових співробітників у період адаптації. Адже цей фактор безпосередньо впливає на загальні результати роботи підприємства та може стати серйозною перешкодою для досягнення встановлених стратегічних цілей. Для наочності та деталізації цих витрат було розроблено таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників

Показник	2023	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3
Витрати, що виникають через невисоку продуктивність нових співробітників тис. грн.	72566928	91797163,9	111074568,3	153282904,3
кількість прийнятих співробітників	3789,0	4357,4	4793,1	5512,0
середньоденна продуктивність у період адаптації	3990	4389	4828	5793
коефіцієнт зниження продуктивності у цей період	0,3	0,3	0,3	0,3
кількість прийнятих співробітників	16	16	16	16

У таблиці 3.4 прогнозні витрати, які виникають через низьку продуктивність праці нових співробітників, поступово зростають у кожному з прогнозних періодів. Це пов'язано як зі збільшенням кількості прийнятих працівників, так і з підвищенням середньоденної продуктивності у період адаптації. Однак водночас збільшення коефіцієнта зниження продуктивності у цей період свідчить про те, що без належного управління та підтримки співробітників підприємство може стикнутися з додатковими витратами. Така ситуація вказує на необхідність впровадження ефективних управлінських рішень.

Здатних не лише мінімізувати економічні втрати, але й сприяти підвищенню загальної продуктивності праці персоналу.

Таким чином, результати аналізу витрат через низьку продуктивність підкреслюють важливість розробки комплексного підходу до управління персоналом, що дозволить підвищити ефективність роботи співробітників і забезпечити стабільний розвиток підприємства. ця необхідність обумовила наступний етап дослідження – прогнозування складових інтегрального показника ефективності управління персоналом підприємства «СІЛЬПО-ФУД».

Для оцінки можливих напрямів розвитку ефективності управління персоналом було проведено прогнозування складових інтегрального показника ефективності. Такий підхід дозволяє не лише побачити стан справ, але й зазирнути у майбутнє, враховуючи тенденцію, що складала за попередній період. Прогнозування здійснювалося із використанням лінії тренду (рис. 3.3), яка базується на історичних даних і демонструє загальну динаміку розвитку ключових показників. Це дає змогу розрахувати ймовірні значення ефективності на найближчі періоди та зробити обґрунтовані висновки.

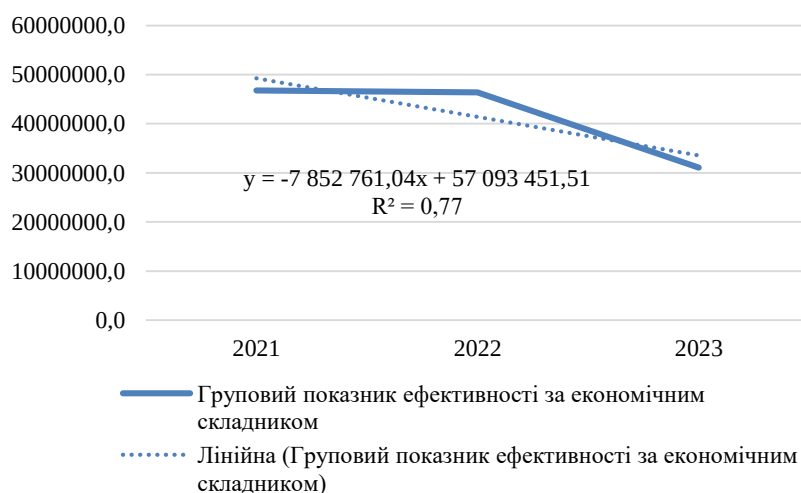


Рисунок 3.3 – Лінія тренду групового показника ефективності за економічним складником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 рр.

По побудованому графіку чітко відображається груповий показник ефективності за економічним складником. Лінія тренду свідчить про поступове зниження цього показника протягом аналізованих років, що підкреслює

важливість розробки та впровадження заходів для стабілізації та підвищення ефективності управління персоналом. При цьому коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,77$) демонструє достатню точність моделі, що дозволяє використовувати її результати для прогнозування майбутніх змін.

Після побудови графіка, було доцільно провести деталізований кількісний аналіз складових інтегрального показника. Саме такий аналіз дозволяє глибше зрозуміти, за рахунок яких саме групових чинників відбувається зміна загального рівня ефективності управління персоналом підприємства.

У таблиці 3.5 наведено прогнозовані значення групових показників оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на період 2024-2026 років, з урахуванням наявної динаміки 2023 року.

Таблиця 3.5 – Складові інтегрального показника оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на прогнозовані періоди

Показник	2023	Прогнозний період 1	Прогнозний період 2	Прогнозний період 3
Груповий показник ефективності за економічним складником, грн.	31046996,6	33535168,4	37461548,9	39032101,1
Груповий показник за складником процесів управління персоналом, грн.	10066001,9	11072602,1	12733492,4	16206263,1
Груповий показник за складником розвитку і навчання персоналу, грн.	14513386,2	18359433,4	25658225,3	46789606,5
Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом, грн.	55626385,4	62967204,6	75853267,4	102027971,6

Таблиця прогнозуючих даних демонструє значне зростання інтегрального показника ефективності системи управління персоналом, що є результатом позитивної динаміки усіх трьох ключових складових: економічної, процесної та інноваційно-розвивальної.

Отже, груповий показник ефективності за економічними складниками зріс з 31046996,6 грн. у 2023 році до 39032101,1 грн. у прогнозованому періоді 3. Таке зростання можна пояснити реалізацією заходів із підвищенням продуктивності праці, зменшенням витрат на утримання персоналу за рахунок діджиталізації процесів управління персоналом, а також впровадження системи преміювання, прив'язаних до результатів діяльності.

Груповий показник за мотиваційним показником демонструє поступову позитивну динаміку. У 2023 році його значення становило 0,69, а ось вже у 2026 році – 0,86. Така тенденція підтверджує ефективність впроваджених змін у системі стимулювання персоналу та орієнтацію підприємства на посилення внутрішньої мотивації працівників. Зростання значення показника вказує на підвищення залученості персоналу, що позитивно впливатиме на загальну ефективність управління людськими ресурсами.

Груповий показник за складником процесів управління персоналом також демонструє позитивну динаміку – з 10066001,9 грн. до 16206263,1 грн. Причина такого зростання можна вважати автоматизацію процесів кадрового діловодства, впровадження систему управління взаємовідносинами з клієнтами для відділу кадрів, а також регулярне підвищення кваліфікації менеджерів з персоналу, що підвищує оперативність і якість прийняття рішень

Показник за складником розвитку і навчання персоналу значно виріс з 14513386,2 грн. у 2023 році до 46789606,5 грн. у третьому прогнозованому періоді. Така динаміка свідчить про активне інвестування компанії в навчальні програми, внутрішні тренінги, коучинг, моніторинг та залучення зовнішніх консультантів, що в комплексі підвищує рівень компетенції працівників і їх залученість у робочі процеси.

Узагальнюючи, варто зазначити, що інтегральний показник ефективності управління персоналом значно зросло з 55626385,4 грн. у 2023 році до 103648597,9 грн. у 2026 році, що наведено на рисунку 3.4. Такий приріст на понад 86% демонструє значне покращення якісного рівня управління персоналом, що є результатом впровадження системи заходів, зокрема: підвищення економічності за рахунок оптимізації витрат та зростання продуктивності праці, удосконалення процесів рекрутингу, адаптації, оцінювання і мотивації персоналу, а також розширення програми навчання, розвитку та кар'єрного зростання працівників.



Рисунок 3.4 – Зміна інтегрального показника та індексу ефективності системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023-2026 рр.

У графіку зображено на рисунку 3.4, простежується поступове зростання ефективності системи управління персоналом у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2023-2026 років. Із кожним роком, як інтегральний показник ефективності, так і його індекс демонструють позитивну динаміку. У 2023 році значення інтегрованого індексу становило близько 55,6 млн., а індекс – 0,7464. До 2024 року обидва показники зросли: інтегрований індекс – до понад 62 мільйонів, а індекс – до 0,8449. Позитивна динаміка продовжилася в 2025 році: індекс досяг 75,9 мільйона, а індекс перевищив максимальне значення і склав 1,0178, що свідчить про підвищення ефективності порівняно з базовим роком. Найкращі результати компанія досягла в 2026 році – інтегрований показник перевищив 103 мільйони, а показник ефективності досяг 1,3908.

Таке зростання свідчить про те, що компанія постійно впроваджує зміни в управлінні персоналом, які дають відчутні результати. Це може бути пов'язано з поліпшенням організаційної структури, підвищенням кваліфікації співробітників, впровадженням нових інструментів мотивації або автоматизацією процесів управління персоналом.

ВИСНОВКИ

Під час написання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети – вивчено механізм оцінки ефективності управління персоналом у торговельному підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та запропоновано практичні заходи щодо його вдосконалення.

Проведене дослідження дозволило зробити наступні основні висновки:

З теоретичної точки зору було доведено, що управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі є критично важливим елементом загальної системи управління підприємством. Успішне управління персоналом безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів, якість послуг, імідж підприємства та фінансові результати.

Були розглянуті методологічні підходи до оцінки ефективності управління персоналом, зокрема структурна-елементарна модель організаційно-економічного механізму. Визначено основні напрямки: цільовий, інформаційно-аналітичний, функціональних підсистем та організаційно-технічної підтримки.

У практичному розділі проведено аналіз техніко-економічних показників підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2023 роки, визначено динаміку чисельності персоналу, рівень мобільності персоналу, ефективність системи адаптації нових співробітників, продуктивність праці та витрати на персонал.

Проведено комплексну оцінку ефективності управління персоналом за допомогою економічних, мотиваційних, організаційних та освітньо-розвивальних елементів. Були проведені розрахунки за рядом коефіцієнтів: мобільність персоналу, відповідність працівників вимогам посад, завершення адаптації, ефективність навчання тощо.

Було встановлено, що основними проблемами управління персоналом на підприємстві є:

- висока мобільність персоналу, особливо серед лінійного персоналу;
- значні витрати, пов'язані з неефективною адаптацією нових працівників;

- недостатній рівень мотивації та навчання персоналу.

6. Виправдані практичні рекомендації, які включають:

- впровадження системи внутрішнього наставництва для новоприйнятих працівників;
- розробку індивідуальних планів розвитку персоналу;
- формування KPI для оцінки ефективності управлінських рішень;
- збільшення інвестицій в навчання та розвиток людських ресурсів;
- поліпшення умов праці та корпоративної культури.

Було проведено розрахунки прогнозованого економічного результату від запропонованих заходів. Очікується підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, пов'язаних з мобільністю персоналу, а також зміцнення конкурентної позиції підприємства.

Отже, результати роботи свідчать, що вдосконалення механізму управління персоналом на основі системного підходу та аналітичних інструментів є ефективним способом підвищення загальної ефективності діяльності комерційного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>
2. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1HYPERLINK%20&z=36%22%22http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1z=36%22z=36> (дата звернення: 05.04.2025).
3. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. №3. С. 239 - 247.
4. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/53-482-1> (дата звернення: 12.04.2025)
5. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2011. № 5. Т. 2. С.192–196
6. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 7. С. 341-347. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf (дата звернення: 16.04.2025).
7. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2014. – № 1. – С. 148–155.
8. Малюк О.І. Управління персоналом. К.: Кондор. 2020. 296 с.
9. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства : маг. роб. : спец. 8.03060104. Тернопіль, 2017. 137 с
10. Мальнева В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 68-70.

11. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.
12. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць КНЕУ. 2015. Т.2. С. 214-223
13. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24(4). С. 389-396.
14. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>. (дата звернення: 24.04.2025)
15. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Харків, 2013. № 21(994). С.127-134.
16. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142
17. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет конференції. - Львів, 2018 – 20-21 с.
18. Якимова Н. С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення 28.04.2025 р.).
19. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, №1 '2012.
20. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2011. №1. С. 29 – 35.

21. Осовська Г. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення / Г. В. Осовська, А. М. Волківська, О. В. Аксьонова, О. А. Осовський, В. В. Соляр. // Ефективна економіка. - 2023. - № 5. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56. (дата звернення: 12.05.2025)

22. Дончак, Л. Г., Добіжа, В. В., & Шкварук, Д. Г. (2020). Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, (154), 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19> (дата звернення: 14.05.2025)

23. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1(33). С. 91–95. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=vbumb_2016_1_18 (дата звернення: 20.05.2025)

24. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117.

25. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua> (дата звернення 23.05.2025).

26. Астаф'єва К.О., Бондарчук О.М., Нікульнікова Г.В. HR-інжиніринг у контексті економічних знань та інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5825> (дата звернення: 23.05.2025).

27. Нікульнікова Г. В., Астаф'єва К. О., Бондарчук О. М., Омельченко О. О. HR-аналітика як інструмент оцінки ефективності HR-процесів підприємства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024.

№3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9727> (дата звернення: 23.05.2025).

28. Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О., Нікульнікова Г. В., Астаф'єв О. Ю. HR-бюджетування як інструмент управління персоналу. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2023. №4. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8800> (дата звернення: 23.05.2025).

29. Кормишева В. А., Астаф'єва К. О. Сучасні тенденції HR-стратегії Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики: Міжнар. наук-практ. конф. 1 бер. - 1 квіт. 2024 р. м. Кривий Ріг, 2024. С.216-219

30. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Лесько Ю.А. Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд" Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом -	36	259 916	189 213	73 308
Зобов'язання за одержаними авансами	37	264 605	558 718	410 510
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А. Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про зміни у власному капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокрит й збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 018 563)	1 827 502
Виправлення помилок	-	(22 594)	(22 594)
На 1 січня 2020	12 846 065	(11 041 157)	1 804 908
Збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(3 114 238)	(3 114 238)
Статутний капітал	201 638	-	201 638
На 31 грудня 2020	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	-	(40 843)	(40 843)
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 196 238)	(1 148 535)
Збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
На 31 грудня 2021	13 047 703	(16 042 417)	(2 994 714)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" / Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А. / "Сільпо-Фуд"
Козак В.В.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності		
Надходження від:		
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	87 898 262	77 698 233
Повернення податків і зборів	5 901	5 658
Цільового фінансування	113 460	84 203
Відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	15 435	25 345
Боржників неустойки (штрафів, пені)	38 159	27 695
Операційної оренди	322 160	252 615
Отримання роялті, авторських винагород	2 134	273
Інші надходження	11 407	64 518
Витрачання на оплату:		
Товарів (робіт, послуг)	(67 091 924)	(62 507 017)
Праці	(6 398 262)	(5 078 552)
Відрахувань на соціальні заходи	(1 717 940)	(1 369 747)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(3 924 556)	(2 533 249)
Інші витрачання	(1 338 544)	(1 395 314)
Чисті грошові кошти, отримані від операційної діяльності	7 935 692	5 274 661
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності		
Надходження від реалізації:		
фінансових інвестицій	348 550	385 054
необоротних активів	467 131	31 090
Надходження від отриманих дивідендів	1 292	-
Надходження від погашення позик	206 231	262 036
Інші надходження	109 302	-
Витрачання на придбання:		
фінансових інвестицій	(854 465)	(667 104)
необоротних активів	(4 317 767)	(2 593 688)
Витрачання на надання позик	(87 186)	(377 010)
Інші платежі	-	(295)
Чисті грошові кошти, отримані від інвестиційної діяльності	(4 126 912)	(2 959 917)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності		
Надходження від:		
Внесків до власного капіталу	201 638	-
Отримання позик	2 930 339	2 435 440
Інші надходження	367 342	-
Витрачання на:		
Погашення позик	(2 267 273)	(1 657 289)
Сплату відсотків	(2 150 876)	(2 289 787)
Сплату заборгованості з оренди	(1 873 630)	(1 241 225)
Інші платежі	(965 784)	(34 839)
Чисті грошові кошти, отримані від фінансової діяльності	(3 758 244)	(2 787 700)

ДОДАТОК Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	69 990 601	72 784 231
Собівартість реалізації	6	(50 815 360)	(52 182 935)
Валовий прибуток		19 175 241	20 601 296
Інші операційні доходи	7	725 090	412 331
Витрати на збут	8	(17 517 114)	(18 533 954)
Адміністративні витрати	9	(3 379 927)	(2 775 764)
Інші операційні витрати	10	(160 302)	(121 299)
Збиток від операційної діяльності		(1 157 012)	(417 390)
Інші доходи	11	514 944	563 547
Інші витрати	12	(3 980 812)	(16 678)
Фінансові доходи	13	58 748	314 875
Фінансові витрати	14	(2 503 139)	(2 358 809)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(4 859)	(2 814)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	-	(8 879)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	17	(363 909)	-
Збиток до оподаткування		(7 436 039)	(1 926 148)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	18	(196 279)	79 969
Збиток за рік		(7 632 318)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		586	-
Загальний сукупний збиток за рік		(7 631 732)	(1 846 179)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

**Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022**

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 804 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

"Сільпо-Фуд"

Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2022

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/(непокри- й збиток) тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 155 395)	(1 107 692)
Виправлення помилок	-	(40 843)	(40 843)
На 1 січня 2021	13 047 703	(14 196 238)	(1 148 535)
Збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
Інший сукупний дохід	-	-	-
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 846 179)	(1 846 179)
На 31 грудня 2021	13 047 703	(16 042 417)	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	(10 689 056)



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"
Песько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

**Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2022**

	Примітки	2022 тис.грн.	2021 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		77 082 353	87 898 262
Повернення податків і зборів		476	5 901
Цільового фінансування		123 875	113 460
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		14 098	15 435
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		22 886	38 159
Надходження від операційної оренди		324 860	322 160
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		-	2 134
Інші надходження		506 455	11 407
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(61 541 256)	(67 091 924)
Праці		(4 972 516)	(6 398 262)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 356 676)	(1 717 940)
Зобов'язань з податків і зборів		(3 203 622)	(3 924 556)
Інші витрачання		(3 078 221)	(1 338 544)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3 922 712	7 935 692
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		159 143	348 550
необоротних активів		35 077	467 131
Надходження від отриманих дивідендів		4 451	1 292
Надходження від погашення позик		7 883	206 231
Інші надходження		-	109 302
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(186 208)	(854 465)
необоротних активів		(1 707 885)	(4 317 767)
Витрачання на надання позик		(14 811)	(87 186)
Інші платежі		-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(1 702 350)	(4 126 912)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		-	201 638
Отримання позик		1 328 368	2 930 339
Інші надходження		6 577	367 342
Витрачання на:			
Погашення позик		(490 351)	(2 267 273)
Витрачання на сплату відсотків		(2 228 921)	(2 150 876)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(939 971)	(1 873 630)
Інші платежі		-	(965 784)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(2 324 298)	(3 758 244)

ДОДАТОК В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	84 727 987	69 990 601
Собівартість реалізації	6	(60 419 457)	(50 815 360)
Валовий прибуток		24 308 530	19 175 241
Інші операційні доходи	7	906 959	725 090
Витрати на збут	8	(19 669 097)	(17 517 107)
Адміністративні витрати	9	(4 342 286)	(3 379 934)
Інші операційні витрати	10	(63 819)	(160 302)
Операційний прибуток/(збиток)		1 140 287	(1 157 012)
Інші доходи	11	571 777	514 944
Інші витрати	12	(930 310)	(3 980 812)
Фінансові доходи	13	384 148	58 748
Фінансові витрати	14	(2 909 288)	(2 503 139)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(9 668)	(4 859)
Дохід/(витрати) від інвестицій в асоційовані компанії	16	(97 876)	(363 909)
Збиток до оподаткування		(1 850 930)	(7 436 039)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	-	(196 279)
Збиток за рік		(1 850 930)	(7 632 318)
Інший сукупний дохід, за вирахуванням податку			
Статті, які згодом не будуть перекласифіковані до прибутку або збитку:			
Прибуток від переоцінки основних засобів		43	586
Загальний сукупний збиток за рік		(1 850 887)	(7 631 732)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.



Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	18	15 613 778	17 226 900
Інвестиційна нерухомість	19	965 871	289 880
Нематеріальні активи	20	2 182 012	3 097 800
Інвестиції в дочірні компанії	21	252 016	252 234
Інвестиції в асоційовані компанії	22	938 611	1 036 487
Передплати за основні засоби	23	374 721	310 626
Фінансові інвестиції	27	14 560	-
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	-	828
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	45 173	-
Всього необоротних активів		20 386 742	22 214 755
Оборотні активи			
Запаси	25	4 819 319	5 973 568
Торгова та інша дебіторська заборгованість	26	6 498 721	2 620 133
Фінансові інвестиції	27	77 995	1 546 379
Дебіторська заборгованість по суборенді	24	256	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	28	40 278	46 204
Гроші та їх еквіваленти	29	1 418 482	1 066 300
Інші оборотні активи	31	116 716	201 156
Всього оборотних активів		12 971 767	11 454 683
Всього активів		33 358 509	33 669 438

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2023

	Примітки	31 грудня 2023 тис.грн.	31 грудня 2022 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	32	15 188 703	13 047 703
Резерв переоцінки		43	-
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(25 623 369)	(23 772 439)
Всього власний капітал		(10 434 623)	(10 724 736)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	33	1 673 193	1 397 278
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	358 577	-
Непоточні зобов'язання з оренди	34	12 013 927	12 088 615
Інші фінансові зобов'язання	35	-	2 499 178
Інші зобов'язання	40	-	12 985
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		14 045 697	15 998 056
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	39	483 922	1 481 551
Банківські кредити	33	2 925 022	3 274 126
Поточні зобов'язання з оренди	34	1 971 174	2 017 479
Інші фінансові зобов'язання	35	1 967 575	880 061
Торгова та інша кредиторська заборгованість	36	21 079 230	19 041 146
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	37	1 007 478	1 114 658
Зобов'язання за одержаними авансами	38	269 131	517 061
Інші зобов'язання	40	43 903	70 036
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		29 747 435	28 396 118
Всього зобов'язань		43 793 132	44 394 174
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 358 509	33 669 438

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про зміни в капіталі
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Статутний капітал тис.грн.	Нерозподілений прибуток/ (непокритий збиток) тис.грн.	Резерв переоцінки тис.грн.	Усього тис.грн.
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 042 417)	-	(2 994 714)
Виправлення помилок	-	(62 610)	-	(62 610)
На 1 січня 2022	13 047 703	(16 105 027)	-	(3 057 324)
Збиток за рік	-	(7 632 318)	-	(7 632 318)
Інший сукупний дохід	-	586	-	586
Загальний сукупний збиток за рік	-	(7 631 732)	-	(7 631 732)
На 31 грудня 2022	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 736 759)	-	(10 689 056)
Виправлення помилок	-	(35 680)	-	(35 680)
На 1 січня 2023	13 047 703	(23 772 439)	-	(10 724 736)
Збиток за рік	-	(1 850 930)	-	(1 850 930)
Інший сукупний дохід	-	-	43	43
Загальний сукупний збиток за рік	-	(1 850 930)	43	(1 850 887)
Внески до статутного капіталу	2 141 000	-	-	2 141 000
На 31 грудня 2023	15 188 703	(25 623 369)	43	(10 434 623)

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»
Лесько Ю.А.Головний бухгалтер ТОВ
«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про рух грошових коштів
за рік, що закінчився 31 грудня 2023

	Примітки	2023 тис.грн.	2022 тис.грн.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів		3 021	476
Цільового фінансування		84 302	123 875
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		24 912	14 098
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)		17 468	22 886
Надходження від операційної оренди		602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород		34 395	-
Інші надходження		550 299	496 948
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)		(72 922 317)	(61 541 257)
Праці		(5 789 238)	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи		(1 524 877)	(1 356 676)
Зобов'язань з податків і зборів		(4 618 226)	(3 203 622)
Витрачання на оплату цільових внесків		(45 065)	(12 427)
Інші витрачання		(1 218 332)	(3 056 286)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		6 684 387	3 922 712
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій		8 264	159 143
необоротних активів		42 631	35 077
Надходження від отриманих дивідендів		35 642	4 451
Надходження від погашення позик		538 982	7 883
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій		(55 244)	(186 208)
необоротних активів		(2 724 374)	(1 707 885)
Витрачання на надання позик		(532 639)	(14 811)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		(2 686 738)	(1 702 350)
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу		2 141 000	-
Отримання позик		637 600	1 328 368
Інші надходження		-	6 577
Витрачання на:			
Погашення позик		(1 271 369)	(490 351)
Витрачання на сплату відсотків		(2 666 299)	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з оренди		(1 517 280)	(939 971)
Інші платежі		(1 000 000)	-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		(3 676 348)	(2 324 298)
Чистий рух в грошові кошти та їх еквіваленти		321 301	(103 936)
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	30	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		87	1 151
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	30	1 359 681	1 038 293

Директор ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер ТОВ

«Сільпо-Фуд»
Бруснік Л.Д.