

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 «Ефективність використання трудових ресурсів на торговельних підприємствах та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи ЗЕП-21

спеціальності 051 Економіка

Лободюк Ірина Олександрівна

Керівник: к.т.н., доцент Бондарчук Ольга Михайлівна

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

м. Кривий Ріг

2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Любодюк Ірині Олександрівні

1. Тема роботи «Ефективність використання трудових ресурсів на торговельних підприємствах та обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»

Керівник теми Бондарчук Ольга Михайлівна, к.т.н., доцент

затверджені наказом по університету від «31» березня 2025 р. № 181с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр., періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади використання трудових ресурсів на підприємстві; аналіз показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»; обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

5. Перелік графічного матеріалу: етапи управління трудовим потенціалом працівників; фінансово-економічні показники ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.; стратегічні напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»; ефективність впровадження запропонованих заходів в умовах ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	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	14.04 – 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	30.05.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	20.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Ірина ЛОБОДЮК

Науковий керівник

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Ефективність використання трудових ресурсів на торговельних підприємствах та
обґрунтування пропозицій щодо її підвищення»

Кваліфікаційна робота: 86 с., 20 табл., 14 рис., 59 джерел, 5 додатків.

Об'єкт дослідження: напрями підвищення ефективності логістики збутової діяльності підприємства.

Мета роботи: розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, а також економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та напрями її підвищення.

Методи дослідження: аналізу та синтезу; економіко-статистичні; порівняння; факторний аналіз; графічний; прогнозування та моделювання.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури щодо економічної сутності поняття «трудові ресурси підприємства» та розглянуто основні методичні підходи до оцінки ефективності їх використання.

Для проведення аналітичного дослідження та обґрунтування практичних рекомендацій у роботі здійснено детальний аналіз господарської діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», зокрема показників, що характеризують результативність залучення й використання персоналу.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів запропоновано оптимізувати навчання, впровадити інновації та покращити мотивацію й соціальні пільги. Економічний ефект - 2497,5 тис. грн, термін окупності - 1,1 року.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Аналіз теоретичних напрацювань з питання визначення сутності терміну «трудові ресурси» на підприємстві.....	9
1.2 Методичні засади аналізу результативності застосування трудових ресурсів на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз результативності залучення та використання персоналу на підприємстві.....	50
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	60
3.1 Динамічний факторний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».....	66
3.2 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів.....	78
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність теми. У теперішніх економічних умовах, де конкуренція посилюється, а засоби стають дедалі обмеженішими, ефективне використання трудових ресурсів стає критичним для досягнення прибутковості та конкурентоспроможності. Організації, які здатні максимізувати потенціал своїх працівників, зазвичай досягають вищої продуктивності, знижують витрати і забезпечують високу якість продукції (послуг). Це, перш за все, пов'язано з тим, що трудові ресурси створюють додану вартість у вигляді доходу в результаті процесу виробництва, а також вносять власні знання, уміння, досвід, психологічні характеристики, етичну культуру тощо.

У контексті загострення безпекових загроз, спаду виробництва та інших несприятливих факторів в Україні недостатньо уваги приділяється питанням людського капіталу. Що є помилковим, як з боку держави, так і суб'єктів господарювання, оскільки саме оцінювання показників, які відображають ефективність використання трудових ресурсів дозволяє виявити напрямки, які потребують удосконалення і тим самим зменшити ймовірність настання кризового стану.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій з підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, а також економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

У ході розкриття теми ставилися та послідовно розв'язувалися такі завдання:

1. Проаналізувати наукові підходи до трактування поняття «трудові ресурси» та розкрити їхню роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства.
2. Визначити методичні підходи до аналізу ефективності використання трудових ресурсів.

3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

4. Провести аналіз ефективності залучення та використання персоналу підприємства.

5. Здійснити динамічний факторний аналіз основних показників ефективності використання трудових ресурсів.

6. Обґрунтувати напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві з урахуванням виявлених проблем і резервів.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінки ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та напрями її підвищення.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи було застосовано комплекс наукових підходів, які дозволили всебічно дослідити ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Теоретичне обґрунтування базувалося на аналізі та синтезі наукових джерел, що дало змогу сформулювати уявлення про сутність трудових ресурсів та підходи до їх оцінювання. Вивчення практичних аспектів здійснювалося із використанням економіко-статистичних методів, що дозволило проаналізувати динаміку, структуру та особливості використання персоналу на підприємстві.

Особлива увага приділялася виявленню чинників, які впливають на ефективність використання трудових ресурсів, що стало можливим завдяки проведенню факторного аналізу. Порівняння фактичних показників у часовому розрізі сприяло визначенню сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства. Для наочності результатів дослідження використовувались графічні засоби, а також були запропоновані перспективні напрями вдосконалення на основі елементів моделювання та прогнозування.

Такий підхід забезпечив комплексне бачення проблеми та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Теоретичною основою та методичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що висвітлюють проблематику управління трудовими ресурсами, підвищення ефективності їх використання, економічного аналізу діяльності підприємств, а також нормативно-правові акти, статистичні матеріали та внутрішня звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Методична база дослідження сформована на основі сучасних підходів до оцінювання результативності використання персоналу, включаючи методи факторного аналізу, статистичного аналізу, економічного порівняння та прогнозування.

Практична значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами на підприємстві ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Запропоновані у роботі напрями підвищення ефективності використання персоналу можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства з метою зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, удосконалення мотиваційної політики та оптимізації кадрової структури. Отримані результати також можуть стати основою для подальших досліджень і розробки управлінських рішень у сфері кадрової політики на аналогічних підприємствах торгівельної галузі.

Апробація. Бондарчук О. М., Лободюк І. О., Іванов Д. В. Гнучкі форми зайнятості та їх вплив на ефективність використання персоналу. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIII міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 28-30 трав. 2025 р. / Криворізький нац. ун-т. Кривий Ріг, 2025. С. 279.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Аналіз теоретичних напрацювань з питання визначення сутності терміну «трудові ресурси» на підприємстві

У сучасних умовах розвитку суспільства відбувається перегляд усталених уявлень про місце і значення людини в економічній системі. Набуті знання, професійні навички та досвід стають ключовим фактором економічного зростання на глобальному рівні, а також визначають конкурентоспроможність національних економік. Це свідчить про зміну підходів до ролі людини: від пасивного спостерігача до активного учасника виробничих процесів, без якого подальший економічний розвиток є неможливим.

У науковій та навчальній літературі для визначення місця людини в економіці використовуються різні терміни, серед яких найбільш поширені: «людський капітал», «трудові ресурси», «персонал», «робоча сила», «людські ресурси». Різноманітність цих понять створює певну термінологічну неоднозначність, що зумовлює різні підходи до їхнього трактування. У зв'язку з цим важливим завданням є не лише теоретичне обґрунтування економічної сутності понять, що відображають працю як головний фактор виробництва, а й уточнення їхнього змісту, аналіз взаємозв'язків між ними та визначення доцільності їхнього використання відповідно до потреб сучасної економіки.

Аналіз економічної літератури дозволив з'ясувати, що питання ролі людини у виробничих процесах, а також визначення сутнісних характеристик трудових категорій, таких як «трудові ресурси», «робоча сила», «людський капітал» тощо, досліджували багато науковців. Спираючись на ґрунтовне вивчення праць економістів, можна простежити еволюцію їхніх поглядів щодо

значення людських здібностей, навичок та рівня кваліфікації у розвитку як національної економіки, так і окремих підприємств.

Термін «трудові ресурси» вперше було введено в економічну науку як планово-облікову категорію радянським економістом українського походження, академіком С. Струмиліном у 1920-х роках. Учений визначав «трудові ресурси» як сукупність робочої сили країни у віці від 16 до 49 років [45, с. 31].

У середині XX століття на Міжнародній конференції статистиків праці було офіційно закріплено визначення терміна «загальні трудові ресурси», яке охоплювало не лише «власне трудові ресурси», а й «військовослужбовців» [51, с. 79]. Відтоді цей термін став активно використовуватися в науковій сфері та широко застосовувався державними органами управління.

Науковці зазначають, що зміст поняття «трудові ресурси» відповідав тогочасній системі примусової зайнятості. В СРСР Конституція не лише гарантувала право на працю, а й передбачала обов'язок кожного працездатного громадянина працювати. Особи, які безробітними понад три місяці, визнавалися такими, що ведуть паразитичний спосіб життя, і могли піддаватися адміністративним або навіть кримінальним санкціям [38, с. 419]. За таких умов ведення статистичного обліку працездатного населення, тобто трудових ресурсів, нарівні з природними, фінансовими та матеріальними ресурсами, було важливим інструментом централізованого планування адміністративно-командної економіки [6, с. 34].

Під час радянської епохи, розглядаючи соціальну та економічну сутність трудових ресурсів, науковці спиралися на визначення, викладені в інструкціях та нормативних актах органів державного управління. Так, Г. Завіновська запропонувала трактувати трудові ресурси як сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві, залежно від рівня розвитку продуктивних сил і в межах чинних виробничих відносин [20, с. 27]. Інше, на наш погляд, більш глибоке визначення наводить Д. Клиновський, зазначаючи, що трудові ресурси - це частина працездатного населення, яка включає не тільки тих, хто працює в суспільному виробництві, але й тих, хто перебуває в резерві.

Кількість та демографічні межі цієї категорії залежать від форми виробництва та рівня розвитку продуктивних сил [23, с. 12].

Отже, зважаючи на вищезгадані трактування, можна зробити висновок, що в умовах командно-адміністративної економіки як представники органів державної влади, так і науковці в основному обмежували трактування трудових ресурсів, зводячи їх лише до кількісного вираження працездатного населення, при цьому не враховуючи якісних характеристик цієї категорії. Такий підхід до визначення трудових ресурсів був обумовлений завданнями, які ставила радянська економіка в умовах екстенсивного розвитку.

На початкових етапах розвитку трудові ресурси сприймалися головним чином як фізичні фактори, оскільки в індустріальному суспільстві основну увагу зосереджували на фізичній праці, що вважалася основним джерелом виробництва. Однак з розвитком суспільства поступово стало зрозуміло, що інтелектуальні здібності та знання також є важливими складовими трудових ресурсів.

Раніше поняття трудових ресурсів обмежувалося лише кількістю працездатного населення, але сучасні підходи до оцінки враховують значно більше факторів, таких як професійні навички, досвід, психологічні аспекти, культурні особливості та інші важливі параметри.

Зміна розуміння сутності трудових ресурсів в основному зумовлена трансформацією природи праці. Праця як процес визначається виконанням свідомих дій людиною для досягнення конкретної мети чи результату. Глибокі зміни в характері праці стали результатом інновацій, автоматизації та цифрових технологій, що в свою чергу стали наслідком науково-технічного прогресу. Ці зміни значно вплинули на методи виконання робочих завдань та змусили суспільство переосмислити сутність трудових ресурсів.

Наразі акцент робиться на розумових і творчих здібностях працівників, що підвищує значення інтелектуальних якостей, креативності, адаптивності та здатності працювати з інформацією. Водночас світове суспільство стає більш

різноманітним і глобальним, що змінює основні тенденції функціонування організацій.

У наукових публікаціях зустрічається безліч різних визначень терміну «трудові ресурси», що варіюються в залежності від концептуальних підходів та сфер дослідження (табл. А1 додатку А).

Розуміння терміну «трудові ресурси» залежить від рівня дослідження та обраного підходу. На макрорівні цей термін зазвичай охоплює частину населення, здатну виконувати трудову діяльність на основі фізичних та інтелектуальних можливостей, освіти і кваліфікації. Вчені акцентують увагу на тому, що трудові ресурси є ключовим фактором у створенні матеріальних та нематеріальних благ і задоволенні потреб суспільства.

На мікрорівні «трудові ресурси» визначаються більш вузько як сукупність працівників конкретного підприємства, які займаються виробничими чи управлінськими функціями, забезпечуючи безперебійність виробничих процесів. Отже, трактування трудових ресурсів змінюється в залежності від масштабу дослідження, але в усіх випадках підкреслюється їх важливість для ефективного функціонування економічних систем.

Трудові ресурси підприємства представляють собою не лише сукупність осіб, які займаються певною діяльністю, а й комплекс їхніх навичок, знань та здатностей, що дозволяють реалізовувати завдання організації. Вони включають в себе не тільки кількість працівників, а й їх здатність до адаптації, професійного розвитку та творчого підходу до виконуваних завдань. Тому трудові ресурси підприємства повинні розглядатися як важливий стратегічний елемент, який не тільки забезпечує поточну діяльність, але й визначає перспективи розвитку компанії.

Іншими словами, це не просто робоча сила, а й потенціал кожного співробітника, який сприяє зростанню продуктивності та інноваційної здатності підприємства. Якість трудових ресурсів безпосередньо пов'язана з рівнем їхньої кваліфікації, здатністю адаптуватися до змін у виробничому процесі та готовністю освоювати нові технології. Таким чином, ефективне використання

трудових ресурсів на підприємстві вимагає постійного розвитку та навчання персоналу, що є важливим фактором для досягнення успіху в умовах конкурентного ринку та змінних економічних умов.

Аналіз і класифікація трудових ресурсів відіграють важливу роль у дослідженні динаміки ринку праці та розробці ефективних механізмів його регулювання. Міжнародна організація праці пропонує систематизований підхід до визначення основних категорій робочої сили, що дає змогу глибше зрозуміти структуру зайнятості та особливості її розвитку (рис. 1.1). Така класифікація допомагає не лише оцінити поточний стан трудових ресурсів, а й визначити тенденції змін, що виникають під впливом економічних, технологічних і соціальних факторів.

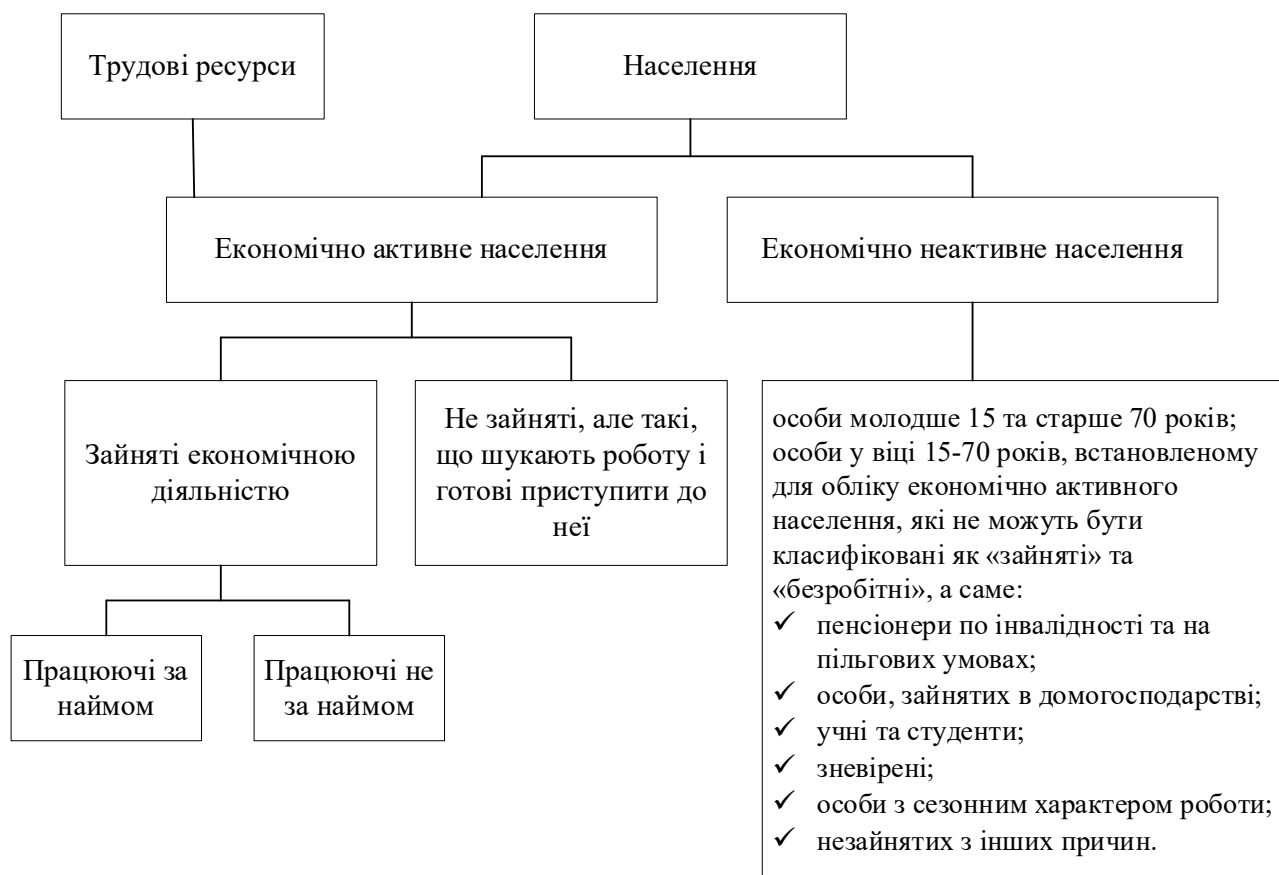


Рисунок 1.1 – Класифікація трудових ресурсів за Міжнародною організацією праці

Джерело: складено автором на основі [8, 30]

Застосування системного підходу до аналізу трудових ресурсів дозволяє виявити ключові аспекти їхнього використання, оцінити рівень продуктивності, а також передбачити необхідність змін у політиці зайнятості. Зважаючи на постійні трансформації економічного середовища, автоматизацію та впровадження новітніх технологій, розподіл робочої сили за певними критеріями стає основою для адаптації ринку праці до сучасних викликів. Важливим є також урахування якісних характеристик трудових ресурсів, таких як рівень освіти, професійна компетентність і здатність до швидкої перекваліфікації.

Класифікація трудових ресурсів, запропонована Міжнародною організацією праці, дозволяє чітко структурувати інформацію про робочу силу та її основні характеристики. Це забезпечує глибше розуміння механізмів зайнятості, що, у свою чергу, сприяє ефективнішому управлінню людським капіталом. Такий підхід дає можливість враховувати як кількісні, так і якісні показники, що визначають рівень залученості населення в економічні процеси.

Завдяки використанню цієї класифікації можна прогнозувати зміни на ринку праці, адаптувати стратегії розвитку робочої сили та розробляти ефективні заходи для підтримки конкурентоспроможності економіки. Вона також є основою для вдосконалення освітніх програм і створення сприятливих умов для професійного зростання працівників. У сучасних реаліях правильний розподіл трудових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інноваційної діяльності та загальному зростанню економіки.

Формування трудового потенціалу особистості відбувається під впливом різних факторів, які охоплюють як індивідуальні особливості людини, так і зовнішнє середовище. Рівень професійної підготовки, здобутий досвід і фізичний стан формують фундамент для продуктивної діяльності. Проте самих лише особистих характеристик недостатньо для реалізації трудового потенціалу. Важливу роль відіграють суспільні умови, що охоплюють соціально-економічні, технологічні та інфраструктурні аспекти.

Крім того, не можна ігнорувати виробничі фактори, які безпосередньо впливають на ефективність трудової діяльності. Сюди належать організаційна

культура, управлінські підходи, соціальні гарантії та рівень забезпечення працівників необхідними ресурсами. Лише взаємодія всіх цих компонентів дає змогу створити умови для повноцінного розкриття потенціалу особистості у професійній сфері. Наступний рисунок 1.2 відображає основні групи чинників, що визначають формування трудового потенціалу.

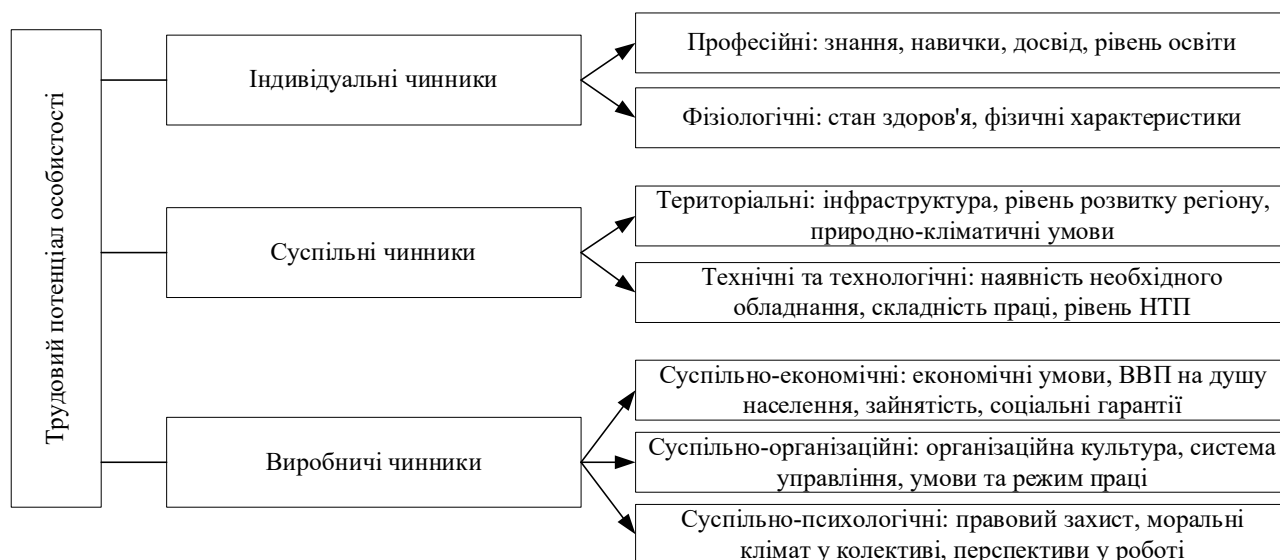


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на розвиток та реалізацію трудового потенціалу особистості

Джерело: складено автором на основі [16, 56, 59]

Аналіз представленої класифікації дає змогу побачити, наскільки багатогранним є процес розвитку трудового потенціалу. Його формування залежить не лише від здібностей людини, а й від навколишнього середовища, рівня технологічного прогресу та організації трудової діяльності. Індивідуальні фактори створюють основу для професійного становлення, тоді як суспільні умови можуть сприяти або, навпаки, гальмувати цей процес.

Виробничі чинники мають визначальний вплив на те, як використовується трудовий потенціал на практиці. Оптимальні умови праці, справедливий розподіл робочих обов'язків, можливості кар'єрного зростання – усе це сприяє ефективній реалізації здібностей працівників. Таким чином, врахування всіх аспектів у процесі управління персоналом дозволяє не тільки підвищити

продуктивність праці, а й створити середовище, де кожен працівник може повністю розкрити свої професійні можливості.

Рациональне управління трудовим потенціалом відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності. Основна увага приділяється створенню умов, за яких кожен працівник має можливість повною мірою реалізувати власні здібності, підвищувати професійну майстерність і робити внесок у спільні результати діяльності організації.

Досягнення високого рівня ефективності персоналу неможливе без усвідомлення унікальності людських ресурсів. Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на підтримці ініціативності, стимулюванні саморозвитку та врахуванні індивідуальних особливостей кожного фахівця. Важливу роль відіграє формування комфортного психологічного клімату, що сприяє зростанню мотивації та продуктивності праці.

Динамічний розвиток сучасного бізнес-середовища потребує гнучких підходів до управління персоналом, що передбачають не лише розподіл функцій і контроль виконання завдань, а й інвестиції у розвиток професійних компетенцій, створення ефективної системи заохочень та адаптацію до змінних умов ринку.

Вдосконалення методів управління трудовим потенціалом дозволяє сформувати згуртовану команду, здатну швидко реагувати на виклики, ефективно використовувати власні знання та навички, а також сприяти довгостроковому успіху підприємства. Такий підхід забезпечує гармонійний баланс між цілями організації та прагненнями її співробітників, створюючи фундамент для стійкого розвитку.

Сучасний підхід до управління персоналом ґрунтується на розумінні того, що трудовий потенціал є основним рушієм розвитку підприємства. Його ефективне використання забезпечує не лише стабільність роботи, а й створює умови для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є узгодження інтересів працівників та організації, що досягається завдяки продуманій системі управлінських заходів.

На рисунку 1.3 представлено процеси, що є основою ефективного управління трудовим потенціалом. Вони охоплюють комплекс дій, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу, стимулювання професійного зростання, оцінку результативності та створення мотиваційного середовища. Впровадження цих механізмів сприяє раціональному розподілу людських ресурсів та забезпечує їхню адаптацію до змін ринкового середовища.



Рисунок 1.3 - Етапи управління трудовим потенціалом працівників

Джерело: складено автором на основі [26]

Злагоджена система управління трудовим потенціалом дозволяє створити умови для повної реалізації можливостей кожного працівника. Вона сприяє підвищенню продуктивності, розвитку професійних навичок та ефективному використанню людських ресурсів.

Взаємозв'язок управлінських процесів у цій сфері формує основу для успішного функціонування підприємства в умовах динамічного ринку. Завдяки комплексному підходу до розвитку персоналу забезпечується стійкість організації, її здатність до інновацій та збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Рациональне управління трудовими ресурсами є основою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Його суть полягає не лише в залученні кваліфікованого персоналу, а й у створенні умов для максимальної реалізації професійного потенціалу працівників. Сучасні підприємства стикаються з динамічними викликами ринку, що вимагає комплексного підходу до управління кадрами, поєднання організаційних механізмів із соціальними та економічними чинниками.

Рисунок 1.4 демонструє структурну модель основних елементів, що формують систему управління трудовими ресурсами на підприємстві. Вона охоплює не лише процеси планування та організації роботи персоналу, а й методи розвитку, мотивації та адаптації кадрів. Збалансоване поєднання цих складових створює основу для ефективного використання людського капіталу, сприяє підвищенню продуктивності та формує позитивний мікроклімат у колективі.

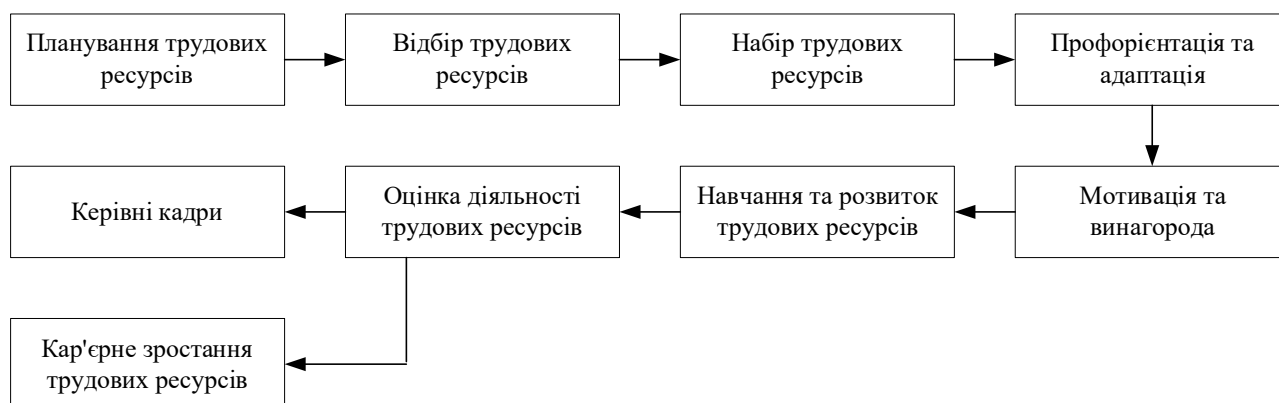


Рисунок 1.4 – Складові управління трудовими ресурсами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Система управління трудовими ресурсами є багатокомпонентною та передбачає комплексний підхід до взаємодії з персоналом. Її результативність залежить від того, наскільки гармонійно поєднані ключові процеси управління, які забезпечують не лише підтримку стабільного функціонування підприємства, а й створення умов для розвитку персоналу.

Ретельне опрацювання кожного елемента цієї системи сприяє ефективному використанню кадрового потенціалу, мінімізує ризики кадрової нестабільності

та дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Взаємозв'язок між складовими управління трудовими ресурсами створює основу для довгострокового успіху організації та її конкурентної стійкості в умовах сучасного економічного середовища.

Ефективне управління трудовими ресурсами нерозривно пов'язане з подоланням проблемних аспектів, які можуть обмежувати їх продуктивне використання. Будь-які недоліки в організації роботи персоналу, недостатня мотивація чи несистемний підхід до розвитку кадрів здатні створювати бар'єри, що гальмують функціонування підприємства.

Рисунок 1.5 відображає ключові перешкоди, що виникають у процесі управління трудовими ресурсами, та демонструє взаємозв'язки між ними. Виявлення цих «вузьких місць» дозволяє не лише зрозуміти причини проблем, а й розробити дієві стратегії для їх подолання, що сприяє стабільному розвитку підприємства.

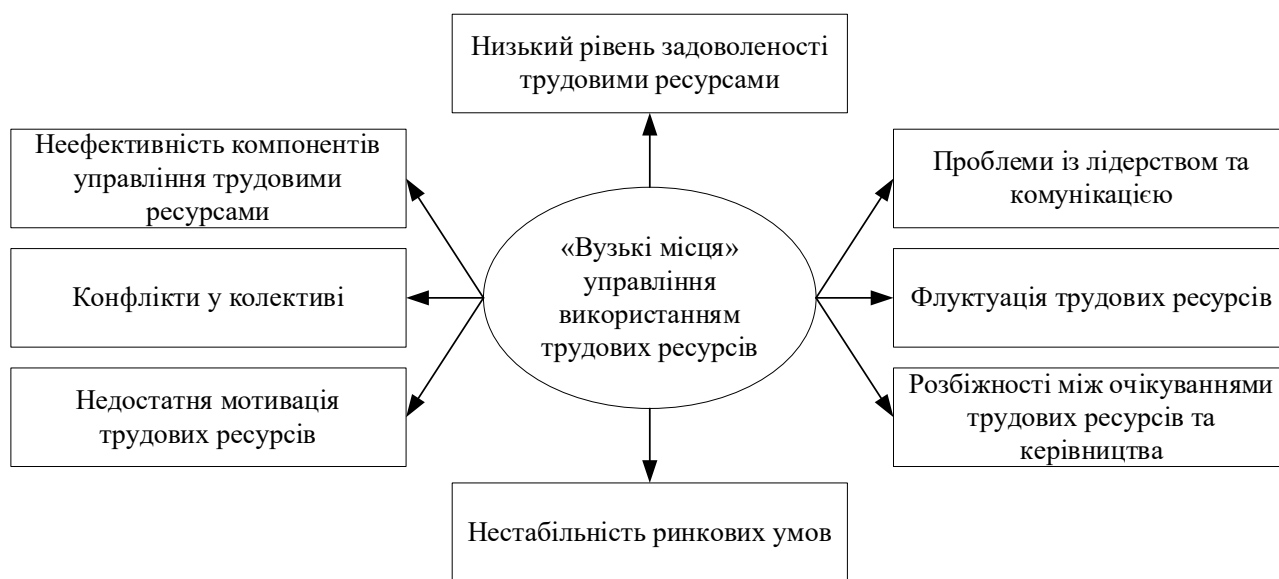


Рисунок 1.5 - Схема критичних зон у системі управління трудовими ресурсами та їх взаємозв'язки

Джерело: [52]

Представлена схема свідчить, що ефективність використання трудових ресурсів значною мірою залежить від здатності підприємства ідентифікувати та усувати основні проблеми в системі кадрового менеджменту. Якщо такі недоліки

залишаються поза увагою, це може призводити до зниження продуктивності, втрати кваліфікованих працівників і погіршення конкурентоспроможності організації.

Таким чином, впровадження стратегічного підходу до усунення «вузьких місць» у роботі з персоналом сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, оптимізації робочих процесів і створенню сприятливого середовища для зростання професійного потенціалу співробітників.

Забезпечення ефективного використання трудових ресурсів є важливою умовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно будувати управлінську систему на основі певних принципів, які сприяють оптимізації роботи персоналу, підвищенню його продуктивності та адаптації до мінливих умов ринку. Вони формують стратегічний підхід до роботи з кадрами, забезпечують збалансоване використання людського потенціалу та стимулюють професійний розвиток співробітників.

На рисунку 1.6 представлено основоположні принципи, які визначають ефективність управління трудовими ресурсами. Вони дозволяють сформулювати комплексний підхід до організації праці, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність та інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

Рациональне управління персоналом ґрунтується на дотриманні певних принципів, які забезпечують системність, гнучкість та ефективність організаційної діяльності. Дотримання цих підходів дозволяє підприємству не лише оптимізувати робочі процеси, а й підвищити рівень залученості працівників, створити комфортні умови праці та сприяти постійному вдосконаленню кадрового потенціалу.

Рациональне управління персоналом ґрунтується на дотриманні певних принципів, які забезпечують системність, гнучкість та ефективність організаційної діяльності.



Рисунок 1.6 - Концептуальні основи ефективного використання трудових ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Дотримання цих підходів дозволяє підприємству не лише оптимізувати робочі процеси, а й підвищити рівень залученості працівників, створити комфортні умови праці та сприяти постійному вдосконаленню кадрового потенціалу.

Запровадження цих принципів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень продуктивності та формувати міцний кадровий фундамент для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Результати аналізу теоретичних підходів до визначення сутності терміна «трудові ресурси» на підприємстві та розгляд шести графічних моделей засвідчують багатогранність цього поняття. Воно охоплює не лише фізичну і розумову працездатність персоналу, а й рівень їхньої кваліфікації, професійного розвитку, мотивації та ефективності залучення у виробничі процеси.

Системний підхід до управління трудовими ресурсами передбачає комплексне охоплення процесів планування, розвитку, стимулювання та контролю за використанням персоналу. Чинники, що впливають на трудовий потенціал, мають як економічний, так і соціальний, організаційний та психологічний вимір. Разом з тим, якість використання трудових ресурсів

значною мірою залежить від ефективності управлінських підходів, зокрема від наявності чітко визначених принципів організації праці та їхнього впровадження в систему стратегічного розвитку підприємства.

Ідентифікація та усунення «вузьких місць» у використанні персоналу дозволяє оптимізувати трудові процеси, запобігати зниженню продуктивності та забезпечувати раціональне використання кадрового потенціалу. Крім цього, узгодження управлінських процесів із сучасними тенденціями та викликами ринку сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим чинником стабільного розвитку підприємства. Досягнення високого рівня ефективності кадрової політики потребує стратегічного підходу, орієнтованого на гнучке управління персоналом, стимулювання інноваційної активності та створення сприятливих умов для професійного зростання працівників.

1.2 Методологічні засади аналізу результативності застосування трудових ресурсів на підприємстві

Аналіз результативності застосування трудових ресурсів на підприємстві займає важливе місце в процесі управління, адже від ефективності використання людського капіталу залежить не лише поточна діяльність організації, а й її здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку, конкурентних викликів та внутрішніх трансформацій. В умовах стрімкого розвитку технологій, зміни суспільних потреб та посилення глобальної конкуренції підприємства змушені постійно переглядати свої підходи до управління трудовими ресурсами, аби зберегти свою економічну стійкість і забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Методологічний аналіз результативності застосування трудових ресурсів на підприємстві потребує комплексного підходу, який включає оцінку не тільки кількісних показників, а й якісних аспектів використання праці. Він передбачає вивчення ефективності розподілу трудових ресурсів у різних структурних підрозділах, визначення впливу трудових факторів на продуктивність, а також оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх умов на роботу персоналу. Сучасні методи аналізу зосереджуються не лише на досягненні короткострокових результатів, але й на створенні умов для сталого розвитку підприємства, що вимагає використання новітніх технічних та управлінських інструментів для виявлення потенціалу підвищення результативності праці.

У той час, як ефективність використання трудових ресурсів традиційно вимірюється через продуктивність праці, важливо враховувати й інші критерії, які можуть суттєво впливати на загальну результативність роботи. Це включає мотивацію та задоволеність працівників, розвиток їхнього професійного потенціалу, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід до аналізу дозволяє підприємствам не лише оцінити ефективність існуючих практик, а й виявити можливості для вдосконалення внутрішніх процесів, що, в свою чергу, сприяє більш раціональному та ефективному використанню трудових ресурсів.

Рисунок 1.7 демонструє сучасні підходи до оцінки ефективності використання трудових ресурсів, які відображають новітні тенденції в управлінні персоналом та управлінській практиці на підприємствах. Ці підходи не зводяться лише до класичних методів вимірювання продуктивності праці, а інтегрують широкий спектр факторів, що включають мотиваційні механізми, психологічний клімат на робочому місці, а також здатність підприємства адаптуватися до змінюваних умов. Вони зосереджуються на більш детальному розумінні того, як використання людських ресурсів впливає на загальну ефективність організації та її здатність до інновацій.



Рисунок 1.7 - Сучасні методи оцінки ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [50]

З рисунку 1.7 можна зробити висновок, що процес оцінки використання трудових ресурсів стає значно багатограннішим і вимагає інтеграції різноманітних критеріїв, що виходять за межі простого підрахунку результатів праці. Важливими аспектами стають не лише обсяг виконаної роботи, але й внутрішні чинники, що визначають рівень залученості працівників, їх професійний розвиток та взаємодія у колективі. Застосування таких підходів дозволяє підприємствам не лише ефективно використовувати наявні ресурси, але й оптимізувати стратегії розвитку, враховуючи індивідуальні потреби працівників та колективу загалом.

Для більш глибокого розуміння процесу оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, варто зосередитись на основних етапах цього процесу. Вивчення цих етапів дає можливість не тільки виявити поточні сильні та слабкі сторони, а й знайти можливості для їх

подальшого вдосконалення. Оскільки результативність праці залежить від багатьох факторів, таких як мотивація, взаємодія в колективі та ефективність організаційних структур, наступний рисунок допоможе детальніше ознайомитися з ключовими етапами оцінювання та продемонструє, як їх врахування може сприяти підвищенню продуктивності на підприємстві.

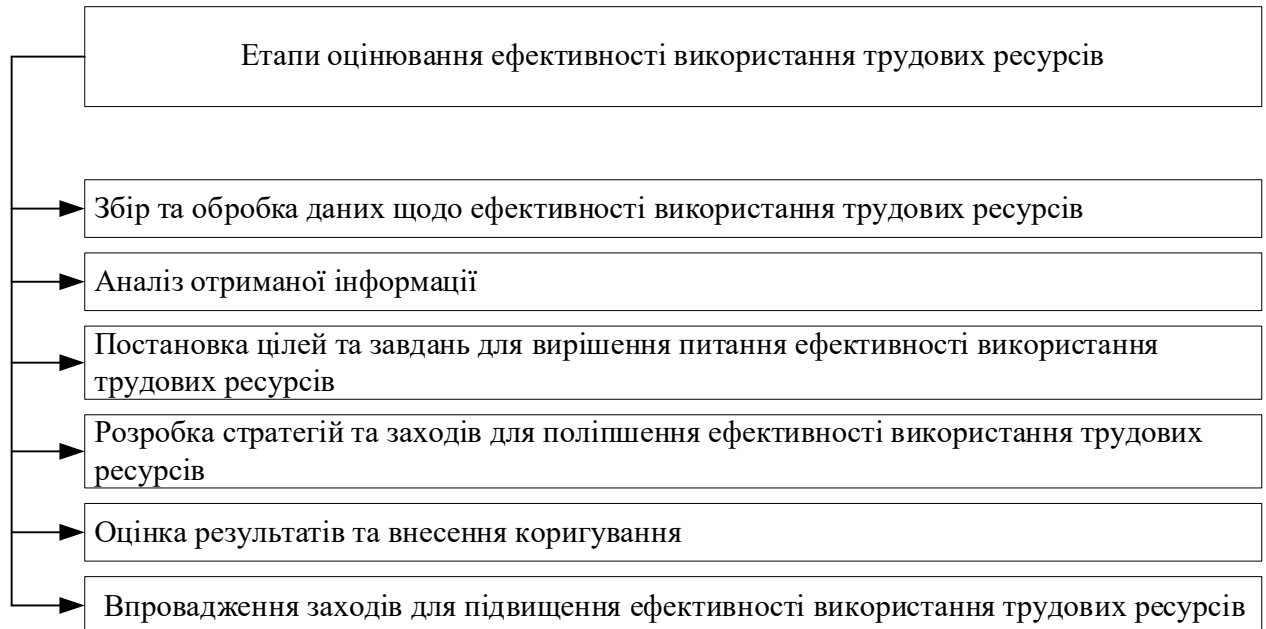


Рисунок 1.8 - Етапи процесу оцінки ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [16]

У представленому графічному матеріалі (рис. 1.8) показано основні етапи, які складають процес оцінювання ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Цей процес є важливим елементом управлінської діяльності, оскільки він дає можливість не тільки оцінити поточний рівень ефективності, а й виявити можливості для покращення управлінських практик, оптимізації використання трудового потенціалу та збільшення загальної продуктивності організації. Оцінка ефективності трудових ресурсів охоплює значно більше, ніж просте вимірювання кількісних показників, включаючи аналіз таких факторів, як мотивація працівників, їх залученість до роботи та психологічний клімат у колективі. Такий комплексний підхід дозволяє зрозуміти, як різні етапи

використання трудових ресурсів впливають на загальний результат діяльності підприємства і де можна внести зміни для досягнення більш високих результатів.

Рациональне використання трудових ресурсів є однією з основних передумов стабільного функціонування та розвитку підприємства. Оптимальне залучення людського капіталу впливає не лише на рівень продуктивності, а й на загальну конкурентоспроможність організації в умовах динамічного ринкового середовища. Для об'єктивного аналізу ефективності застосування робочої сили використовуються різноманітні показники, що допомагають оцінити ступінь реалізації трудового потенціалу, визначити фактори, які можуть стримувати продуктивність, та розробити управлінські рішення для її підвищення.

Ефективність використання трудових ресурсів вимірюється на основі комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні параметри. Кількісні показники дають змогу визначити рівень продуктивності праці, використання робочого часу та завантаженість персоналу. Водночас якісні характеристики допомагають оцінити професійний рівень працівників, рівень їхньої мотивації, рівновагу між навантаженням і результатами діяльності, а також рівень задоволеності роботою. Такий підхід дає можливість не лише оцінити фактичний стан використання трудових ресурсів, а й визначити напрями для їх подальшого вдосконалення.

Одним із важливих аспектів оцінки є аналіз продуктивності праці, оскільки саме цей показник є ключовим у визначенні ефективності використання персоналу. Висока продуктивність може бути результатом як високої кваліфікації працівників, так і ефективної організації робочого процесу. Водночас низький рівень продуктивності може свідчити про неефективний розподіл робочих завдань, недостатню мотивацію або проблеми в управлінні персоналом.

Ще одним критично важливим фактором є ефективність використання робочого часу. Навіть найкращі працівники не зможуть досягти високих результатів, якщо їхній робочий день неструктурований або якщо підприємство не забезпечує необхідні умови для повноцінного виконання професійних

обов'язків. Аналіз трудових ресурсів повинен включати оцінку втрат робочого часу, причини його неефективного використання, а також можливі шляхи оптимізації графіка та навантаження.

Однак ефективність трудових ресурсів не може оцінюватися виключно з економічної точки зору. Соціальні аспекти відіграють не менш важливу роль у забезпеченні високої результативності. Рівень задоволеності працівників, корпоративна культура, умови праці, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання мають безпосередній вплив на загальну ефективність персоналу. Успішні підприємства приділяють значну увагу не лише матеріальному стимулюванню, а й створенню комфортного робочого середовища, яке сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників.

Важливим завданням управління персоналом є формування стратегії оптимального використання трудових ресурсів з урахуванням як економічних, так і соціальних чинників. Використання відповідних показників дає змогу вчасно реагувати на зміни, розробляти ефективні рішення щодо розподілу навантаження, запроваджувати мотиваційні програми та вдосконалювати управлінські підходи. Це дозволяє не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й створити умови для стабільного розвитку підприємства, що в довгостроковій перспективі сприяє його успішності на ринку.

В таблиці 1.1 наведені основні показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Вона дозволяє не лише визначити рівень продуктивності праці, а й виявити приховані резерви для підвищення результативності. Один із ключових аспектів такого аналізу - продуктивність праці, яка показує, наскільки ефективно персонал генерує додану вартість. Її зміна в часі відображає загальну тенденцію розвитку підприємства та може вказувати на необхідність коригування управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Основні показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Показник	Формула для розрахунку	Умовні позначення
Показники ефективності використання трудових ресурсів		
Продуктивність праці	$ПП = T/\chi_{сп}$	ПП – продуктивність праці, тис. грн./ос.; ΔПП – темп зміни продуктивності праці, %; ΔТМ-темп зміни трудомісткості праці, %
Трудомісткість	$ТМ = I/ПП$	
Індекс продуктивності праці	$I_{ПП} = (100 \pm \Delta PP)/100$	
Індекс трудомісткості продукції	$I_{ТМ} = (100 \pm \Delta TM)/100$	
Приріст продуктивності праці	$\Delta PP = (\Delta \chi * 100)/(\chi_6 - \Delta \chi)$	
Показники стану трудових ресурсів		
Середня чисельність працівників	$\chi_{СП} = (\chi_{поч} + \chi_{пр} * D_{відп.})/D_{к}(\chi_{зв} * (D_{к} - D_{відпр}))/D_{к}$	$\chi_{поч}$ – кількість працівників на початок облікового року, ос.; $\chi_{пр}$ – кількість новоприйнятих працівників протягом періоду, ос. $D_{відпр}$ – загальна кількість днів, пропрацьованих новоприйнятими працівниками, дні; $D_{к}$ – загальна кількість днів у обліковому періоді, дні; $\chi_{зв}$ – загальна кількість працівників протягом звітного періоду, ос.; $\chi_{виб}$ – кількість працівників, які покинули роботу протягом періоду, ос.; $\chi_{сп}$ – середня чисельність персоналу за весь період, ос.; $\chi_{к}$ – кількість працівників на кінець облікового періоду, ос.; $\chi_{звіл}$ – кількість працівників, які були звільнені протягом періоду, ос.; $K_{пр}$ – коефіцієнт зростання чисельності персоналу; $K_{виб}$ – коефіцієнт вибуття персоналу; $\chi_{оп}$ – кількість працівників, які належать до основного персоналу, ос.; $\chi_{допп}$ – кількість працівників, які належать до додаткового персоналу, ос.; $QPM_{к}, QPM_{поч}$ – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду, од.
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{пл} = \chi_{вир}/\chi_{сп}$ $K_{пл} = (\chi_{пр} - \chi_{вир})/\chi_{поч}$	
Коефіцієнт обороту за прийняттям	$K_{пр} = \chi_{пр}/\chi_{к}$	
Коефіцієнт обороту за звільненням	$K_{зв} = \chi_{звіл}/\chi_{поч}$	
Коефіцієнт постійності складу кадрів	$K_{заг} = K_{пр} + K_{виб}$	
Коефіцієнт постійності складу кадрів	$K_{пост} = \chi_{к}/\chi_{сп}$	
Коефіцієнт співвідношення допоміжного та основного персоналу	$K_{осн-доп} = \chi_{оп}/\chi_{допп}$	
Зміна кількості робочих місць	$\Delta QPM = QPM_{к} - QPM_{поч}$	

Джерело: складено автором на основі [16, 24, 35]

Важливим параметром є трудомісткість, яка демонструє витрати праці на виробництво одиниці продукції. Вона перебуває у тісному зв'язку з продуктивністю: чим менше зусиль потрібно для створення товару чи послуги, тим вище ефективність роботи персоналу. Аналізуючи цей показник, можна зрозуміти, наскільки оптимально використовується робочий час і які фактори можуть негативно впливати на продуктивність.

Не менш значущим є вивчення динаміки чисельності працівників. Рівень стабільності кадрів суттєво впливає на організаційні процеси, адже висока плинність персоналу часто сигналізує про внутрішні проблеми підприємства. Якщо частка звільнень перевищує частку прийомів на роботу, компанія може зіткнутися зі зниженням кваліфікаційного рівня персоналу та збільшенням витрат на адаптацію нових співробітників.

Ще один важливий аспект - співвідношення між основним і допоміжним персоналом. Якщо підтримувальні функції займають надмірну частку в структурі штату, це може свідчити про неефективний розподіл ресурсів. Баланс між цими категоріями працівників впливає на загальну продуктивність, тому його варто контролювати.

Кількість робочих місць також є індикатором розвитку підприємства. Якщо їхня кількість зростає, це може свідчити про розширення виробництва або покращення умов праці. Водночас скорочення робочих місць не завжди є негативним сигналом, адже воно може бути пов'язане з автоматизацією процесів і підвищенням ефективності.

Комплексний аналіз зазначених показників дозволяє не лише оцінити поточний стан використання трудових ресурсів, а й визначити шляхи для їх подальшого вдосконалення. Це дає можливість підприємству своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати кадрову політику та підвищувати загальну ефективність роботи.

Ефективне використання трудових ресурсів є основою стабільної та результативної діяльності підприємства, адже саме людський капітал визначає його конкурентні переваги. Вдосконалення підходів до управління персоналом

можливе лише за умови глибокого аналізу показників ефективності, що дозволяє не тільки оцінити поточний стан, а й окреслити напрями для подальшого розвитку.

Дослідження продуктивності праці та рівня трудомісткості дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно використовується робочий час і які чинники впливають на кінцевий результат. Динаміка чисельності персоналу та плинність кадрів вказують на ступінь стабільності колективу та можливі ризики, пов'язані з відтоком кваліфікованих працівників. Баланс між основними та допоміжними категоріями персоналу допомагає оцінити раціональність кадрової політики та рівень оптимізації робочих процесів.

Комплексний аналіз цих показників дає змогу не лише виявити проблемні місця, а й розробити ефективні рішення для підвищення продуктивності та зменшення непродуктивних втрат робочого часу. Використання сучасних методичних підходів до оцінки трудових ресурсів сприяє адаптації підприємства до змін ринку праці, забезпечує ефективне управління персоналом і створює основу для його подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Початок діяльності компанії «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» припав на 2003 рік, коли в Києві відкрився перший центр оптової торгівлі під міжнародним брендом METRO. Ця подія стала знаковою для українського ринку, адже METRO запропонувала новий формат закупівель, орієнтований передусім на підприємців, власників малого та середнього бізнесу, а також представників сфери HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг).

З моменту відкриття першого магазину компанія динамічно розвивалася, поступово розширюючи свою мережу по всій країні. Вже через кілька років METRO відкрила торговельні центри у великих містах, таких як Дніпро, Львів, Одеса, Харків, Кривий Ріг та Запоріжжя. На сьогодні компанія представлена 21 класичним торговим центром у різних регіонах України, а також розвиває формат «смайт» – магазини меншого масштабу, адаптовані для потреб підприємців у містах середнього розміру, зокрема в Тернополі, Луцьку та Чернігові.

METRO спеціалізується на оптовій торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами, надаючи можливість підприємцям купувати все необхідне для ведення бізнесу в одному місці. Асортимент компанії включає понад 25 000 найменувань, серед яких продовольчі та непродовольчі товари. Значна частина продукції постачається українськими виробниками, що дозволяє компанії підтримувати вітчизняну економіку та забезпечувати споживачів якісними товарами за конкурентними цінами.

Особливу увагу METRO приділяє обслуговуванню представників HoReCa, розробляючи для них індивідуальні рішення. Компанія пропонує спеціальні умови для ресторанів та готелів, включаючи гнучкі системи знижок, доставку продукції, а також консультаційні послуги для оптимізації бізнес-процесів. Важливим аспектом роботи є впровадження сучасних технологій, що дозволяє автоматизувати процеси закупівлі та забезпечувати клієнтів актуальною інформацією щодо наявності товарів та цін.

METRO активно працює над підвищенням стандартів якості та безпеки продукції. У 2018 році компанія стала першою в Україні серед ритейлерів, яка отримала сертифікат ISO 22000:2005, що підтверджує високий рівень контролю якості харчових продуктів на всіх етапах – від закупівлі у постачальників до реалізації кінцевому споживачеві.

Компанія також активно інвестує у розвиток економіки країни. За період своєї діяльності METRO вклала понад 600 мільйонів євро у розвиток своєї інфраструктури в Україні, створила тисячі робочих місць і продовжує впроваджувати нові формати обслуговування клієнтів. У фінансовому році 2019/2020 обсяг продажів компанії склав 754 мільйони євро, що свідчить про стабільність бізнес-моделі та високу довіру клієнтів.

METRO Cash & Carry Ukraine є частиною міжнародного холдингу METRO AG, який працює у понад 30 країнах світу, обслуговуючи мільйони підприємців та організацій. Завдяки глобальному досвіду та адаптації до локальних умов компанія впроваджує найкращі світові практики у сфері оптової торгівлі, продовжуючи розвивати український ринок та підтримувати бізнес-клієнтів на кожному етапі їхньої діяльності.

На рисунку 2.1 наведена організаційна структура організаційна структура управління ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та визначені взаємозв'язки між його підрозділами.

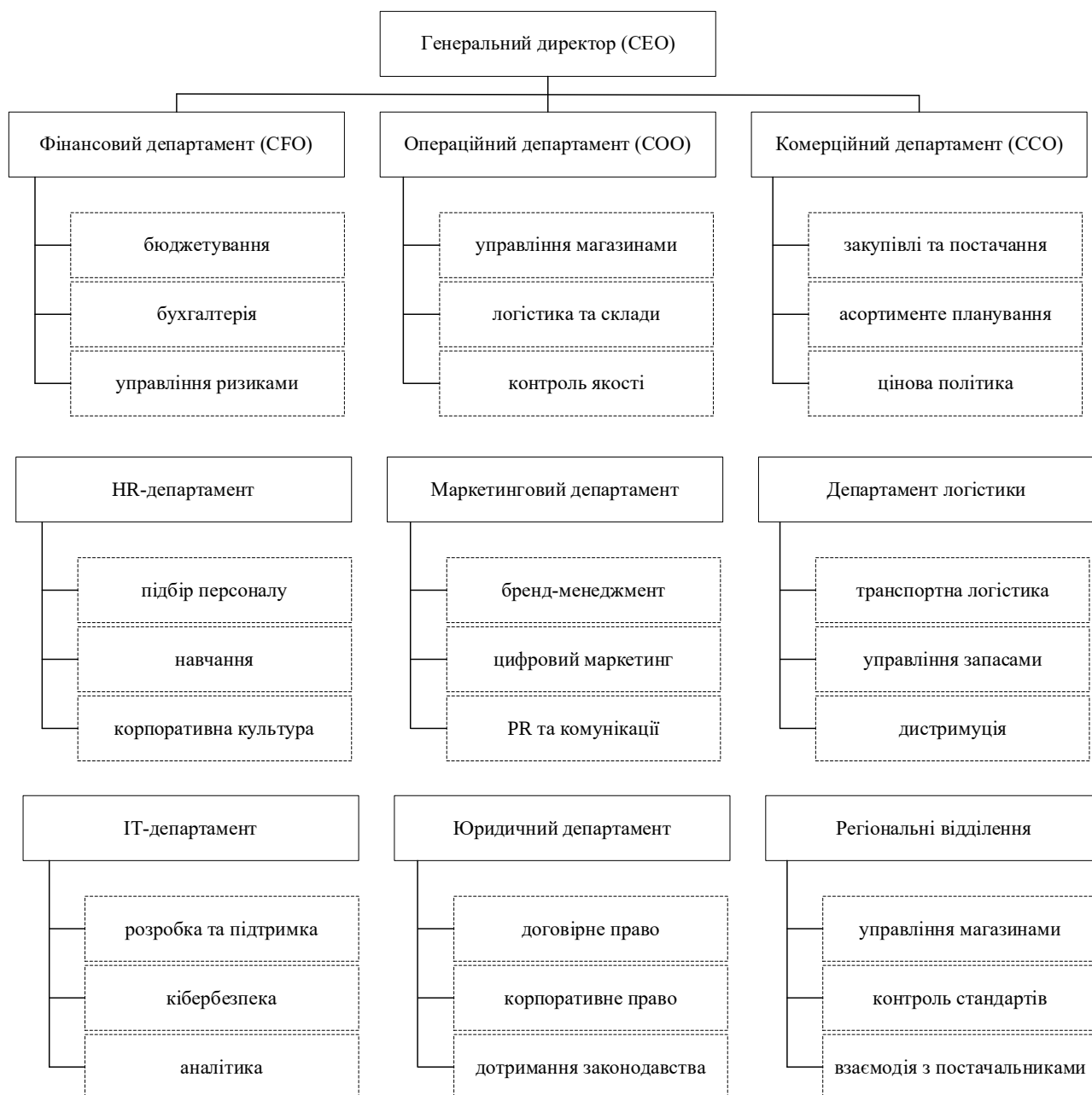


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» та взаємозв'язки між підрозділами

Джерело: складено автором на основі [49]

Організаційна структура ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління всіма напрямками діяльності компанії. Вона базується на чіткій ієрархії, що дозволяє координувати бізнес-процеси та підтримувати стабільність операцій. Відповідальність розподілена між окремими департаментами, кожен із яких

зосереджується на своїх функціях, що забезпечує спеціалізований підхід до управління.

Централізована модель дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати стратегію розвитку та контролювати фінансові потоки. Керівництво має можливість впливати на всі ключові процеси, що сприяє узгодженості дій і досягненню стратегічних цілей. Завдяки чіткому розподілу повноважень підрозділи можуть концентруватися на власних завданнях, не дублюючи функцій інших відділів.

Попри переваги, така система управління має певні труднощі. Значна централізація рішень може уповільнювати реакцію на локальні зміни та потребувати додаткових ресурсів для комунікації між структурними підрозділами. Оскільки компанія має велику мережу магазинів, складність координації процесів на місцях може впливати на оперативність виконання рішень. Крім того, підтримка такої багаторівневої структури потребує значних фінансових витрат.

Загалом, організаційна модель METRO є ефективною для компанії міжнародного рівня, оскільки забезпечує чіткість у розподілі функцій, високий рівень контролю та стабільність роботи. Водночас для підвищення гнучкості можливим рішенням є делегування частини управлінських функцій регіональним відділенням та оптимізація процесів внутрішньої взаємодії. Це дозволить швидше адаптуватися до змін та підвищити ефективність управління на всіх рівнях.

Український ринок оптової та роздрібної торгівлі є динамічним і характеризується високим рівнем конкуренції. У цьому середовищі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» виступає як один із ключових гравців, орієнтованих на професійних клієнтів – власників малого та середнього бізнесу, ресторанів, готелів і торгових точок. Однак компанія змушена постійно вдосконалювати свої стратегії, щоб ефективно протистояти конкурентам, які пропонують подібні товари та сервіси.

Одним із найпотужніших конкурентів METRO є мережа гіпермаркетів «Ашан», яка має значну присутність на українському ринку. Її перевага полягає у великому виборі продукції, включаючи як товари власних торгових марок, так і продукцію від відомих міжнародних та українських виробників. Завдяки гнучкій ціновій політиці «Ашан» приваблює не тільки роздрібних покупців, а й підприємців, які прагнуть закуповувати великі партії товарів за вигідними умовами.

Ще один серйозний конкурент – «АТБ-Маркет», який хоч і працює у форматі дискаунтера, проте активно залучає бізнес-клієнтів. Основною стратегією компанії є мінімізація витрат, що дозволяє утримувати низькі ціни та пропонувати доступні умови для закупівель. Завдяки розгалуженій мережі магазинів, що охоплює навіть малі міста та селища, «АТБ» продовжує розширювати свою клієнтську базу, залучаючи підприємців, яким важливо отримувати якісні товари за помірною ціною.

Помітну конкуренцію METRO створює також мережа «Епіцентр», яка спочатку була зосереджена на продажу будівельних матеріалів і товарів для дому, але поступово вийшла і на продуктовий ринок. Відкриття спеціалізованих відділів із продуктами харчування та товарами щоденного вжитку дозволило «Епіцентру» залучити новий сегмент споживачів, які прагнуть робити комплексні покупки.

Крім того, «Сільпо», «Novus» та «Велика Кишеня» також виступають конкурентами METRO, оскільки вони активно працюють із корпоративними клієнтами, пропонуючи програми лояльності, спеціальні знижки та вигідні умови співпраці.

Таким чином, хоча METRO залишається одним із лідерів у сфері оптової торгівлі, компанія повинна постійно адаптуватися до змін ринку, розширювати асортимент, покращувати обслуговування та пропонувати індивідуальні рішення для бізнес-клієнтів, щоб зберегти свою конкурентну перевагу.

Фінансово-економічний аналіз є важливим інструментом для оцінки ефективності діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». У

сучасних умовах ринку та постійних економічних змін, проведення такого аналізу є необхідним для забезпечення стабільності бізнесу та оптимізації управлінських рішень.

Почати аналіз слід з оцінки основних засобів, нематеріальних активів та незавершених капітальних інвестицій, вихідні данні для проведення аналізу сформовані в додатках Б, В, Г. Основні засоби, які складають значну частину активів компанії, потребують регулярної оцінки стану та амортизації, щоб уникнути їх неефективного використання. Аналіз нематеріальних активів (наприклад, патентів та брендів) дозволяє виявити конкурентні переваги та оптимізувати їх використання для підвищення прибутковості.

Нарешті, важливо зосередитися на незавершених капітальних інвестиціях, оскільки їхній стан може вказувати на затримки або недосконалість проектів, що негативно впливає на фінансову стабільність компанії. Регулярний аналіз цих аспектів дозволяє вчасно коригувати стратегії та оптимізувати використання ресурсів для досягнення стабільного зростання.

В таблиці 2.1 наведений аналіз основних засобів, нематеріальних активів та незавершених капітальних інвестицій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Таблиця, що відображає дані про основні засоби, нематеріальні активи та незавершені капітальні інвестиції ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», є важливим інструментом для глибокого розуміння структури та ефективності використання активів компанії. При аналізі основних засобів, важливо звернути увагу на їх поточну вартість, амортизацію та залишкову вартість. Наприклад, якщо компанія має понад 10 000 одиниць обладнання та інфраструктури, де значна частина цих засобів є амортизованою на понад 50%, це може свідчити про потребу в оновленні або модернізації окремих частин основних засобів для підтримки ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних засобів, нематеріальних активів та незавершених капітальних інвестицій ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», тис .грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Основні засоби							
Земля та будівля	1952395	1832018	1825273	-120377	-6745	-6,17	-0,37
Офісне обладнання	545150	532987	592711	-12163	59724	-2,23	11,21
Всього	2497545	2365005	2417984	-132540	52979	-5,31	2,24
Нематеріальні активи							
Первісна вартість	172832	308277	468662	135445	160385	78,37	52,03
Амортизація та знецінення	97409	125139	182393	27730	57254	28,47	45,75
Чиста балансова вартість	75423	183138	286269	107715	103131	142,81	56,31
Незавершені капітальні інвестиції							
Початкова вартість	7797	8674	34006	877	25332	11,25	292,1
Надходження	1893	34154	27546	32261	-6608	1704,23	-19,35
Вибуло	1016	8822	2261	7806	-6561	768,31	-74,4
Всього	8674	34006	59291	25332	25285	292,05	74,35

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Що стосується нематеріальних активів, то їхня частка в загальному обсязі активів компанії може становити близько 20-30%. Визначення вартості нематеріальних активів, таких як бренди, технології або ліцензії, дозволяє зрозуміти, які інтелектуальні ресурси компанія використовує для збереження конкурентоспроможності на ринку. Наприклад, наявність висококласного бренду може дозволити підвищити маржу на 5-10%, що прямо впливає на фінансові результати.

Аналіз незавершених капітальних інвестицій має велику значущість для компанії, оскільки це безпосередньо пов'язано з майбутніми проектами та їхньою реалізацією. Якщо незавершені інвестиції на кінець звітного періоду складають 15% від загального обсягу капітальних витрат, це може вказувати на затримки в реалізації проектів. Своєчасне виявлення таких ситуацій дозволяє вжити заходів щодо прискорення завершення цих проектів та уникнення можливих фінансових втрат.

Загальний аналіз цих показників дає можливість точніше оцінити рівень використання ресурсів компанії. Приділивши увагу стану основних засобів, можна вчасно визначити необхідність інвестицій у модернізацію або заміну технічного обладнання, що забезпечить підвищення ефективності виробничих процесів. Оцінка нематеріальних активів дає уявлення про потенційні джерела додаткових доходів, а ретельний аналіз незавершених капітальних інвестицій допомагає вчасно виявляти затримки, оптимізувати витрати та покращити управління проектами.

Таким чином, регулярний та детальний аналіз цієї таблиці надає ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» можливість краще керувати своїми активами, забезпечуючи фінансову стабільність та безперервний розвиток.

Проведемо аналіз розміру запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Оцінка даних у таблиці 2.1 дозволяє простежити динаміку змін запасів і дебіторської заборгованості за три роки. Загальний рівень запасів демонструє поступове зменшення, що свідчить про можливе оптимізування логістичних процесів або зниження обсягів закупівель. Найсуттєвіше скорочення спостерігається щодо продовольчих запасів, тоді як непродовольчі, навпаки, мають тенденцію до зростання.

У сфері дебіторської заборгованості ситуація є неоднозначною. Торговельна дебіторська заборгованість зазнала значного скорочення, що може вказувати на покращення платіжної дисципліни контрагентів або більш жорстку політику компанії щодо розрахунків. Водночас, значні коливання у резервуванні кредитних збитків можуть свідчити про зміну ризиків у роботі з дебіторами.

Щодо розрахунків з бюджетом, помітне різке зростання розрахунків з ПДВ у 2023 році, що може бути результатом змін у податковій політиці чи збільшення обсягів господарських операцій. Інші податкові розрахунки демонструють нестабільність, проте загальний баланс цієї категорії вказує на поступове зростання зобов'язань компанії перед бюджетом.

Таблиця 2.2 – Аналіз запасів та розміру дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Запаси							
Продовольчі запаси	1313532	1230481	1166466	-83051	-64015	-6,32	-5,20
Непродовольчі запаси	730676	757676	801844	27000	44168	3,70	5,83
Матеріали	1768	2796	3780	1028	984	58,14	35,19
Всього	2045976	1990953	1972090	-55023	-18863	-2,69	-0,95
Дебіторська заборгованість:							
1. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги							
Торговельна дебіторська заборгованість	169681	77732	86258	-91949	8526	-54,19	10,97
Резерв очікуваних кредитних збитків	12136	35993	19853	23857	-16140	196,58	-44,84
Разом	157545	41739	66405	-115806	24666	-73,51	59,10
2. Дебіторська заборгованість постачальників та передплати							
Дебіторська заборгованість з пов'язаними сторонами	19874	21741	27993	1867	6252	9,39	28,76
Дебіторська заборгованість постачальників	458879	324485	312788	-134394	-11697	-29,29	-3,60
Передплата за товари	90076	115994	88510	25918	-27484	28,77	-23,69
Передплата за основні засоби	42267	18534	63730	-23733	45196	-56,15	243,85
Інші активи та дебіторська заборгованість	12577	23393	18808	10816	-4585	86,00	-19,60
Резервування кредитних збитків	8133	9377	4065	1244	-5312	15,30	-56,65
Разом	615540	494770	507764	-120770	12994	-19,62	2,63
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом							
Розрахунки з податку на додану вартість	0	0	42393	0	42393	0	-
Розрахунки за іншими податками	53549	59826	53101	6277	-6725	11,72	-11,24
Розрахунки з податку на прибуток	1850	1850	1850	0	0	0	0
Разом	55399	61676	97344	6277	35668	11,33	57,83

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Узагальнюючи, динаміка змін свідчить про тенденцію до зниження загальної суми активів у вигляді запасів та дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Це може бути наслідком підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами або адаптації до ринкових умов, що потребує подальшого аналізу для оцінки впливу на фінансову стійкість компанії.

Основні результати аналізу запасів та розміру дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. наведені на рис. 2.2.

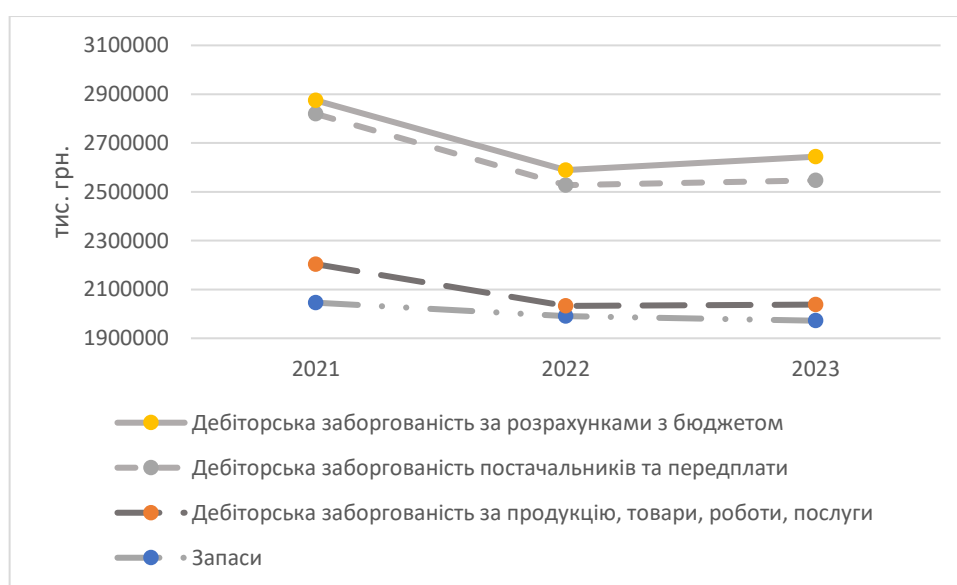


Рисунок 2.2 - Аналіз запасів та розміру дебіторської заборгованості ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [49] за допомогою інструментів Excel

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки є необхідним кроком для оцінки фінансової стабільності компанії, її здатності забезпечувати розвиток та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища. Вивчення динаміки власного капіталу дозволяє виявити основні тенденції у формуванні фінансових ресурсів підприємства, а також оцінити рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Оскільки власний капітал є одним із ключових показників фінансової стійкості, його детальний аналіз допоможе визначити, наскільки компанія покладається на внутрішні ресурси та чи зберігає стабільний рівень фінансування своєї діяльності. Особливо актуальним це питання стає в умовах економічної нестабільності, коли підприємствам необхідно знаходити оптимальні шляхи підтримки ліквідності та фінансової гнучкості.

Також дослідження структури власного капіталу дозволяє оцінити, як змінювався рівень нерозподіленого прибутку, статутного капіталу, додаткового капіталу та резервів, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість компанії. Виявлення змін у структурі дозволить зробити висновки щодо стратегії управління фінансовими ресурсами та рівня ефективності прийнятих управлінських рішень.

Таким чином, аналіз власного капіталу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості компанії, визначення динаміки її розвитку та розробки оптимальних стратегій управління капіталом у майбутньому. Основні результати такого аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури та динаміки власного капіталу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Зареєстрований (пайовий) капітал	510842	510842	510842	0	0	0	0
Додатковий капітал	11685	11685	11685	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5382083	6040405	6462960	658322	422555	12,23	7,0
Всього	4859556	5517878	5940433	658322	422555	13,55	7,66

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки свідчить про стабільність основних його складових із суттєвим зростанням нерозподіленого прибутку. Зареєстрований та

додатковий капітал залишалися незмінними на рівні 510842 тис. грн та 11685 тис. грн відповідно, що вказує на відсутність додаткових внесків власників або змін у статутному фонді.

Водночас значна динаміка простежується у зміні нерозподіленого прибутку, який у 2021 році становив 5382083 тис. грн, а у 2023 році досяг 6462960 тис. грн. Приріст у 658322 тис. грн за 2022 рік (12,23%) та 422555 тис. грн у 2023 році (7,0%) демонструє високу прибутковість діяльності компанії. Сукупний власний капітал підприємства зріс із 4859556 тис. грн у 2021 році до 5940433 тис. грн у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку у зміцненні фінансової стабільності.

Загальне зростання власного капіталу на 13,55% у 2022 році та на 7,66% у 2023 році свідчить про ефективне управління фінансами та нарощування фінансової міцності компанії. Основний внесок у цей приріст забезпечив нерозподілений прибуток, що вказує на раціональне використання зароблених коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування.

Основні результати проведено аналізу зображено на рис. 2.3.

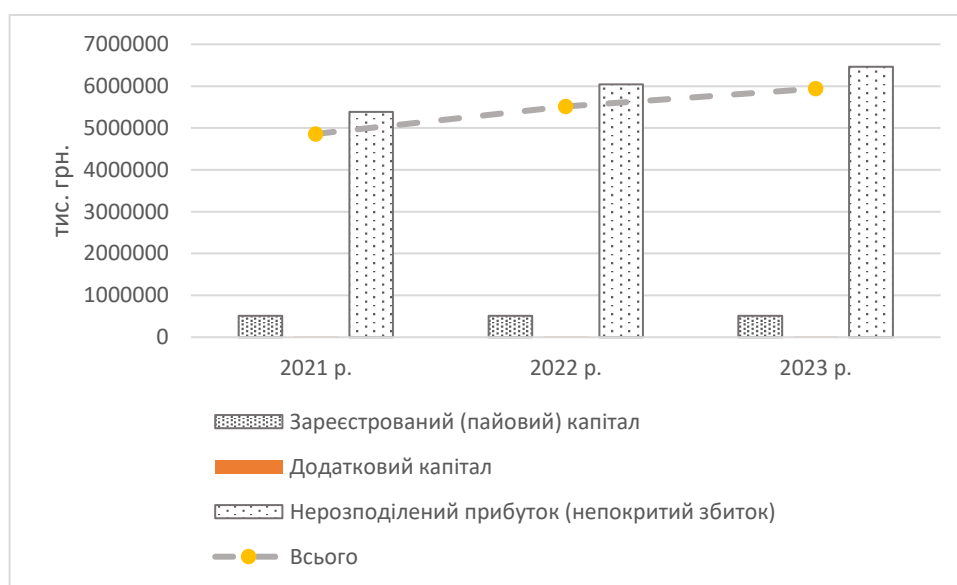


Рисунок 2.3 – Динаміка власного капіталу
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі [49] за допомогою інструментів Excel

Для детального розуміння змін у фінансовому становищі підприємства доцільно проаналізувати динаміку його поточних зобов'язань за останні три роки. У таблиці 2.4 наведено основні показники, що характеризують стан поточних зобов'язань підприємства у 2021–2023 роках, із відповідними абсолютними та відносними відхиленнями.

Таблиця 2.4 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуг	3708320	2449204	2979378	-1259116	530174	-33,95	21,65
Зобов'язання перед бюджетом							
Податок на прибуток до сплати	94	94	94	0	0	0	0,00
ПДВ до сплати	149434	55158	0	-94276	-55158	-63,09	-100
Місцеві податки до сплати	41566	29148	32571	-12418	3423	-29,88	11,74
Разом	190906	84212	32477	-106694	-51735	-55,89	-61,4
Поточні забезпечення	41739	69140	187572	27401	118432	65,65	171,3
Інші поточні зобов'язання							
Контрактні зобов'язання	109361	24023	29531	-85338	5508	-78,03	22,93
Торгівельна заборгованість компаніями групи	377310	1772867	2035873	1395557	263006	369,87	14,84
Інші заборгованість компаніями групи	2623656	714853	1591316	-1908803	876463	-72,75	122,6
Зобов'язання за заробітною платою та нарахуваннями	27246	194855	230004	167609	35149	615,17	18,04
Зобов'язання за заохоченнями	146212	122935	113895	-23277	-9040	-15,92	-7,35
Інші зобов'язання	6228	13913	41513	7685	27600	123,39	198,4
Інші фінансові зобов'язання	10579	9373	8176	-1206	-1197	-11,40	-12,8
Разом	3300592	2852819	4050308	-447773	1197489	-13,57	41,98

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Протягом трьох аналізованих років підприємство продемонструвало змінну тенденцію у формуванні поточних зобов'язань. Так, загальний обсяг поточних зобов'язань зменшився з 3 300,6 тис. грн у 2021 році до 2 852,8 тис. грн у 2022 році, що відповідає падінню на 13,57%. Така динаміка, ймовірно, була результатом політики оптимізації заборгованості, зокрема через зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги на 1 259,1 тис. грн або на 33,95%. Водночас у 2023 році ситуація кардинально змінилася – обсяг поточних зобов'язань зріс до 4 050,3 тис. грн, що на 1 197,5 тис. грн більше, ніж у попередньому році (зростання на 41,98%).

Серед найвиразніших змін слід відзначити збільшення поточних забезпечень, які у 2021 році становили 41,7 тис. грн, а у 2023-му вже досягли 187,6 тис. грн. Зростання на 145,8 тис. грн за два роки, а лише за 2023 рік – на 118,4 тис. грн або 171,3%, свідчить про активне формування резервів. Аналогічно, зобов'язання за заробітною платою у 2021 році становили лише 27,2 тис. грн, тоді як у 2023 році досягли 230,0 тис. грн, тобто збільшились майже у 8,5 рази (зростання на 615,17% у 2022 році та ще на 18,04% у 2023-му).

Істотне скорочення показала заборгованість за ПДВ: з 149,4 тис. грн у 2021 році вона зменшилася до нуля у 2023 році, тобто повністю була ліквідована за два роки. Також зменшились обсяги контрактних зобов'язань – із понад 109,4 тис. грн до 29,5 тис. грн, а це зниження на 79,8 тис. грн за період.

Змішану динаміку продемонстрували внутрішньогрупові зобов'язання: торговельна заборгованість компаніям групи у 2022 році зросла більш ніж у 4 рази – з 377,3 тис. грн до 1 772,9 тис. грн – і досягла 2 035,9 тис. грн у 2023 році, що свідчить про подальше зміцнення фінансової взаємозалежності з пов'язаними компаніями. Натомість інші заборгованості компаніям групи у 2022 році зменшилися на 1 908,8 тис. грн, але вже у 2023-му зросли на 876,5 тис. грн, відновлюючи частину втраченої величини.

Загалом аналізовані дані вказують на те, що підприємство активно перерозподіляло структуру поточних зобов'язань, водночас намагаючись зменшити податкове навантаження, оптимізувати зовнішню кредиторську

заборгованість та активізувати внутрішні розрахунки. Така політика може свідчити про адаптацію до змін у фінансовому середовищі або переорієнтацію вектора діяльності на нові фінансові моделі.

На рисунку 2.4 наведені основні результати проведеного аналізу поточних зобов'язань ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

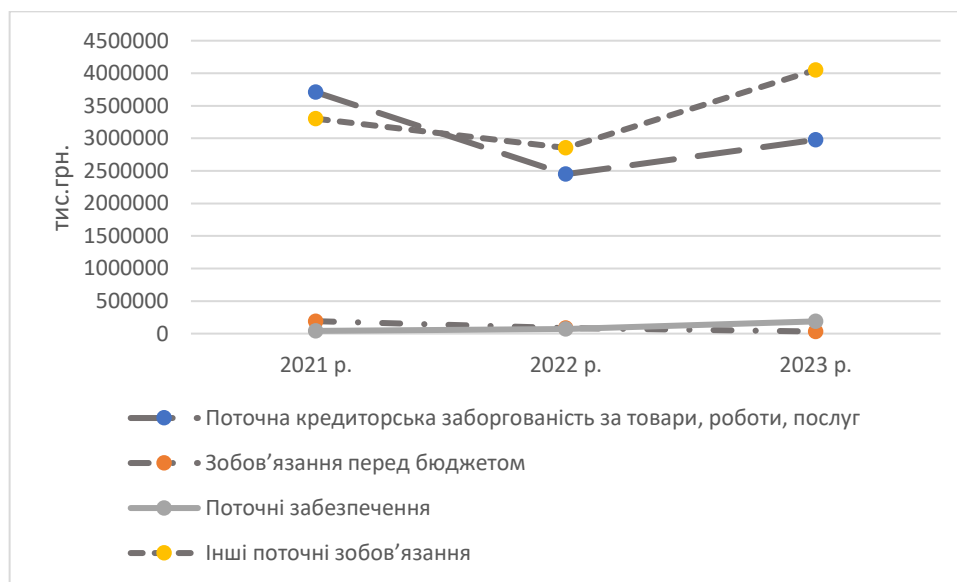


Рисунок 2.4 – Динаміка поточних зобов'язань

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [49] за допомогою інструментів Excel

З метою виявлення змін у структурі витрат підприємства та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів доцільно проаналізувати динаміку основних статей витрат за період 2021-2023 років. Такий аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрями фінансування, оцінити гнучкість витратної політики та виявити фактори, що вплинули на коливання загального обсягу витрат. У таблиці 2.5 та на рисунку 2.5 наведено відповідні показники з урахуванням абсолютних та відносних змін.

У 2022 році підприємство суттєво зменшило загальні витрати - на 819,8 тис. грн або 25,33% порівняно з 2021 роком. Та вже у 2023 році витрати зросли на 46,71%, перевищивши навіть показник 2021 року і склавши 3 546,0 тис. грн. Таке коливання свідчить про адаптацію до змін зовнішнього середовища та коригування фінансової політики.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат продажу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Витрати на персонал	1035333	1154673	1157090	119340	2417	11,53	0,21
Амортизація	254146	291513	348559	37367	57046	14,70	19,57
Надходження та компенсація витрат з послуг реклами	58269	37800	202412	-20469	164612	-35,13	435,48
Витрати на утримання	90925	64950	103313	-25975	38363	-28,57	59,07
Витрати електроенергії та комунальні послуги	232562	213757	247467	-18805	33710	-8,09	15,77
Витрати розподілені групою МЕТРО	68305	86530	126547	18225	40017	26,68	46,25
Витрати франшизи/Роялті	829566	82302	623800	-747264	541498	-90,08	657,94
Витрати на відрядження	5274	3541	8408	-1733	4867	-32,86	137,45
Витрати на банківські послуги	269130	128458	200713	-140672	72255	-52,27	56,25
Охорона	75986	62622	71474	-13364	8852	-17,59	14,14
Інші податки	53867	62016	70176	8149	8160	15,13	13,16
Благодійність	4426	51077	39156	46651	-11921	1054,0	-23,34
Консультаційні послуги	3913	76	225	-3837	149	-98,06	196,05
Послуги прибирання	51148	51588	62931	440	11343	0,86	21,99
Транспортні витрати	58885	21773	39874	-37112	18101	-63,02	83,14
Матеріальні витрати	28107	47971	83357	19864	35386	70,67	73,77
Інші послуги продаж	116933	56331	130523	-60602	74192	-51,83	131,71
Разом	3236775	2416978	3546025	-819797	1129047	-25,33	46,71

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Одним із головних чинників зростання стало різке збільшення витрат на роялті - у понад сім разів у 2023 році порівняно з 2022-м. Подібна тенденція

спостерігалася і у витратах на рекламу, які зросли більш ніж у п'ять разів. Попри активізацію маркетингової політики, витрати на персонал залишалися стабільно високими і у 2023 році становили 1 157,1 тис. грн.

Амортизаційні витрати поступово зростали, що може свідчити про оновлення матеріальної бази. Натомість деякі статті витрат, як-от банківські послуги чи охорона, спершу знижувалися, а згодом відновилися частково. Благодійність досягла піку у 2022 році, а потім зменшилася, що може свідчити про одноразову соціальну активність.

Загалом, у 2023 році підприємство перейшло від економії до інвестицій у розвиток і посилення конкурентних позицій.

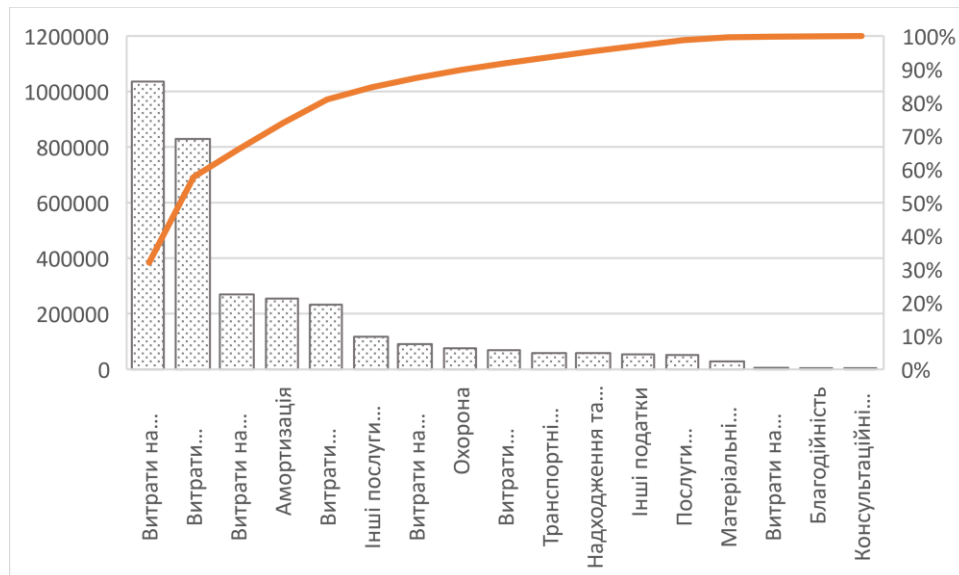


Рисунок 2.5 - Динаміка витрат підприємства за економічними статтями
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [49] за допомогою інструментів Excel

Для комплексної оцінки фінансових результатів діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку основних показників доходів, витрат і прибутковості за період 2021-2023 років. Такий аналіз дозволяє виявити не лише тенденції зміни виручки та собівартості, а й зрозуміти вплив операційних та позаопераційних факторів на кінцевий фінансовий результат. У таблиці 2,6 та рисунку 2.6 наведено відповідні показники з урахуванням зміни їх абсолютних значень та прибутковості підприємства.

Таблиця 2.6 - Динаміка доходів, витрат і фінансових результатів підприємства ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у 2021-2023 роках

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25944347	20152149	25554115	-5792198	5401966	-22,33	26,81
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	21927493	17115276	21180988	-4812217	4065712	-21,95	23,75
Валовий прибуток	4016854	3036873	4373127	-979981	1336254	-24,40	44,00
Інші операційні доходи	118631	1143350	79491	1024719	-1063859	863,79	-93,05
Адміністративні витрати	357187	393150	339514	35963	-53636	10,07	-13,64
Витрати на збут	3236775	2416978	3546025	-819797	1129047	-25,33	46,71
Інші операційні витрати	2288	248770	84592	246482	-164178	10772,81	-66,00
Прибуток від операційної діяльності	539235	1121325	482487	582090	-638838	107,95	-56,97
Інші доходи	736346	661928	440704	-74418	-221224	-10,11	-33,42
Фінансові втрати	274468	220570	202577	-53898	-17993	-19,64	-8,16
Інші витрати	0	2193347	1101653	2193347	-1091694	-	-49,77
Прибуток до оподаткування	1001113	-630664	-381039	-1631777	249625	-163,00	-39,58
Витрати з податку на прибуток	276913	27658	41516	-249255	13858	-90,01	50,10
Чистий прибуток	724200	-658322	-422555	-1382522	235767	-190,90	-35,81

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Протягом аналізованого періоду підприємство зазнало значних змін як у доходній, так і у витратній частині своєї діяльності. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції становив 25,94 млн грн, що дозволило отримати валовий прибуток у розмірі 4,02 млн грн. У 2022 році спостерігається суттєве зниження доходу до 20,15 млн грн, що спричинило скорочення валового прибутку до 3,04 млн грн. У 2023 році підприємству вдалося частково відновити позиції - дохід зріс до 25,55 млн грн, а валовий прибуток досяг 4,37 млн грн, що навіть перевищило показник 2021 року.

Попри це, операційна діяльність не завжди була ефективною. У 2022 році, завдяки різкому зростанню інших операційних доходів (з 118,6 тис. грн до 1,14

млн грн), операційний прибуток зріс удвічі - до 1,12 млн грн. Проте у 2023 році, коли обсяг інших операційних доходів скоротився до 79,5 тис. грн, а витрати на збут зросли майже на 1,13 млн грн, прибуток від операційної діяльності впав до 482,5 тис. грн.

Окремо варто звернути увагу на вплив позареалізаційних статей. У 2022 році підприємство зазнало значних інших витрат у розмірі 2,19 млн грн, що разом із фінансовими втратами (220,6 тис. грн) призвело до формування збитку до оподаткування у сумі 630,7 тис. грн. У 2023 році ситуація дещо покращилась - обсяг інших витрат зменшився вдвічі (до 1,10 млн грн), а фінансові втрати - до 202,6 тис. грн. Однак прибуток до оподаткування залишився від'ємним, склавши - 381,0 тис. грн.

У підсумку, у 2021 році підприємство зафіксувало чистий прибуток у розмірі 724,2 тис. грн. У наступні два роки діяльність була збитковою: у 2022 році чистий збиток становив 658,3 тис. грн, а у 2023-му - 422,6 тис. грн. Це свідчить про потребу в перегляді фінансової стратегії, особливо у частині контролю витрат, оптимізації збутових процесів та підвищення ефективності управління позареалізаційною діяльністю.

Формування системи фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є необхідною передумовою для всебічного аналізу стану підприємства, виявлення сильних і слабких сторін його функціонування, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємствам недостатньо лише фіксувати абсолютні значення доходів, витрат і прибутку - необхідно глибше розуміти взаємозв'язки між окремими складовими фінансово-господарської діяльності.

Розраховані раніше показники дозволяють не лише оцінити рівень прибутковості та ефективності використання ресурсів, а й простежити динаміку змін за певний період, що є критично важливим для виявлення тенденцій розвитку підприємства. Зокрема, аналіз співвідношення витрат і доходів, ефективності операційної діяльності, структури витрат і прибутковості дає змогу

виявити «вузькі місця» у системі управління фінансами. Сформуємо в таблиці Д1 (додаток Д) основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Таким чином, обґрунтоване формування фінансово-економічних показників створює аналітичну базу для подальшого удосконалення стратегії підприємства, підвищення його фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Саме ці показники є основою для побудови якісної системи контролю та прогнозування результатів діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

2.1 Аналіз результативності залучення та використання персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «КЕШ ЕНД КЕРРІ МЕТРО УКРАЇНА» є важливим етапом у процесі стратегічного управління персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах, коли ринок праці є висококонкурентним, ефективне використання трудових ресурсів стає ключовим фактором для досягнення фінансових і операційних цілей компанії.

Проведення такої оцінки дає змогу точно визначити, наскільки ефективно розподілені та використані трудові ресурси, а також виявити потенційні резерви для підвищення продуктивності. Зокрема, це дозволяє виявити слабкі місця у процесах, пов'язаних з управлінням персоналом, як-от перевантаження або недостатнє навантаження працівників, а також знизити витрати на оплату праці за рахунок оптимізації чисельності та організаційних структур.

Оцінка ефективності трудових ресурсів є також важливим інструментом для підвищення рівня задоволеності співробітників, що в свою чергу сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності. Крім того, такий аналіз

дозволяє адаптувати стратегію розвитку персоналу відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА».

Для забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами на підприємстві важливо структуровано організувати процеси, що включають всі етапи взаємодії з працівниками, від набору до розвитку. Нижче (табл. 2.7) наведене групування основних процесів управління трудовими ресурсами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», що охоплює ключові напрямки, відбір, адаптацію, мотивацію та розвиток персоналу, а також забезпечення належних умов праці. Це дає змогу сформулювати стратегічно важливі аспекти управління людським капіталом для досягнення організаційних цілей.

Таблиця 2.7 – Групування процесів управління трудовими ресурсами ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Групи процесів	Опис процесів
Набір і підбір персоналу	процес, спрямований на пошук, залучення та відбір кандидатів для різних посад. Включає в себе аналіз потреби в кадрах, створення профілів вакансій, проведення співбесід та оцінку компетенцій кандидатів
Адаптація нових працівників	організація та реалізація програм адаптації для нових співробітників, щоб забезпечити їх швидке впровадження в корпоративну культуру та робочі процеси компанії
Навчання та розвиток персоналу	проведення тренінгів, семінарів та курсів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних і управлінських навичок для забезпечення росту і ефективності організації
Оцінка ефективності роботи персоналу	визначення результативності праці співробітників на основі встановлених показників і критеріїв. Використання системи оцінки для виявлення потенціалу працівників та потреби в їх розвитку
Управління кар'єрним ростом	планування та реалізація програм для підвищення кваліфікації працівників та їх професійного зростання в межах компанії. Сюди входить аналіз кар'єрних шляхів і підготовка до зайняття вищих посад
Управління мотивацією та винагородою	розробка та впровадження системи мотивації і заохочення працівників, включаючи матеріальні та нематеріальні бонуси, премії, пільги, а також створення умов для задоволення їх професійних амбіцій
Управління плинністю кадрів	аналіз причин звільнення працівників, розробка стратегій зниження плинності кадрів, збереження досвідчених і цінних співробітників для забезпечення стабільності в організації
Управління трудовими відносинами	врегулювання трудових суперечок, розробка політик і процедур, що відповідають нормам законодавства, створення сприятливого робочого середовища і підтримка конструктивних відносин з працівниками.
Управління безпекою праці та охороною здоров'я	процес, що включає впровадження заходів для забезпечення безпеки праці, контролю за виконанням норм охорони праці, організацію навчання з питань безпеки та забезпечення умов для здоров'я працівників

Джерело: складено автором

Для глибшого аналізу чисельності та структури працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» на основі даних за 2021, 2022 та 2023 роки, пропонується наступна таблиця. Вона дозволяє детально вивчити зміни в загальній чисельності працівників, а також розподіл їх за категоріями, такими як управлінські, обслуговуючі та допоміжні працівники. Далі наводиться таблиця 2.8 та рисунок 2.6, що відображає ці показники.

Таблиця 2.8 – Чисельність та структура працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Показник	Роки						Відхилення			
	2021		2022		2023		абсолютне		відносне	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	2022- 2021	2023- 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників	3134	-	3383	-	3408	-	249	25	7,95	0,74
У тому числі:										
Управлінські працівники	532	17	676	20	749	22	144	73	27,07	10,80
Обслуговуючі працівники	2131	68	2199	65	2147	63	68	-52	3,19	-2,36
Допоміжна працівники	471	15	506	15	512	15	35	6	7,43	1,19

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Аналіз чисельності та структури працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021, 2022 та 2023 роки показує позитивні зміни в організаційній структурі компанії. Загальна середньооблікова чисельність працівників зросла з 3134 осіб у 2021 році до 3383 осіб у 2022 році та до 3408 осіб у 2023 році. Це відображає приріст у 249 осіб або 7,95% порівняно з 2021 роком, що свідчить про розширення діяльності компанії, а також про постійний ріст потреби в робочих ресурсах. Проте, темп зростання у 2023 році виявився значно помірнішим, лише 0,74% порівняно з попереднім роком.

Структура працівників також зазнала певних змін. Кількість управлінських працівників збільшилась на 144 особи, або на 27,07%, досягнувши 749 осіб у 2023 році, що становить 22% від загальної чисельності. Це свідчить про збільшення управлінського персоналу, що може бути зумовлено необхідністю посилення керівництва для оптимізації процесів у компанії. Відповідно, їх частка в загальній чисельності працівників зросла на 10,80%.

Число обслуговуючих працівників збільшилось на 68 осіб у 2022 році, однак в 2023 році спостерігається зменшення їх кількості на 52 особи. Загалом обслуговуючі працівники складають 63% від усіх працівників у 2023 році, що на 2,36% менше, ніж у попередньому році. Це може свідчити про оптимізацію та покращення ефективності в роботі обслуговуючого персоналу, а також про можливі зміни в операційних процесах компанії.

Чисельність допоміжних працівників збільшилась на 35 осіб у 2022 році та ще на 6 осіб у 2023 році, що є поміркованим приростом. Проте частка допоміжних працівників залишилася стабільною, складаючи 15% від загальної чисельності працівників у 2023 році.

Таким чином, зміни в структурі працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» відображають стратегічні кроки компанії щодо посилення управлінського апарату та адаптації до змін в операційних потребах, при цьому зберігаючи стабільність чисельності обслуговуючого та допоміжного персоналу.

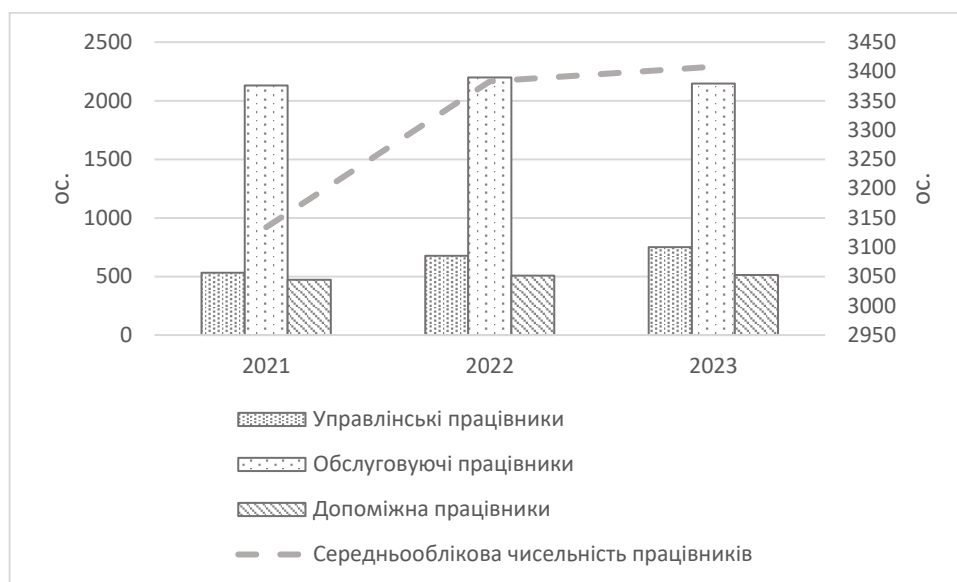


Рисунок 2.6 - Динаміка чисельності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [49] за допомогою інструментів Excel

У наступній таблиці 2.9 представлено розподіл працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за рівнем вищої освіти, розбитий за віковими групами на 2021, 2022 та 2023 роки. Це дозволяє вивчити зміни в чисельності працівників із вищою та без вищої освіти по кожній віковій категорії та виявити ключові тенденції щодо рівня освіти серед співробітників підприємства.

Дані таблиці показують зміни у структурі працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за рівнем освіти в залежності від вікових груп у 2021, 2022 та 2023 роках. Загалом, кількість працівників з вищою освітою за ці роки збільшувалась, однак ці зміни не були рівномірними по всіх вікових категоріях.

Таблиця 2.9 – Структура працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за рівнем вищої освіти, ос.

Вік працівника	Кількість працівників із вищою освітою			Кількість працівників із без вищої освіти			Абсолютне відхилення (вища освіта)		Абсолютне відхилення (без вищої освіти)	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021-2022	2023-2022	2021-2022	2023-2022
< 30 років	470	490	528	313	355	324	20	38	42	-31
питома вага, %	15	14	15	10	10	10				
30-45 років	846	913	951	564	639	583	67	38	75	-56
питома вага, %	27	27	28	18	19	17				
45-60 років	470	462	528	313	355	324	-8	66	42	-31
питома вага, %	15	14	15	10	10	10				
> 60 років	94	98	106	64	71	64	4	8	7	-7
питома вага, %	3	3	3	2	2	2				

Джерело: розраховано автором на основі [49]

У віковій групі «< 30 років» спостерігається незначне зростання кількості працівників з вищою освітою з 470 осіб у 2021 році до 528 осіб у 2023 році. Абсолютне відхилення становить +58 осіб, що свідчить про 12,34% збільшення. У той же час, кількість працівників без вищої освіти зменшилася на 31 особу в 2022 році, але відновила на 38 осіб у 2023 році, досягнувши значення 324 осіб.

Серед працівників вікової групи «30-45 років» загальна чисельність працівників з вищою освітою зросла з 846 осіб у 2021 році до 951 осіб у 2023 році. Абсолютне відхилення у межах цього віку становить +67 осіб у 2022 році та +38 осіб у 2023 році. Проте кількість працівників без вищої освіти зменшилась на 56 осіб у 2022 році, а потім на 56 осіб у 2023 році, що свідчить про зниження питомої ваги цієї категорії в загальній структурі.

У віковій категорії «45-60 років» кількість працівників з вищою освітою залишалась майже стабільною з невеликими коливаннями, скорочуючись на 8 осіб у 2022 році та зростаючи на 66 осіб у 2023 році. Кількість працівників без вищої освіти також показала зменшення в 2022 році на 31 особу, а в 2023 році це зниження компенсувалося на 42 особи.

Найменші зміни спостерігаються у віковій групі «> 60 років», де кількість працівників з вищою освітою збільшилась на 4 особи в 2022 році і на 8 осіб у 2023 році. У той же час кількість працівників без вищої освіти залишилась стабільною, зменшившись лише на 7 осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Таким чином, загальна тенденція показує поступове збільшення питомої ваги працівників з вищою освітою, хоча це збільшення не завжди відбувається рівномірно у всіх вікових групах.

Для більш глибокого розуміння змін у складі трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» у період 2021-2023 років, заповнимо з таблицю 2.10, яка надає інформацію про розподіл працівників за категоріями трудового стажу та аналізує відповідні зміни в чисельності. Це дозволить детально оцінити тренди в складі персоналу та виявити ключові моменти, що впливають на ефективність управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.10 – Структура працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за трудовим стажем, ос.

Показник	Роки			Структура, %			Відхилення, ос.	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність працівників	3134	3383	3408	100	100	100	249	25
Загальний стаж роботи, з них:								
від 3 місяців до року	517	623	649	16,50	18,42	19,04	106	26
від року до трьох років	803	862	906	25,62	25,48	26,58	59	44
від трьох до п'яти років	711	786	783	22,69	23,23	22,98	75	-3
від п'яти до десяти років	595	642	698	18,99	18,98	20,48	47	56
більше десяти років	508	470	372	16,21	13,89	10,92	-38	-98

Джерело: розраховано автором на основі [49]

У 2021-2023 роках структура працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за трудовим стажем показала певні зміни в розподілі працівників по категоріях стажу. Загальна кількість працівників протягом цих років збільшувалася: з 3134 осіб у 2021 році до 3408 осіб у 2023 році. У той же час відбулося перерозподілення працівників серед різних категорій трудового стажу.

У 2022 році частка працівників, які працюють від 3 місяців до року, зросла на 1,92% і становила 18,42%, що свідчить про збільшення нових працівників. Ця категорія мала абсолютне збільшення на 106 осіб порівняно з 2021 роком, а в 2023 році чисельність таких працівників ще більше зросла до 649 осіб. Проте їхня частка збільшилась на лише 0,62%, що вказує на стабільність цього сегмента серед інших.

Категорія працівників з трудовим стажем від року до трьох років також демонструє стабільне зростання, збільшившись на 59 осіб у 2022 році та на 44 особи в 2023 році. Частка таких працівників залишалася майже незмінною, але в 2023 році вона становила 26,58%, що вказує на поступове збільшення кількості співробітників середньої кваліфікації, які вже мають певний досвід роботи.

Працівники з досвідом від трьох до п'яти років у 2022 році збільшили свою чисельність на 75 осіб, що становить позитивну динаміку. Однак у 2023 році їхня чисельність трохи зменшилась - на 3 особи, що свідчить про стабільний, але незначний спад цієї категорії працівників.

З іншого боку, кількість працівників з досвідом роботи від п'яти до десяти років зазнала зростання на 47 осіб у 2022 році та ще на 56 осіб у 2023 році. Цей сегмент продовжує бути важливим для компанії, адже показує, що працівники, які перебувають у компанії від п'яти до десяти років, залишаються стабільною частиною колективу.

Однак найбільше зниження показала категорія працівників з досвідом понад десять років, кількість яких зменшилась на 38 осіб у 2022 році та на 98 осіб у 2023 році. Це може свідчити про те, що працівники з довгим стажем часто покидають компанію, що є природнім процесом для будь-якої організації, або ж виходять на пенсію.

Загалом структура працівників ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за трудовим стажем демонструє баланс між досвідом і новими кадрами, що дозволяє компанії підтримувати стабільність і оновлення персоналу.

Для детального аналізу руху персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за період 2021-2023 років, представлено ключові показники, які дозволяють оцінити зміни в чисельності працівників, процесах їх прийому та звільнення, а також загальну стабільність кадрового складу компанії. Наступна таблиця 2.11 надає чітку картину динаміки кадрових змін на підприємстві за вказаний період.

Таблиця 2.11 – Показники руху ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне		відносне	
				2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
Середньооблікова чисельність працівників	3134	3383	3408	249	25	7,95	0,74
Прийнято на роботу	51	356	102	305	-254	598,04	-71,35
Вибуло	73	107	77	34	-30	46,58	-28,04
У тому числі:							
за власним бажанням	73	107	77	34,00	-30,00	46,58	-28,04
за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту персоналу за прийомом, %	1,63	10,52	2,99	8,90	-7,53		
Коефіцієнт обороту персоналу за звільненням, %	2,33	3,16	2,26	0,83	-0,90		
Коефіцієнт загального обороту, %	3,96	13,69	5,25	9,73	-8,43		
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,33	3,16	2,26	0,83	-0,90		
Коефіцієнт постійного складу, %	92,31	84,26	96,07	-8,05	11,81		

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Таблиця 2.11 відображає основні показники руху персоналу компанії за період 2021-2023 років, що дає змогу оцінити динаміку змін у складі працівників та ефективність управління людськими ресурсами.

Протягом 2021-2023 років загальна середньооблікова чисельність працівників збільшилась на 249 осіб, або на 7,95% у 2022 році порівняно з 2021 роком та на 0,74% у 2023 році порівняно з 2022. Враховуючи цей ріст, можна зробити висновок про певне розширення компанії.

У 2022 році на роботу було прийнято 356 осіб, що на 305 осіб більше, ніж у 2021 році, з позитивною зміною на 598,04%. Однак, в 2023 році цей показник знизився до 102 осіб, що на 254 особи менше порівняно з попереднім роком (-71,35%). Це може свідчити про стабільний, але обмежений набір нових працівників у 2023 році.

Загальний показник вибуття працівників у 2022 році склав 107 осіб, що на 34 більше, ніж у 2021 році. Проте в 2023 році кількість вибулих працівників знизилась до 77 осіб, що вказує на позитивну динаміку зменшення звільнень.

Коефіцієнт обороту персоналу за прийомом в 2022 році зріс до 10,52%, що на 8,90% більше порівняно з 2021 роком. Однак, в 2023 році цей коефіцієнт знизився до 2,99%, що свідчить про менший приріст працівників. Коефіцієнт обороту персоналу за звільненням в 2022 році становив 3,16%, що на 0,83% більше порівняно з 2021 роком, але в 2023 році цей показник знизився до 2,26%, вказуючи на зменшення плинності кадрів.

Загальний коефіцієнт обороту також відзначився зниженням з 13,69% у 2022 році до 5,25% у 2023 році, що демонструє більш стабільну ситуацію в кадровій політиці компанії.

Коефіцієнт постійного складу у 2023 році зріс до 96,07%, що на 11,81% більше, ніж у 2022 році, і свідчить про значну стабільність кадрового складу компанії на кінець 2023 року.

Таким чином, аналіз показників руху персоналу демонструє позитивні зміни в структурі та стабільність кадрового складу компанії з певними коливаннями в рівнях прийому та звільнень працівників.

Аналіз результативності залучення та використання персоналу на ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за період 2021-2023 років дозволяє оцінити ефективність кадрової політики компанії та виявити ключові фактори, які впливають на стабільність та розвиток трудового колективу. За цей період загальна чисельність працівників на підприємстві зростає з 3134 осіб у 2021 році до 3408 осіб у 2023 році, що свідчить про поступове розширення компанії та збільшення її трудового ресурсу. Це позитивний сигнал, який вказує на розвиток

бізнесу та необхідність залучення додаткових кадрів для забезпечення ефективної роботи.

Проте важливу роль у результативності використання персоналу відіграють не тільки кількість працівників, але й їхня якісна структура. Оцінка показників плинності кадрів, які визначаються за коефіцієнтами обороту за прийомом та звільненням, показує, що в 2022 році був значний сплеск у кількості нових працівників, що могло свідчити про активний набір кадрів у зв'язку з розширенням чи зміною стратегічних напрямків компанії. Водночас зниження цих показників у 2023 році вказує на стабілізацію кадрової ситуації, що є позитивним моментом для збереження сталості у роботі підприємства.

Показник коефіцієнта обороту персоналу за звільненням, що знизився у 2023 році, може бути свідченням ефективності заходів щодо зниження рівня плинності кадрів, що є важливим для збереження кваліфікованих кадрів та підтримки їхньої мотивації.

Загалом, результати аналізу свідчать про позитивні зміни у кадровій політиці ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА». Однак варто звернути увагу на окремі моменти, які можуть вимагати додаткових зусиль. Зокрема, висока кількість прийнятих працівників у 2022 році та зниження їх кількості у наступному році вказують на певні коливання у кадровій стратегії компанії. Це може бути сигналом про потребу в удосконаленні процесу планування потреби в персоналі та перегляду системи мотивації для уникнення надмірного набору кадрів, що не завжди виправдовує себе в довгостроковій перспективі.

Тому важливо звернути увагу на розробку стратегій, спрямованих на довгострокове утримання висококваліфікованих кадрів, зокрема шляхом вдосконалення програм професійного розвитку, підвищення рівня мотивації, покращення умов праці та оптимізації процесів адаптації нових співробітників. Лише комплексний підхід до управління персоналом дозволить не тільки забезпечити стабільне функціонування компанії, але й підтримувати її конкурентоспроможність на ринку праці.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУСІВ
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

3.1 Динамічний факторний аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

У рамках оцінювання ефективності використання трудових ресурсів підприємства важливо не лише встановити залежність між показниками, але й врахувати динаміку змін у часовому вимірі. Саме ця особливість досліджуваної проблематики зумовила необхідність ретельного вибору аналітичного інструментарію. Після розгляду ряду потенційно придатних методів було прийнято рішення про доцільність застосування динамічного факторного аналізу, як найбільш гнучкого та інформативного підходу. Водночас, варто розглянути й інші методи, які могли б бути використані в альтернативному варіанті, аби чітко усвідомити переваги обраного підходу.

Одним із таких методів є однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA). Він дозволяє оцінити вплив окремих незалежних змінних на одну залежну змінну, що було б доцільно у випадку, коли досліджується дія лише одного чинника на ефективність праці. Проте в умовах реального підприємства показники ефективності залежать від сукупності взаємопов'язаних факторів, які діють комплексно, а не ізольовано. До того ж, дисперсійний аналіз переважно застосовується для якісних (категоріальних) факторів, що суттєво звужує його можливості в контексті кількісних змін, характерних для нашого аналізу.

Ще одним можливим підходом є кореляційний аналіз, який дозволяє виявити наявність та силу лінійного зв'язку між двома змінними. Він є простим і наочним інструментом для попередньої оцінки взаємозв'язків між

продуктивністю праці та окремими показниками, такими як мотивація чи рівень автоматизації. Однак цей метод не дозволяє врахувати одночасний вплив кількох змінних, а також не враховує динаміку змін у часі, що є його істотним обмеженням у розв'язанні поставленого завдання.

Серед інших варіантів варто згадати SWOT-аналіз, який фокусується на якісному оцінюванні сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, пов'язаних із використанням трудових ресурсів. Попри його корисність для стратегічного планування, цей метод є суб'єктивним, не має математичної бази і не може бути застосований для кількісної оцінки факторного впливу.

Також певний інтерес міг би становити економіко-математичне моделювання, наприклад, побудова імітаційної моделі функціонування персоналу. Однак для цього методу необхідне значно ширше коло вихідних даних, зокрема структурована інформація про розподіл працівників за функціональними ознаками, що в умовах доступних даних було б складно реалізувати.

На цьому тлі динамічний факторний аналіз виступає як найбільш адекватний метод для досягнення цілей дослідження. Він поєднує можливість багатофакторної оцінки з урахуванням часових змін, забезпечує побудову стандартизованої математичної моделі та дає змогу встановити не лише наявність, а й силу та напрям впливу кожного із факторів. Саме цей метод дозволив виявити домінуючу роль мотиваційного клімату у формуванні продуктивності праці, а також кількісно оцінити внесок інших складових – рівня автоматизації, кадрової кваліфікації та соціального забезпечення.

Таким чином, аналіз альтернативних підходів лише підтверджує доцільність обраного інструменту. Динамічний факторний аналіз забезпечує глибину, об'єктивність і цілісність оцінювання, що є критично важливим для формування практичних рекомендацій у сфері управління персоналом на підприємстві.

Для виявлення факторів, що можуть вплинути на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА», важливо спершу виявити ключові економічні, організаційні та виробничі фактори, що прямо чи опосередковано впливають на продуктивність праці та загальний рівень ефективності управління персоналом. Ефективне використання трудових ресурсів - це не лише збереження балансу між кількістю працівників і їхніми обов'язками, а й здатність підприємства використовувати їхній потенціал максимально. Тому необхідно звернути увагу на безліч аспектів, що можуть мати значний вплив на результативність праці.

Одним із таких аспектів є рівень кваліфікації та досвіду працівників. Це важливий фактор, оскільки чим вищий рівень знань і навичок персоналу, тим більш ефективно вони виконують свої обов'язки. Також варто враховувати рівень навчання та розвиток персоналу, що є важливою складовою не тільки для розвитку працівників, але й для забезпечення високої продуктивності та зниження витрат на навчання нових співробітників або залучення зовнішніх спеціалістів.

Іншим фактором є організаційна структура та рівень автоматизації підприємства. Розвиток технологій і автоматизація процесів можуть істотно змінити підхід до використання трудових ресурсів, зменшивши потребу в ручній праці та дозволивши зосередитися на стратегічних питаннях управління. В цьому контексті технологічні інновації є не лише важливим чинником для підвищення ефективності, але й для створення конкурентних переваг на ринку, що є важливим у сучасних умовах.

Не менш важливими є внутрішні організаційні зміни на підприємстві. Це включає, наприклад, зміну управлінських підходів, впровадження нових політик в управлінні персоналом та оновлення кадрових стандартів. Наприклад, зміни в системі мотивації працівників або оптимізація робочих процесів можуть мати прямий вплив на загальну ефективність трудових ресурсів.

Зовнішні фактори також не можна ігнорувати, адже економічні зміни, зміни на ринку праці, законодавчі ініціативи та навіть загальний економічний

стан можуть впливати на доступність та якість трудових ресурсів. Крім того, зовнішні фактори можуть визначати рівень конкуренції на ринку праці, що, в свою чергу, може вплинути на витрати компанії на залучення та утримання персоналу.

Оскільки обраним методом для аналізу є детермінований тип факторного аналізу, він дозволяє не тільки чітко визначити всі фактори, які мають вплив на ефективність використання трудових ресурсів, але й оцінити їхній рівень впливу з урахуванням взаємозв'язків між ними. Детермінований підхід дає змогу оцінити, як зміни в одному з факторів, наприклад, у кваліфікації працівників або рівні технологічної автоматизації, можуть спричинити зміни в результативності підприємства.

Цей факторний аналіз дозволить зрозуміти не лише поточний рівень ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, але й виявити резерви для подальшого покращення. В результаті можна буде розробити рекомендації для оптимізації процесів управління персоналом і підвищення продуктивності, що згодом позитивно вплине на загальний фінансовий результат компанії.

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів потребує комплексного підходу, в якому поєднуються кількісні та якісні показники, а також методи аналізу, що дозволяють не лише зафіксувати поточний стан, а й відстежити динаміку ключових змін у часі. Саме тому для дослідження було обрано метод динамічного факторного аналізу, який дає змогу оцінити, яким чином зміна певних характеристик персоналу впливає на загальну продуктивність праці на підприємстві.

У ході дослідження було сформовано вихідну аналітичну базу, що охоплює п'ятирічний період (2019-2023 рр.) і містить показники, які відображають різні аспекти трудового потенціалу. Ці дані подано в таблиці 3.1.

Аналізуючи дані таблиці 3.1, можна помітити коливання рівня продуктивності праці впродовж періоду дослідження. Найвищі значення спостерігалися у 2019 році, тоді як у 2022 році продуктивність досягла мінімуму.

Така динаміка, ймовірно, пов'язана зі зміною внутрішніх факторів, зокрема мотиваційного клімату, рівня автоматизації, соціального забезпечення та кадрового складу. Для з'ясування глибших причин цих змін необхідно перейти до стандартизації даних.

Таблиця 3.1 -Вихідні данні для проведення факторного аналізу

Рік	Продуктивність праці	Кількість працівників із вищою освітою	Індекс автоматизації	Індекс мотивації праці	Рівень задоволення соціальними пільгами
2019	8956,55	2009	63	0,73	0,54
2020	7926,15	1876	59	0,69	0,50
2021	8278,35	1880	68	0,76	0,58
2022	5956,89	1963	55	0,62	0,48
2023	7498,27	2113	73	0,81	0,64

Джерело: розраховано автором на основі [49]

Оскільки всі показники мають різні одиниці виміру, для коректного проведення факторного аналізу було здійснено стандартизацію (перехід до Z-значень). Це дозволяє не лише усунути масштабний вплив, але й зіставити значення між собою у межах одного статистичного простору. Результати стандартизації наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стандартизовані (Z) значення показників

Рік	Z(Y) – Продуктивність	Z(X ₁) – Вища освіта	Z(X ₂) – Автоматизація	Z(X ₃) – Мотивація	Z(X ₄) – Соцпільги
2019	0,94	0,20	0,12	0,29	-0,01
2020	0,02	-1,41	-0,51	0,01	-0,70
2021	0,34	-1,33	0,51	0,51	0,36
2022	-1,51	-0,50	-1,14	-1,04	-1,00
2023	0,21	3,03	1,01	1,23	1,35

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.2, найнижчі стандартизовані значення для продуктивності праці спостерігалися у 2022 році, що збігається із мінімальними значеннями по всіх досліджуваних факторах. Натомість у 2023 році зафіксовано високі значення за всіма стандартними факторами, зокрема особливо виражене зростання показника кількості працівників із вищою освітою (3,03). Це дає підстави припускати тісний взаємозв'язок між цими показниками, однак для точного встановлення сили їхнього впливу необхідне застосування методу множинної регресії.

На основі отриманих Z-значень було побудовано регресійну модель, у якій стандартизована продуктивність праці виступає залежною змінною, а всі інші – незалежними. Коефіцієнти моделі відображають силу та напрям впливу кожного фактора. Результати моделювання подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Коефіцієнти багатофакторної моделі

Фактор	Позначення	Значення коефіцієнта
Кількість працівників із вищою освітою	X ₁	0,39
Індекс автоматизації	X ₂	0,43
Індекс мотивації праці	X ₃	0,59
Рівень задоволеності соціальними пільгами	X ₄	0,41
Кількість працівників із вищою освітою	X ₁	0,39

Джерело: розраховано автором

Інтерпретація отриманих результатів свідчить про те, що найбільш вагомим чинником, що впливає на результативність праці, є індекс мотивації (0,59). Це підтверджує важливість створення внутрішнього стимулюючого середовища для зростання продуктивності. Значний вплив справляє також індекс автоматизації (0,43), що є свідченням ефективності технологічної модернізації. Соціальний компонент (рівень задоволеності пільгами) теж відіграє суттєву роль (0,41), вказуючи на значення корпоративної соціальної політики. Певну роль відіграє і рівень освіти працівників (0,39), хоча його ефект дещо менший.

Проведений динамічний факторний аналіз дозволяє дійти глибоких і практично значущих висновків щодо управління трудовими ресурсами підприємства. Найвищу ефективність використання персоналу можна досягти лише за умови збалансованого розвитку усіх ключових аспектів: стимулювання праці, технічного забезпечення, соціального захисту та кадрового потенціалу. При цьому пріоритетною зоною управлінського впливу має бути підвищення мотивації персоналу, оскільки саме цей чинник виявився найсильнішим за впливом.

Значення автоматизації вказує на необхідність подальшої цифровізації процесів, а також на модернізацію робочих місць. Водночас високі значення коефіцієнтів за соціальними та освітніми показниками підкреслюють, що увага до добробуту працівників та їхньої професійної підготовки залишається критично важливою.

Таким чином, підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» повинно реалізовуватись у формі комплексної HR-стратегії, в основі якої - інтеграція мотиваційних, технічних, соціальних та освітніх важелів впливу.

3.2 Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» важливим є акцент на навчанні та розвитку персоналу. Впровадження систематичних програм підвищення кваліфікації сприяє вдосконаленню професійних навичок працівників, що в свою чергу позитивно позначається на їх продуктивності. Особливу увагу варто приділити освоєнню новітніх технологій та методів управління, оскільки це дозволяє адаптувати працівників до змінюваних умов на ринку праці та підвищити їх конкурентоспроможність.

Ще одним важливим напрямом є збільшення рівня автоматизації робочих процесів. Це дозволяє не тільки знизити трудозатрати, але й забезпечити стабільність виконання завдань, оскільки автоматизація мінімізує людський фактор і підвищує точність виконання операцій. В результаті зменшується час на виконання рутинних завдань, що створює можливості для більш ефективного використання трудових ресурсів.

Ключовим аспектом у підвищенні ефективності є також розвиток мотиваційних систем для працівників. Система мотивації повинна бути гнучкою і враховувати різноманітні потреби співробітників, включаючи як фінансові, так і нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє підвищити залученість працівників, їх відповідальність за результати роботи та лояльність до компанії.

Не менш важливим є і забезпечення працівників необхідними соціальними пільгами, що сприяє їх задоволеності робочими умовами та умовами праці. Розширений пакет соціальних пільг, який відповідає актуальним потребам працівників, зменшує плинність кадрів та створює умови для їх довгострокового перебування в компанії, що позитивно впливає на стабільність колективу та ефективність його роботи.

Впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Для того щоб покращити продуктивність та підвищити рівень компетенцій співробітників, необхідно розробити чіткий план і кошторис, що включатиме витрати на створення навчальних програм, оплату тренерів та інших організаційних аспектів. Систематичне вдосконалення навичок персоналу не лише сприяє росту професіоналізму, але й позитивно впливає на мотивацію та лояльність працівників до компанії.

Щоб забезпечити ефективне впровадження програм підвищення кваліфікації в умовах базового підприємства, важливо врахувати всі етапи цього процесу, починаючи від розробки навчальних матеріалів до організації курсових занять і моніторингу результатів. У цьому контексті створення кошторису є важливим етапом для точного розрахунку витрат та ресурсів, необхідних для

реалізації даної ініціативи. В таблиці 3.4 наведений кошторис витрат на впровадження програми підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.4 - Кошторис впровадження програм підвищення кваліфікації працівників в умовах ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Стаття витрат	Опис	Сума (тис.грн)
Розробка навчальних програм	Створення спеціалізованих програм для підвищення кваліфікації працівників, таких як програмування, управлінські навички та фінансовий менеджмент.	50
Оплата послуг тренерів/лекцій	Витрати на залучення професійних тренерів та лекторів для проведення навчальних занять, що включає їхню оплату за проведення курсів та семінарів.	100
Організація навчальних курсів	Оренда приміщень для тренінгів, забезпечення необхідним обладнанням (проектори, комп'ютери, екранні засоби для проведення занять).	30
Матеріали та ресурси для навчання	Витрати на закупівлю літератури, електронних курсів, підручників, а також ліцензій для програмного забезпечення, яке необхідне для навчання.	20
Оцінка ефективності навчання	Витрати на проведення тестувань, опитувань та аналізу результатів навчання, що дозволяє оцінити рівень засвоєння матеріалу і визначити необхідність корекцій.	15
Інформаційна підтримка	Створення та підтримка онлайн платформи для доступу до матеріалів, звітів, а також забезпечення можливості комунікації між учасниками курсів та тренерами.	25
Адміністративні витрати	Заробітна плата для організаторів навчальних програм, адміністраторів курсів, які здійснюють координацію та управління процесом навчання.	40
Заохочення для працівників	Витрати на сертифікати, дипломи, нагороди для працівників, які успішно завершили навчання і продемонстрували високі результати.	10
Розробка навчальних програм	Створення спеціалізованих програм для підвищення кваліфікації працівників, таких як програмування, управлінські навички та фінансовий менеджмент.	50
Разом		290

Джерело: складено автором

Таким чином, для ефективного впровадження програм підвищення кваліфікації на підприємстві потрібно враховувати не лише матеріальні витрати на організацію навчальних процесів, але й витрати на стимулювання працівників і забезпечення умов для оцінки результатів. Правильне планування та розподіл бюджету забезпечить успіх цих програм, дозволяючи підприємству досягти

більш високих результатів у використанні трудових ресурсів і підвищенні рівня кваліфікації персоналу.

Автоматизація дозволяє зменшити кількість рутинних операцій, які виконуються вручну, і таким чином звільняє час для більш важливих та креативних завдань, що підвищує загальну продуктивність праці.

Перш за все, автоматизація сприяє скороченню часу, необхідного для виконання операцій, що дозволяє знизити витрати на працю. Наприклад, завдяки впровадженню сучасного програмного забезпечення для управління складськими запасами або автоматизованих систем для обробки замовлень, зменшується потреба в ручному введенні даних, що може призвести до помилок і затримок. Це також дозволяє значно підвищити точність виконання операцій і зменшити кількість помилок, що є важливим чинником для підвищення загальної ефективності компанії.

Іншим важливим аспектом є підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах швидко змінюваного ринку бізнесам важливо оперативно реагувати на зміни, що потребують гнучкості та швидкої адаптації. Автоматизація допомагає зменшити час на прийняття рішень, надаючи оперативні та точні дані для керівників, що дозволяє швидше реагувати на зміни ринку чи внутрішні потреби компанії.

З точки зору кадрової політики, автоматизація дозволяє оптимізувати розподіл трудових ресурсів. Завдяки звільненню співробітників від монотонних, трудомістких завдань, можна зосередити їхні зусилля на більш складних і стратегічно важливих аспектах роботи. Це не лише підвищує мотивацію персоналу, оскільки працівники можуть займатися більш інтелектуальною та творчою діяльністю, але й забезпечує зростання загальної ефективності використання трудових ресурсів.

Враховуючи всі вищезазначені фактори, впровадження автоматизації є необхідним кроком для підвищення ефективності праці, зниження витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. На підприємствах, що активно інвестують в автоматизацію, спостерігається зниження операційних витрат і

значне зростання продуктивності, що дозволяє їм зміцнювати свої позиції на ринку.

Впровадження автоматизації робочих процесів є важливим кроком для підвищення ефективності та продуктивності підприємства. Оскільки автоматизація дозволяє зменшити час на виконання рутинних завдань, знизити витрати на працю та покращити точність операцій, вона є стратегічно важливою для бізнесу. Водночас для ефективного впровадження автоматизованих систем необхідно врахувати певні витрати, які можуть включати не лише придбання програмного забезпечення та обладнання, але й оплату послуг консультантів і тренінгів для персоналу. В таблиці 3.5 наведений кошторис витрат на впровадження автоматизації робочих процесів на підприємстві.

Таблиця 3.5 - Кошторис впровадження програм на впровадження автоматизації робочих процесів в умовах ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА»

Стаття витрат	Опис	Сума (тис.грн)
Придбання програмного забезпечення	Витрати на закупівлю ліцензійного програмного забезпечення для автоматизації операцій (управління складом, обробка замовлень, бухгалтерія тощо).	150
Оновлення технічного обладнання	Закупівля необхідного обладнання для підтримки нових програмних рішень: сервери, комп'ютери, мережеве обладнання.	200
Послуги консультантів	Витрати на залучення зовнішніх консультантів для впровадження автоматизованих систем та адаптації їх до специфіки підприємства.	100
Навчання персоналу	Оплата тренінгів і семінарів для працівників, що дозволяють освоїти нові інструменти автоматизації і ефективно їх використовувати.	50
Налаштування та інтеграція системи	Витрати на налаштування програмного забезпечення та інтеграцію з існуючими бізнес-процесами, тестування та виправлення помилок.	75
Технічна підтримка та оновлення	Витрати на технічну підтримку автоматизованої системи, оновлення програмного забезпечення та забезпечення безперервної роботи.	30
Разом		605

Джерело: складено автором

Цей кошторис відображає основні витрати, пов'язані з впровадженням автоматизації робочих процесів на підприємстві. Витрати включають придбання необхідного програмного забезпечення, оновлення технічної інфраструктури, навчання персоналу, а також підтримку та налаштування систем. Враховуючи потенційні вигоди від автоматизації, такі витрати можуть бути виправдані значним підвищенням ефективності, скороченням операційних витрат і покращенням загальної продуктивності підприємства.

Після розгляду можливостей автоматизації робочих процесів, важливим аспектом для підвищення ефективності трудових ресурсів є розвиток мотиваційних систем для працівників. Впровадження гнучких та індивідуальних систем мотивації дозволяє не тільки збільшити продуктивність, але й підвищити залученість співробітників, сприяючи їхньому довгостроковому розвитку та лояльності до компанії. Мотивація працівників є важливою складовою частиною стратегічного управління персоналом, оскільки вона впливає на задоволеність роботою, зниження плинності кадрів та оптимізацію витрат на підбір нових співробітників.

З метою підвищення мотивації персоналу на підприємстві необхідно впровадити комплексну систему, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Зокрема, важливо розробити програми, що враховують індивідуальні потреби працівників, зокрема бонусні системи, премії за досягнення результатів, гнучкий графік роботи, а також забезпечення розвитку кар'єрних можливостей через навчання та внутрішнє просування.

В таблиці 3.6 наведений кошторису витрат на впровадження системи мотивації працівників на підприємстві.

Цей кошторис (табл. 3.6) націлений на впровадження комплексної системи мотивації, яка включає не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі як розвиток гнучких форм роботи та можливостей для кар'єрного росту. Витрати, пов'язані з цією системою, сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників і забезпечать їхню залученість до процесів компанії. Враховуючи взаємозв'язок між рівнем мотивації і продуктивністю праці, вкладення в

розвиток мотиваційної системи є стратегічно важливими для успіху підприємства.

Таблиця 3.6 - Кошторис витрат на впровадження системи мотивації працівників підприємства

Стаття витрат	Опис	Сума (тис.грн)
Розробка програми мотивації	Створення програм та планів мотивації, що включають бонуси, премії, нагороди та кар'єрний розвиток.	30
Матеріальні стимули (премії, бонуси)	Витрати на виплату премій та бонусів за досягнення результатів або виконання планових показників.	150
Гнучкі форми роботи	Витрати на впровадження гнучкого графіка роботи, дистанційної роботи, а також підтримка цих форм праці (обладнання для дому, програми для комунікації тощо).	50
Навчання та розвиток персоналу	Витрати на організацію тренінгів та програм для розвитку професійних навичок співробітників, підвищення їх кваліфікації.	70
Заохочення працівників	Витрати на сертифікати, нагороди та подарунки для працівників, які досягли високих результатів.	25
Адміністративні витрати	Витрати на адміністрування мотиваційних програм, робота HR-менеджерів, збори для обговорення результатів.	40
Разом		365

Джерело: складено автором

Продовжуючи тему підвищення ефективності використання трудових ресурсів, важливим кроком є забезпечення працівників необхідними соціальними пільгами. В умовах сучасного ринку праці соціальні пільги стали важливим елементом конкурентоспроможності компанії, оскільки вони впливають на задоволеність співробітників, їх лояльність до підприємства та готовність працювати на довгострокову перспективу. Правильно організована система соціальних пільг не тільки знижує плинність кадрів, але й забезпечує стабільність колективу, що є основою для досягнення високих результатів у роботі.

Впровадження системи соціальних пільг має враховувати різноманітні потреби працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, додаткові відпустки та інші привілеї, що сприяють створенню комфортних умов

праці. Важливо, щоб ці пільги не тільки відповідали законодавчим вимогам, але й перевищували стандартні пропозиції на ринку праці, що підвищує привабливість компанії для потенційних працівників і допомагає утримувати кваліфікованих фахівців.

Кошторису витрат на впровадження системи соціальних пільг для працівників наведений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на впровадження системи соціальних пільг для працівників підприємства

Стаття витрат	Опис	Сума (тис.грн)
Медичне страхування	Витрати на надання медичного страхування для працівників, включаючи витрати на послуги лікарів, обстеження та лікування.	120
Пенсійні програми	Витрати на впровадження корпоративних пенсійних програм або додаткового страхування для працівників.	80
Додаткові відпустки	Витрати на забезпечення додаткових днів відпустки для працівників, окрім основного законодавчого пакету.	50
Спеціальні пільги для працівників	Витрати на надання інших соціальних пільг, таких як харчування, проїзд, компенсація витрат на спортзал тощо.	40
Психологічна підтримка	Витрати на організацію консультацій з психологами або спеціальних програм підтримки для працівників.	25
Адміністративні витрати	Витрати на адміністрування системи соціальних пільг, управлінські витрати, робота HR-менеджерів.	35
Разом		350

Джерело: складено автором

Цей кошторис охоплює основні витрати на впровадження системи соціальних пільг, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, додаткові відпустки, а також інші пільги для працівників. Витрати на ці заходи є інвестицією у благополуччя та задоволеність персоналу, що безпосередньо сприяє підвищенню ефективності та стабільності роботи підприємства. Забезпечення співробітників соціальними пільгами сприяє не лише утриманню досвідчених кадрів, але й створенню позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників.

Для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» ми використовуємо кілька важливих

показників, серед яких зниження витрат, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на пошук нових працівників. За допомогою цих показників ми оцінюємо економічну вигоду кожного заходу та обчислюємо термін окупності інвестицій у впровадження заходів, що дозволить зрозуміти, як швидко підприємство зможе повернути витрачені кошти.

Перший захід, що стосується підвищення кваліфікації працівників, є одним з найбільш ефективних у плані швидкості повернення інвестицій. Враховуючи фактичні дані підприємства за 2023 рік, ми зробили припущення щодо зростання продуктивності праці після навчання працівників. Виходячи з розрахунку продуктивності праці на одного працівника, що становить 7498,27 тис. грн., та кількості працівників, що дорівнює 3408 осіб, ми вираховували очікуваний економічний ефект від підвищення кваліфікації. Підвищення продуктивності на 5% дозволяє згенерувати:

$$E_{\text{квал.}} = 5\% * 7498,27 * 3408 = 1277318,61 \text{ грн.}$$

Враховуючи витрати на навчання у розмірі 290 тис. грн, ми отримуємо термін окупності цього заходу:

$$T_{\text{квал.}} = \frac{290}{1277,32} \approx 0,23 \text{ роки}$$

Це свідчить про високу економічну вигоду та швидке повернення інвестицій.

Другим заходом є автоматизація робочих процесів. Вона передбачає впровадження технологій, які дозволяють скоротити витрати на працю та зменшити кількість помилок у роботі. Згідно з розрахунками, очікується зниження витрат на працю на 8% від річного фонду оплати праці:

$$E_{\text{автом.}} = 0,08 * 819964,8 + 0,03 * 5000 = 65747,18 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, автоматизація дозволить зменшити витрати на помилки та затримки на 150,000 грн. При загальних витратах на впровадження автоматизації в розмірі 60500 тис. грн, термін окупності цього заходу складає:

$$T_{\text{автом.}} = \frac{60500}{65747,18} \approx 0,92 \text{ роки}$$

Хоча цей термін є більшим, ніж для підвищення кваліфікації працівників, автоматизація також дозволить підприємству суттєво знизити витрати на довгострокову перспективу.

Третій захід передбачає підвищення мотивації працівників, що, з одного боку, дозволяє знизити плинність кадрів, а з іншого - підвищити загальну продуктивність праці завдяки покращеній атмосфері в колективі. Проте витрати на мотивацію досить високі в порівнянні з вигодою, яку можна отримати від зниження плинності кадрів. Для цього заходу очікувані вигоди складають:

$$E_{\text{мотив.}} = 0,02 * 19800 = 396 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності цього заходу:

$$T_{\text{мотив.}} = \frac{365}{396} \approx 0,98 \text{ роки}$$

Четвертий захід стосується покращення соціальних пільг для працівників, що також повинно призвести до зниження плинності кадрів. Оцінки показують, що завдяки покращенню соціальних пільг можна знизити плинність на 10%, що в результаті дозволяє зекономити:

$$E_{\text{мотив.}} = 0,1 * 1667 = 166,7 \text{ тис. грн.}$$

Однак витрати на впровадження цього заходу складають 350,000 грн, що також призводить до значного терміну окупності - 23.33 роки.

$$T_{\text{соц.п.}} = \frac{350}{166,7} \approx 2,1 \text{ роки}$$

Це вказує на те, що соціальні пільги є довгостроковим інструментом збереження кадрів, але дуже швидкого економічного ефекту вони не приносять.

Загальний термін окупності для всіх чотирьох заходів складає:

$$T_{\text{заг.}} = \frac{0,23 + 0,92 + 0,98 + 2,1}{4} \approx 1,1 \text{ роки}$$

якщо в середньому оцінювати всі заходи. Це підкреслює важливість розподілу ресурсів між різними заходами: інвестиції в підвищення кваліфікації працівників та автоматизацію дозволяють отримати швидкий економічний ефект, у той час як заходи щодо мотивації працівників та покращення соціальних пільг більше впливають на довгострокову стабільність і лояльність працівників.

Сформуємо всі розрахунки в узагальнюючу таблицю 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економічної ефективності та терміну окупності заходів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНИ»

Заходи	Витрати на впровадження, тис. грн.	Очікуване зростання продуктивності/зниження витрат	Термін окупності, роки
Підвищення кваліфікації працівників	290	1277,3	0,23
Автоматизація робочих процесів	605	657,5	0,92
Підвищення мотивації працівників	365	396	0,98
Покращення соціальних пільг	350	166,7	2,1
Разом/загальний термін окупності	1610	2497,5	1,1

Джерело: складено автором

Таким чином, найбільш ефективними заходами для ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» є підвищення кваліфікації працівників і автоматизація

процесів, які дозволяють значно скоротити витрати та зменшити термін окупності. В той же час, заходи, що пов'язані з мотивацією та соціальними пільгами, мають довший термін окупності, однак вони можуть сприяти довгостроковій стабільності та підвищенню лояльності працівників.

В результаті проведених розрахунків та обґрунтувань можна зробити висновки, що заходи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» мають різний рівень економічної вигоди та терміну окупності, що зумовлено специфікою кожного з них. Підвищення кваліфікації працівників та автоматизація робочих процесів є найбільш ефективними заходами, що дають значний економічний ефект вже за короткий час. Це підтверджується термінами окупності, які становлять менше одного року для підвищення кваліфікації працівників і трохи більше двох років для автоматизації. Вони дозволяють значно підвищити продуктивність праці та знизити витрати на операційну діяльність, що на довгострокову перспективу зробить підприємство більш конкурентоспроможним.

Водночас заходи щодо підвищення мотивації працівників та покращення соціальних пільг мають набагато більший термін окупності, що свідчить про їх довгостроковий вплив. Хоча ці заходи також мають певний позитивний ефект, їх економічна вигода виявляється меншою в порівнянні з іншими заходами, зокрема з підвищенням кваліфікації працівників або автоматизацією процесів.

Загалом, для досягнення максимальних результатів в оптимізації використання трудових ресурсів підприємству необхідно здійснити комплексний підхід, поєднуючи короткострокові і довгострокові заходи. Впровадження технологій автоматизації та програм навчання може забезпечити підприємству швидкий економічний ефект, а заходи щодо покращення соціальних пільг і мотивації працівників сприятимуть утриманню кадрів і підвищенню їх лояльності до компанії в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Компетентний персонал сприяє підвищенню ефективності діяльності, покращенню якості продукції й послуг, здатності до інновацій і адаптації до мінливих ринкових умов, що у кінцевому підсумку призводить до конкурентоспроможності та фінансової стійкості бізнесу.

Термін «трудові ресурси» є загальним поняттям, що із сторони держави представлений працездатним населенням, а із сторони підприємства - працівниками. Загалом, велика різноманітність інтерпретацій поняття та його поділ на макро- та мікро-рівень підкреслює складність і глибину проблем, які виникають під час взаємодії людини із процесами виробництва у створенні матеріальних благ.

Ефективність у широкому сенсі є оцінкою результативності діяльності людини, яка відображає відношення між отриманим корисним результатом та витраченими ресурсами. Ефективність праці, зі свого боку, показує те, як співвідносяться обсяги вироблених благ (матеріальних або нематеріальних) із витратами на їхнє виробництво. Збільшення ефективності праці означає, що виробництво благ зростає при незмінних або менших витратах праці.

Основна міра дієвості використання працівників - продуктивність праці, яка за сутністю і є результативністю роботи, або здатністю людини реалізовувати певний обсяг продукції за певний проміжок часу.

Нині, в Україні спостерігається тенденція до зниження числа економічно активного населення, тому державі та підприємствам, як ніколи важливо приділяти увагу найбільш оптимальному використанню наявних трудових ресурсів.

METRO спеціалізується на оптовій торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами, надаючи можливість підприємцям купувати все необхідне для ведення бізнесу в одному місці. Асортимент компанії включає понад 25 000 найменувань, серед яких продовольчі та непродовольчі товари. Значна частина

продукції постачається українськими виробниками, що дозволяє компанії підтримувати вітчизняну економіку та забезпечувати споживачів якісними товарами за конкурентними цінами.

Український ринок оптової та роздрібної торгівлі є динамічним і характеризується високим рівнем конкуренції. У цьому середовищі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» виступає як один із ключових гравців, орієнтованих на професійних клієнтів – власників малого та середнього бізнесу, ресторанів, готелів і торгових точок. Однак компанія змушена постійно вдосконалювати свої стратегії, щоб ефективно протистояти конкурентам, які пропонують подібні товари та сервіси.

Фінансово-економічний аналіз ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки вказує на змішану динаміку. Спостерігається зниження оборотних активів і власного капіталу, що зменшило ліквідність підприємства. Водночас зменшення собівартості продукції сприяло росту валового прибутку, хоча чистий прибуток залишався від'ємним. Підвищення коефіцієнтів ліквідності в 2023 році свідчить про покращення фінансової стабільності. Зростання кількості працівників і зниження фондівіддачі вказують на необхідність оптимізації використання ресурсів та підвищення ефективності.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» проводився шляхом оцінки структури працівників за різними критеріями, вивчення динаміки їх руху, розгляду балансу робочого часу, а також аналізу показників продуктивності праці та фонду заробітної плати.

Ключові показники ефективності праці, такі як: виробіток, трудомісткість та продуктивність характеризувалися тенденцією до збільшення, що є вкрай позитивним.

При використанні трудових ресурсів, як і при будь-якому процесі, що передбачає взаємодію людини (керівника) із людиною (працівником) можуть виникати певні проблеми. Природа цих труднощів може бути різноманітною, а головним завданням підприємства є їх вчасна ідентифікація та усунення.

Відповідно до знайдених проблем було запропоновано такі напрямки підвищення ефективності використання трудових ресурсів, як: оптимізація процесів навчання та розвитку персоналу; використання інноваційних технологій; покращення мотивації працівників та підвищення рівня задоволення соціальними пільгами.

Після проведених розрахунків та оцінки економічної ефективності заходів можна зробити висновки, що різні стратегії підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРРІ УКРАЇНА» дають різні результати, зокрема, за термінами окупності та економічною вигодою. Найбільш швидкоокупними є заходи, пов'язані з підвищенням кваліфікації працівників та автоматизацією робочих процесів. Вони забезпечують суттєве зростання продуктивності та зниження витрат на операційну діяльність у короткостроковій перспективі, зокрема, терміни їх окупності становлять менше одного року для підвищення кваліфікації працівників і близько двох років для автоматизації процесів. Це свідчить про те, що ці заходи мають найбільший потенціал для швидкого повернення інвестицій.

Проте, варто зазначити, що заходи, спрямовані на покращення мотивації працівників та надання соціальних пільг, мають більший термін окупності, що вказує на їхню довгострокову ефективність. Вони, хоча й не дають миттєвого економічного ефекту, мають важливий вплив на утримання кадрів та підвищення їх лояльності до компанії, що, у свою чергу, позитивно позначиться на результатах в майбутньому. Тому ці заходи слід розглядати як інвестиції в довгострокову стабільність і розвиток підприємства.

Отже, для досягнення максимального ефекту в оптимізації використання трудових ресурсів на підприємстві необхідно застосовувати збалансований підхід, поєднуючи як швидкоокупні, так і довгострокові стратегії. Поєднання автоматизації, навчання персоналу з одночасним удосконаленням мотиваційних програм і соціальних пільг дозволить не лише збільшити продуктивність, а й забезпечити стабільність в управлінні персоналом на тривалий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 153-163.
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. №20. С. 114-120.
3. Багрій, К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2017, №1-2. С. 344-350.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Богацька, Н., Мельник, Ю. Інноваційні методи управління трудовими ресурсами на підприємстві. *ЛОГОС. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ*. 2018. №1. С. 27-29.
6. Богиня Д. П., Грішова О. А. Основи економіки праці : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 313 с.
7. Боденчук Л. Б., Чебану М. П. Трудові ресурси як фактор виробництва. *Modern Economics*. 2022. № 36(2022). С. 19-24.
8. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. *Recent Studies of Social Scienses*. 2015. С. 14-19.
9. Бондарчук О. М., Лободюк І. О., Іванов Д. В. Гнучкі форми зайнятості та їх вплив на ефективність використання персоналу. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIII міжнар. наук.-техн. конф., м. Кривий Ріг, 28-30 трав. 2025 р. / Криворізький нац. ун-т. Кривий Ріг, 2025. С. 279.

10. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення : 06.04.2025).
11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
12. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 536 с.
13. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30-35.
14. Дегтяр О. А. Управління трудовими ресурсами : конспект лекцій. Харків : ХНУМН ім. О. М. Бекетова, 2017. 45 с.
15. Дідченко, О. І. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Запорізька державна інженерна академія*. 2014. №5. С. 185-192.
16. Дученко М. М., Щерблюк Є. В. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3826/3861> (дата звернення : 02.04.2025 р.)
17. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : колект. монографія / керівник авт. кол. Е. М. Лібанова; НАН України, Секція сусп. і гуманітар. наук. Київ : Сочінський, 2019. 348 с.
18. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 412-416.
19. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №6. С. 12-15.
20. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2003. 172 с.

21. Іляш О. І., Черненко Н. О., Шевчук О. А., Трофименко О. О., Гринкевич С. С., Глущенко Я. І. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підруч.; друге видання / за заг. ред. проф. О. І. Іляш, Н. О. Черненко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с.

22. Касьмін Д. С. Міждисциплінарний розвиток якості життя і якості трудового життя на сучасному етапі. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7147> (дата звернення: 01.04.2025).

23. Клиновський Д. В., Пепа Т. В. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України : навч. посіб.; за наук. ред. Л. Г. Чернюк. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 728 с.

24. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

25. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 340 с.

26. Корбут. К. Є. Управління трудовим потенціалом підприємства: мета, функції та методи. Житомир : ЖДТУ, 2017. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/121.pdf> (дата звернення : 24.02.2025 р.).

27. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

28. Кушнірук В. С., Крамарчук М. В., Зозуля О. В. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 60. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3575> (дата звернення : 30.03.2025).

29. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28). С. 294-301.

30. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічно активного населення. Державна служба статистики України. URL :

https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm (дата звернення : 30.03.2025).

31. Мороз Л. І. Якість праці та продукції як взаємозалежні чинники управління виробничим процесом підприємства. *Проблеми економіки та управління : Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. Вип. 725. Львів, 2012. С. 313-322.

32. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник післядипломної освіти*. 2016. Вип. 16 (29). С. 94-105.

33. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. №3. С. 47-53.

34. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. № 1(61). С. 137-141.

35. Опанасюк Ю. А., Рудь А. В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. №1. С. 134-140.

36. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». URL : <https://www.metro.ua/> (дата звернення : 30.03.2025).

37. Покинйчереда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал : обліково-економічна сутність категорій. *Економіка та держава*. 2018. №8. С. 35-41.

38. Попов С. В. Трудові ресурси України : стан та перспективи розвитку. *Форум права*. 2008. №3. С. 419-426.

39. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88-93.

40. Решетило В. П., Міщенко Н. С., Шубна О. В. Трудові ресурси регіонів : просторове розміщення та підвищення ефективності використання : монографія. Харків : ХНУМГ, 2014. 157 с.

41. Рябоконь І. О. Гідна праця у формуванні якості трудового життя. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 269-276.
42. Сівашенко Т. В. Сучасні підходи до оцінки персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч 2., С. 315-318.
43. Скорик О. Концептуальні основи регламентації праці. *Ефективна економіка*. 2018. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6131>. (дата звернення 30.03.2025).
44. Стефінін В. Система управління якістю праці на підприємствах. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 4. С. 45-49.
45. Стримулін С. Г. Проблеми економіки праці. Київ. 1982. 471 с.
46. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/109.pdf (дата звернення : 06.04.2025).
47. Терьохін С. В., Шеховцова І. А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. №3. С. 269-274.
48. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3897> (дата звернення : 30.03.2025).
49. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА». URL : <https://www.metro.ua/about-metro/finansova-zvitnist> (дата звернення : 30.03.2025).
50. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №12. С. 354-358.
51. Череп А. В., Сьомченко В. В. Соціально-економічна сутність категорії «трудова ресурси» в промисловому секторі економіки. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2011. №1(9). С. 78-84.

52. Череп А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 253-257.

53. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №6. URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08> (дата звернення : 06.04.2025).

54. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник. за ред. д.е.н., проф. О. М. Шубалого. Луцьк, 2018. 404 с.

55. Юр'єва І. А., Мартіросян Н.А., Говорова Є. І. Трудові ресурси підприємства : визначення та основні поняття.. 2018. №37. С. 46-49.

56. Baituova L., Tleuzhanova M., Agipar B. Issues Related to Human Resources Development in the Conditions of Industrial and Innovative Economy in the Republic of Kazakhstan. *Journal of the Knowledge Economy*. 2023. URL : [Issues Related to Human Resources Development in the Conditions of Industrial and Innovative Economy in the Republic of Kazakhstan | Request PDF \(researchgate.net\)](#) (дата звернення : 22.03.2025 р.).

57. Bashar Habib oglu, S., Fidan Mazahir, V., & Jamil Zaur oglu, H. Фактори, що впливають на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2024. 3(94). С. 105–113.

58. Hammer M., Hersman L. Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes. *Crown Publishing Group, Division of Random House Inc*. 2010. 302 с.

59. Hrynkevych S.. Conceptual framework of formation of labour potential factor system functioning. *Economics and management of the national economy*. 2015. vol. 3. no. 113. URL : [https://ird.gov.ua/sep/sep20153\(113\)/sep20153\(113\)_003_HrynkevychSS.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20153(113)/sep20153(113)_003_HrynkevychSS.pdf) (дата звернення : 31.03.2025 р.)