

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

«Визначення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та шляхи її удосконалення»

Виконала здобувачка 4 курсу, групи ЕП-22
спеціальності 051 Економіка
Пугач Анастасія Андріївна

Керівниця: канд. техн. наук, доцентка
Кадол Лариса Василівна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Рябикіна Катерина Григорівна

Кривий Ріг
2026

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

« ____ » _____ 2026 рік

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

Пугач Анастасії Андріївні

1. Тема роботи.

Керівниця теми Кадол Лариса Василівна, канд. техн. наук, доцентка.

Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 року № 147с.

2. Строк подання здобувачкою роботи: 19.06.2026.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019–2025 роки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади ефективності використання трудових ресурсів підприємства; аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та оцінка ефективності використання його трудових ресурсів; обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

5. Перелік графічного матеріалу: Основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства; основні техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2025 рр.; показники характеристики якісного стану трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; кореляційна залежність між показниками середнього товарообороту на одного працівника та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації; прогнозні значення основних техніко-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділи	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Кадол Л.В.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Кадол Л.В.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Кадол Л.В.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапу випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачкою за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	22.06.2026	

Здобувачка

(підпис)

Анастасія ПУГАЧ

Наукова керівниця

(підпис)

Лариса КАДОЛ

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою:

«Визначення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та шляхи її удосконалення»

Кваліфікаційна робота: 115 с., 37 табл., 36 рис., 14 формул, 41 джерел, 6 додатків.

Об'єкт дослідження: механізм забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Мета роботи: розробка методичних та практичних рекомендацій для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Предмет дослідження: методи, методики та процедури щодо аналізу і оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, статистичний, аналітичний, графічний, факторний та кореляційний аналізи.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз сучасної літератури з питання ефективного використання трудових ресурсів підприємства, розглянуто основні методичні аспекти з розуміння економічної категорії «трудові ресурси», розглянуто законодавчу базу та наукові напрацювання з теми дослідження як вітчизняних, так і закордонних авторів.

На прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності; техніко-економічних показників та фінансового стану. Аналізовано динаміку показників використання трудових ресурсів: динаміку продуктивності праці; заробітної плати; структуру працівників; показники руху трудових ресурсів; показники, що характеризують якісний стан трудових ресурсів. Встановлено фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Запропоновані заходи покращення мотивації працівників та корегування фонду заробітної плати в залежності від росту продуктивності праці та інших інноваційних мотиваційних заходів забезпечать економічний ефект в розмірі 2821972 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ТРУДОВІ РЕСУРСИ, ПРАЦІВНИК, ПІДПРИЄМСТВО, ПОКАЗНИК, ТОВАРООБОРОТ, МОТИВАЦІЙНІ ВИПЛАТИ, ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТ.....	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	8
1.2. Методи аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	31
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	31
2.2. Дослідження ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО –ФУД».....	57
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО БІЛЬШ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	83
3.1. Встановлення факторів впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	83
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО- ФУД».....	93
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Обрана нами тема дослідження випускної кваліфікаційної роботи на тему:

«Визначення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та шляхи її удосконалення» досить актуальна, так як забезпечення сталого розвитку, набуття міцних конкурентних переваг підприємств всіх форм власності неможливо без забезпечення ефективності використання всіх ресурсів – матеріально-технічних, трудових, фінансових, інвестиційно-інноваційних.

В цей час, досить важкий для нашої Батьківщини, в час повномасштабного воєнного вторгнення окупантів і, обов'язково, в час відновлення після воєнних дій, особливої уваги потрібно приділити трудовим ресурсам – це життєво необхідне питання збереження трудового потенціалу як в рамках держави, так і в рамках регіону і окремого підприємства.

Нарівні з іншими виробничими ресурсами трудові ресурси – це найважливіший елемент здійснення виробничо-господарської діяльності, якому все більше приділяється уваги в сучасних дослідженнях як теоретиків, так і практиків і законодавців.

Трудові ресурси є найціннішими ресурсами підприємства, держави. Розвиток, ефективне використання та збереження його як в кількісному, так і якісному відношення повинно бути стратегічною метою.

Завдання дослідження наступні:

- розглянути теоретичні основи дослідження підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- дослідити та аналізувати показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;

- аналізувати ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначити фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- виконати планування основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з врахуванням запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: механізм підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних положень та рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Встановлені фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Запропоновані заходи покращення мотивації працівників та корегування фонду заробітної плати в залежності від росту продуктивності праці, що забезпечить економічний ефект в розмірі 2821972 тис. грн.

Таким чином, запропоновані заходи позитивно вплинуть на прибутковість та конкурентоспроможність

В ході дослідження використані дані статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності підприємства за аналізований період, дані з офіційного сайту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; законодавча, інструктивна та нормативна база, наукова спеціальна література, у т. ч. іноземними мовами, матеріали глобальних інформаційних мереж, наукова та статистична література за обраною темою дослідження.

В кваліфікаційній роботі бакалавра було використано наступні методи дослідження: метод порівняльного аналізу, систематизації, узагальнення, факторний та кореляційний аналізи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз теоретичних напрацювань з питання ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Забезпечення сталого розвитку, набуття міцних конкурентних переваг підприємств всіх форм власності неможливо без забезпечення ефективності використання всіх ресурсів – матеріально-технічних, трудових, фінансових, інвестиційно-інноваційних.

В цей час, досить важкий для нашої Батьківщини, в час повномасштабного воєнного вторгнення окупантів і, обов'язково, в час відновлення після воєнних дій, особливої уваги потрібно приділити трудовим ресурсам – це життєво необхідне питання збереження трудового потенціалу як в рамках держави, так і в рамках регіону і окремого підприємства для забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях господарювання.

Регулювання формування та використання трудових ресурсів регулюється на державному рівні цілою низкою законів постанов та кодексів. Це – Конституція України [1]; податковий, господарський та кримінальний кодекси [2, 3, 4]; Нормативно - правова база України з інспекції праці [5]; Кодекс законів про працю України [6]; Закон України «Про зайнятість населення» [7]; Закон України «Про загальнообов'язкове державне страхування на випадок безробіття» [8] та інші закони та підзаконні акти (про охорону праці, колективні договори, відпустки).

Організація трудових відносин в умовах воєнного стану обумовлює Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9].

На рис.1.1 наведемо схему механізму державного регулювання формування та використання трудових ресурсів України



Рисунок 1.1 - Схема механізму державного регулювання формування та використання трудових ресурсів України

На механізм формування та використання трудових ресурсів на всіх підприємствах прямий державний вплив відбувається за допомогою адміністративних методів – це законодавча база (закони про працю, пенсійне забезпечення, встановлення мінімальної заробітної плати, регулювання робочого часу, квотування деяких категорій робочих місць та категорій населення), контроль за дотриманням законодавчої бази, ліцензування, сертифікація.

Економічні методи державного регулювання здійснюються через різноманітні економічні інструменти – це фінансування програм щодо трудових ресурсів; надання субсидій; встановлення податків; регулювання

цін та тарифів; надання пільгових кредитів; надання роботодавцям субсидій за створення нових робочих місць; надання допомоги по безробіттю і т.д.

Соціальний захист трудових ресурсів на рівні держави здійснюється через реалізацію соціальних методів регулювання трудових ресурсів – це виплата допомоги по безробіттю, підтримка малозабезпечених та багатодітних сімей, фінансування програм соціальної адаптації тимчасово переселеним та ветеранам війни, фінансування програм з професійної орієнтації і т.д.

Надання різноманітних інформаційних послуг населенню про ринок праці, вакансії, проведення семінарів та ярмарку професій Державними структурами і т.д. відноситься до інформаційних методів державного регулювання та підтримки трудових ресурсів України.

Як нами вже відмічено, затверджений Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9] посилює державне регулювання трудових ресурсів в час воєнного стану за напрямками:

- розробка різноманітних програм забезпечення зайнятості;
- регулювання трудових відносин;
- фінансування програм соціального захисту працівників.

В науковій та законодавчій літературі існують поняття «трудоі ресурси», «трудоі потенціал», «кадри», «робоча сила», «людський потенціал», «кадровий потенціал».

Дослідження сутності поняття «трудоі ресурси» цікавило науковців різних часів - це роботи А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, В. Петті, А. Маршалла, В. Петті, сучасних дослідників - Д. Богині, В. Гриньової, Т. Давидюк, М. Дороніної, Г. Завіновської, А. Калини, Г. Красноженової, С. Попова, А.Рофе, С. Струмиліна, Л. Чернюк, Т. Шульца, В. Покинйчереда, О. Череп, Ю. Калюжної та ін.

Згідно дослідженням вітчизняного науковця – доктора економічних наук Чечеля Олега Миколайовича початок розуміння людського ресурсу потрібно розглядати ще з часів розподілу праці – це дві історичні категорії

людства – збирачі та мисливці. Кожна з цих категорій виконувала свої їм притаманні обов’язки - збирачі одомашнювали тварин, займалися обробкою землі; мисливці – добували право на існування мисливством. З цього часу і починається. Хоча і досить стихійно розуміння власності та сутність обмінних операцій між цими категоріями людей.

Історія розвитку розуміння людського ресурсу починається з часів первісного суспільства. Як визначає О.М. Чечель, розподіл праці починається саме з цього історичного періоду – розподіл на збирача та мисливця. Перший вагомий розподіл праці починається з одомашнювання диких тварин, розумному землеробству, що надавало людям важелі для існування та розуміння характеру власності. Появився вже обмін результатів своєї праці, поки ще досить стихійний та, зрозуміло, без захисту інтересів суб’єктів обмінних операцій, в тому числі і найнятих робітників [11].

Другий важливий етап – це розмежування ремесло та землеробства. В цей час становиться необхідним продаж різноманітних товарів. В цей час з’явилися раби, як результат чисельних війн, захвату полонених та примусової праці рабів.

В навчальному посібнику «Історія економічних вчень» групи вчених Тернопільського університету вказується на правила диференційного регулювання заробітної плати в часи перших цивілізацій (IV-I тис. до н.е.). Заробітна плата кваліфікованих працівників (це лікар, будівельник і т.д.) відрізнялася від заробітної плати ремісників (ткач, тесляр і т.д.), а також від некваліфікованих працівників. В цей час заробітна плата виплачувалася щоденно і за виконаний обсяг робіт [12].

Але і рабовласницький і в феодальний період цивілізації закони ринку праці захищали інтереси роботодавців [12]

Важливим внеском в розвиток теорії трудових ресурсів було внесено в 1776 році Адамом Смітом в праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», який першим ствердив, що внесок в розвиток людського капіталу є капіталовкладеннями, які приносять значні прибутки. Витрати на

навчання працівників, мотивацію, покращення їх здоров'я та соціальний захист є тими інвестиціями, які збільшують продуктивність праці і тим самим, формують економічні здобутки на різних рівнях господарювання [11].

Основні положення його теорії наступні:

практичні навички, здібності та освіта працівників – це часина капіталу суспільства;

витрати на навчання працівників – це інвестиції. Які окупляться через збільшення продуктивності праці;

заробітна плата повинна компенсувати витрати на навчання;

продуктивність праці напряду залежить від підготовленості працівників.

Не зважаючи на те, що термін «людський капітал» було введено не А. Смітом, але його ствердження про важливість інвестицій в трудові ресурси актуально і в сьогодення.

Уже в 1050-1960 рр. термін «людський капітал» ввели та обґрунтували американські вчені лауреати Нобелівських премій Теодор Шульц (1902-1998 рр.) та Гаррі Беккер (1930-2014). Вони доводили. Що людина не просто робоча сила, а капітал, який потребує інвестицій для отримання прибуткових коштів. Теодор Шульц та Гаррі Беккер оформили дану теорію людського капіталу, як інвестиції, як цілісну, хоча окремі ідеї можливо зустріти в працях В. Петті або А. Маршалла.

Вільям Петті в XVII ст. в праці «Політична арифметика» порівняв працю з джерелом багатства, а людей до капіталу з розглядом здібностей та здоров'я як ресурси.

Основні положення за теорією Вільяма Петті наступні:

оцінка людського капіталу кількісно в залежності від витрат та майбутніх доходів;

людські здібності і знання – це продуктивний капітал нарівні з будинками та машинами;

чисельність, здоров'я та професійні здібності людей впливають на багатство нації. Альфред Маршалл також розглядав інвестиції в людину як найбільший продуктивний капітал. Вкладення у здоров'я працівників в та їх харчування також підвищують продуктивність праці. Послідовник А. Маршалла англійський економіст Артур Сесіл Пігу (1877–1959) розвинув теорію оцінки робітників через професійні спроможності та став основоположником теорії добробуту. Визначав необхідність підвищувати продуктивність праці за допомогою освіти, мотивації. Згідно представленої ним теорії добробуту держава повинна регулювати ринок праці, забезпечувати та моніторити необхідні безпечні умови праці та життя населення для загального добробуту. Його роботи про взаємозв'язок заробітної плати, умов праці та політики держави щодо ринку праці з динамікою продуктивності праці та зайнятості населення актуальні і сьогодні. А. Пігу визначав і необхідність державного захисту інтересів самих працівників.

Тобто, А Пігу не тільки визначав трудові ресурси як робочу силу, але і як одну із частин соціально-економічного добробуту суспільства. Яку необхідно і розвивати, і захищати.

В табл. 1.1 зведемо визначення трудових ресурсів сучасними науковцями.

Таблиця 1.1- Визначення поняття «трудоі ресурси» сучасними науковцями

№ з\п	Прізвище науковця	Визначення
1	2	3
1	Соколов А.В. [13. с.11]	Трудові ресурси – це кількісна характеристика робочої сили.
2	Бендасюк О.О. [14. с.174]	Трудові ресурси – це відображення стосунків між державою, суспільством, працівниками та іншими суб'єктами виробничої діяльності щодо виробництв, розподілу та перерозподілу результатів праці.
3	Череп А.В. [15. с.79-80]	Трудові ресурси - це категорія, яка має історичну визначеність та виражає соціально-класову структуру суспільства.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4	Давидюк Т.В. [16. с.89]	Категорії «трудові ресурси» та «людський капітал» не тотожні. Трудові ресурси стануть людським капіталом тільки в тому випадку, коли знання, навички, можливості працівника будуть реалізовані та принесуть прибуткові кошти.
5	Гриньова О.М. [17. с.7-8]	Визначає наступне - «людський капітал» має ширше підґрунття. Так як включає і підприємницькі здібності працівника. «Трудові ресурси» – це частина населення, яка потенційно здатна до праці. «Трудові ресурси» - це особи, які мають відповідний рівень фізичних та розумових здібностей та професійних знань. Які необхідні для виконання конкретної роботи. «Трудові ресурси» - це сукупність населення (зайняття та безробітні), що визначаються відповідно до чинного законодавства.
6	Богиня Д.П. [18. с.36]	Категорія «трудові ресурси» охоплює населення працездатного віку окрім непрацюючих пенсіонерів працездатного віку і інвалідів. А також працюючих осіб, які молодше або старше працездатного віку.
7	Чернюк А, Клиновий Д, Пепа Т. [19. с.290-291]	Заперечують думку Богині Д.П і вважають, що належність до категорії «працюючий пенсіонер» або «працюючий підліток» константує тільки факт належності до категорії населення. Припинення діяльності таких категорій працівників автоматично виключає їх зі складу трудових ресурсів.
8	Покинйчереда В.В. [10. с.37]	Поділяє думку Чернюк А., але вважає такий підхід доцільний в масштабі країні або регіону. Щодо визначення на рівні підприємства, та чисельність працюючих на ньому буде відрізнятися від фактичної чисельності.
9	Завіновська Г. [20. с.23]	Трудові ресурси є однією із формою людських ресурсів і в економіці є одним із видів ресурсів, що існують поряд з матеріальними ресурсами.
10	Тищенко С. [21. с.105]	Як економічна категорія «трудові ресурси» відображають відносини населення, яке має фізичні та інтелектуальні здібності до праці, згідно державних нормативних умов відтворення індивідуальної робочої сили.
11	Ніколаєнко А. , Іващенко П. [22. с.7]	Акцентують на соціальну сутність категорії «трудові ресурси» визначається у певних виробничих умовах, а економічна сутність цієї категорії – це робочий час. який потрібний для виконання суспільно корисної праці.

Як нами досліджено, існують різноманітні теорії та думки щодо певного визначення категорії «трудові ресурси» та інших категорій – синонімів.

За проведеними нами дослідженнями, надамо узагальнюючі визначення цим поняттям:

- «трудові ресурси» - це працездатна частина населення, яка має характеристики (фізичний розвиток, розумові здібності та знання) згідно правового поля та бажання до праці в процесі створення суспільного продукту. Якщо «трудові ресурси» відносяться до конкретного підприємства, то це працівники підприємства, які потрібні для виконання виробничої програми виготовлення продукції та/або виконання робіт;

-«трудовий потенціал» - це все таки, потенційні ресурси людського капіталу (праці);

-«кадри» - таке поняття більше всього відноситься до керівного складу підприємства;

- «робоча сила» - це конкретні можливості працівника, які виступають товаром на ринку праці – фізичні, розумові, набутий досвід;

- «людський потенціал» - це не тільки конкретні можливості працівника, які виступають товаром на ринку праці, але і всі інші можливості населення;

- «кадровий потенціал» - пов'язаний з висококваліфікованими працівниками.

При виконанні нашого дослідження потрібно таки брати до уваги той факт, що ще з 1995 року при переході до ринкових умов господарювання у вітчизняних статистичних звітах економічне поняття «трудові ресурси» не використовується. Законодавством введені поняття «економічно активне населення» та «економічно неактивне населення» згідно міжнародній класифікації цих понять.

За дослідженням Покин'ячереда В.В. такі законодавчі нововведення змінив фундаментальну методику класифікації населення. основний критерій належності населення до трудових ресурсів є його здатність до праці, то критерій економічно активного населення – це бажання особи працювати [10. с. 37].

І за дослідженням видатних вітчизняних та закордонних вчених ми також підтримуємо позицію, що категорія «трудові ресурси» за своєю економічною суттю ширше поняття ніж «економічно активне населення».

Зв'язок категорій трудові ресурси з економічно активним населенням та економічно неактивним населенням представимо на рис. 1.2, а види трудових ресурсів на рис.1.3.

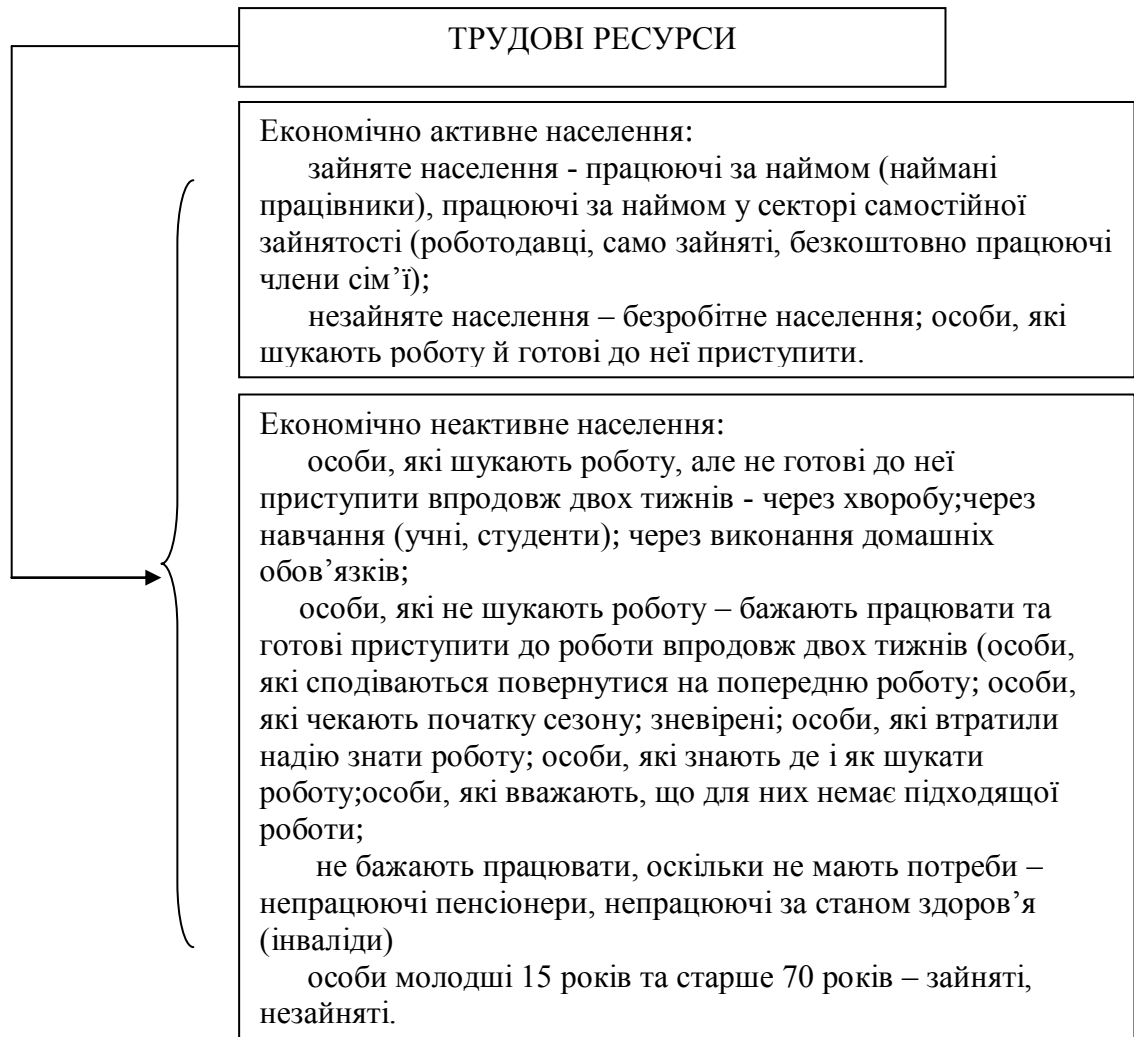


Рисунок 1.2 - Складові трудових ресурсів

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

Ми в своїй роботі будемо досліджувати трудові ресурси конкретного підприємства.

Розглянемо механізм формування трудових ресурсів підприємства. Сам процес формування трудових ресурсів – це комплексний, організований

процес, який відбувається системно, забезпечення підприємства необхідними кваліфікованими кадрами.

Має наступні етапи – планування потреби в кадрах, пошук, відбір, адаптацію та розстановку працівників по робочим місця відповідно до обраних цілей підприємства. Основна задача формування ресурсів підприємства – забезпечення підприємства відповідними працівниками для досягнення позитивних виробничо-економічних результатів.

Види трудових ресурсів наведемо на рис.1.3.

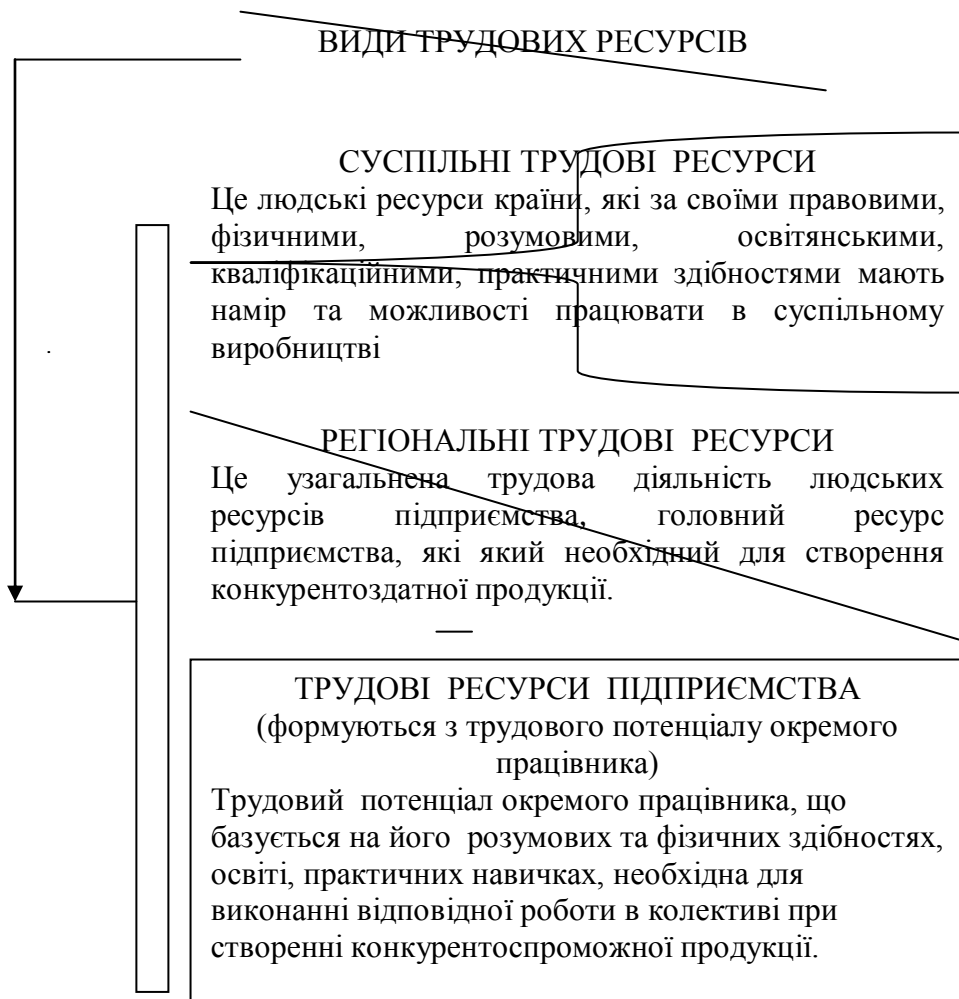
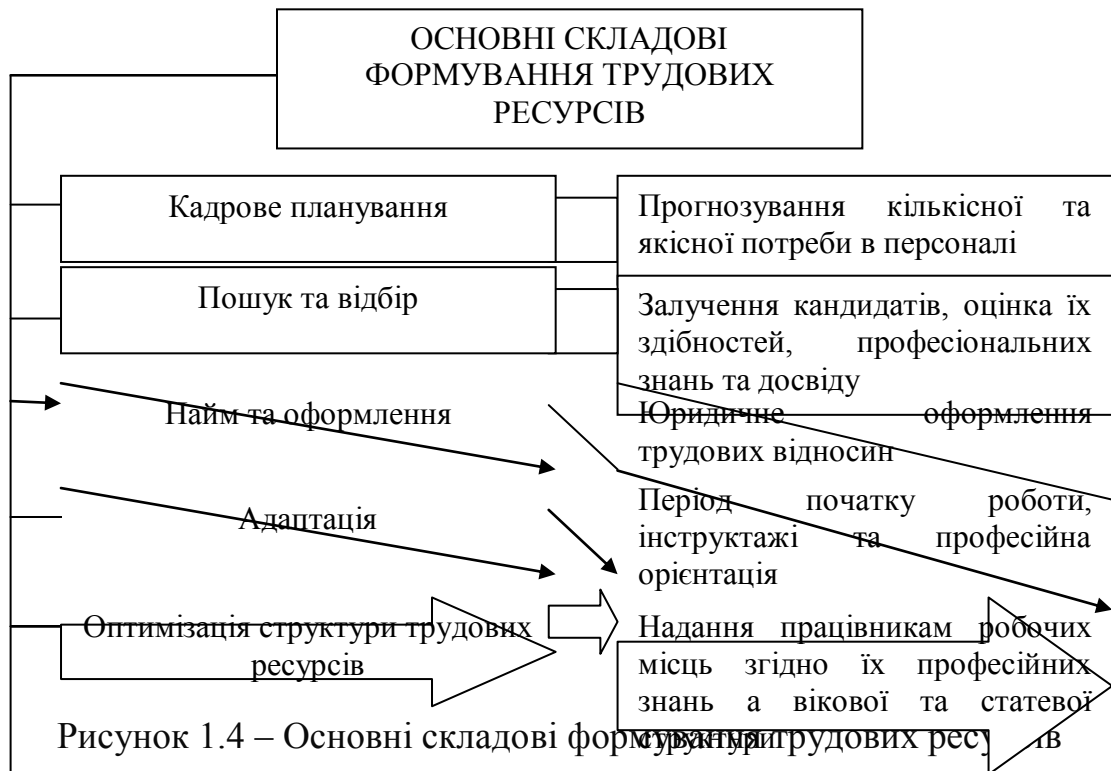


Рисунок 1.3 – Види трудових ресурсів

Джерело: Узагальнено автором на базі літературних джерел [10-22]

Основні складові формування трудових ресурсів підприємства наведемо на рис. 1.4. Окремо наведемо проблеми та шляхи розв’язання проблем трудових ресурсів України в час повоєнного відновлення.



Група науковців та практиків за підтримки Фонду Конрада Аденауера в Україні визначають, що ще до початку повномасштабної воєнної агресії росії вітчизняний ринок праці має суттєві проблеми, які накопичувалися впродовж останніх десятиліть. Основні з них – це скорочення частки молодих жінок продуктивного віку, явно виражена диспропорція попиту т пропозиції трудових ресурсів в різних регіонах України (в одних безробіття, в інших – дефіцит робочої сили), недостатня популярність необхідних для економіки спеціальностей, диференціація в рівні заробітної плати, міграція населення [23, с.5]. А в з початку повномасштабного воєнного вторгнення з 2022 року ці проблеми загострилися ще більше – виїзд жінок за кордон або в інші безпечні регіони України, мобілізація чоловіків.

Руйнування виробничих об’єктів, зірвана логістика привели до зменшення можливостей працевлаштування.

Тому уже зараз досліджуються реальні можливості створити оптимальний ринок праці, в яких трудові ресурси України зможуть реалізувати свої знання та здібності.

Науковці визначають чотири основні напрями збереження конкурентних позицій вітчизняних трудових ресурсів:

- це створення оптимальних дієвих шляхів навчання та кар’єрного росту;
- підтримка ринків праці, які мають тенденцію до скорочення ;
- регулювання ринку праці рівнем заробітної плати.

І починати підвищення заробітної плати потрібно зі стрімкого підвищення заробітної плати працівників освіти і науки [23, с.26]. Ринок праці навіть при таких важких умовах має ресурси для оптимізації та посилення конкурентоздатності вітчизняного працівника.

Значний внесок в активізацію ринку праці вносять інвестиції (рис.1.5). При їх реалізації створюються нові підприємства, нові робочі місця.

Ми спостерігаємо періоди погіршення інвестиційного клімату в Україні – 2014-2015 рр. економічна криза, 2020 – епідемія КОВІД, 2022 рік – повномасштабне воєнне вторгнення. Щодо внутрішніх інвестицій, то їх обсяги значно перевищували прямі іноземні інвестиції протягом 2000-2024 року [23, с.68]. Як зовнішні , так і внутрішні інвестиції дозволили навіть збільшити кількість підприємств та фонд оплати праці в 2024 році в порівнянні з 2023 р. та 2022 р. (рис.1.6 та рис.1.7) [23, с.55-56].

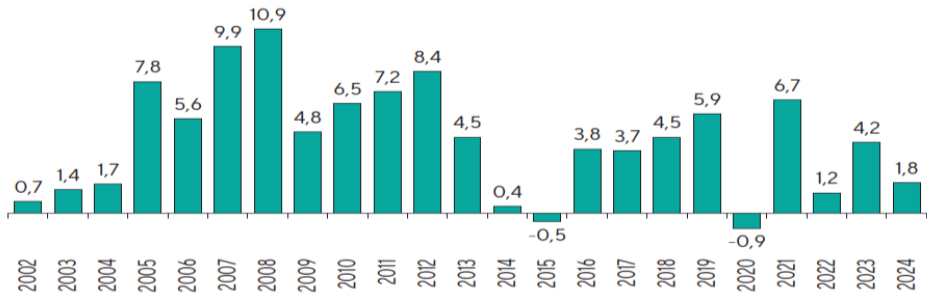


Рисунок 1.5 – Прямі іноземні інвестиції, млрд. дол.

Джерело: Узагальнено автором на базі літературних джерел [10-22]

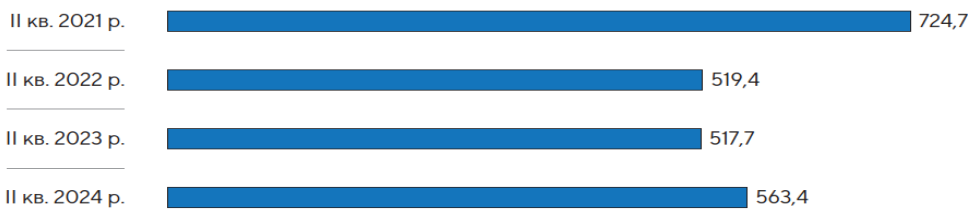


Рисунок 1.6 – Кількість підприємств в Україні, тис. шт.

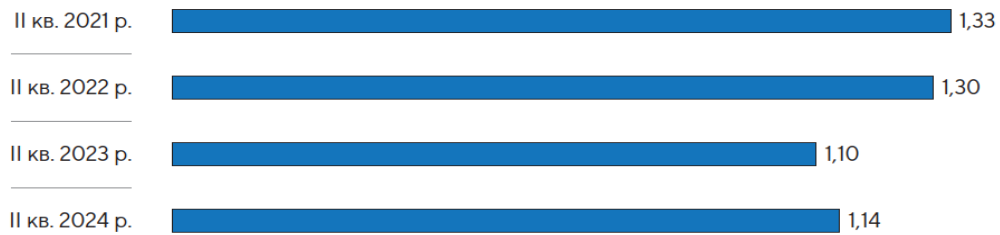


Рисунок 1.7 – Кількість ФОП в Україні, тис. шт.

Таким чином, в першому підрозділі дипломної роботи нами визначено:

1. Забезпечення сталого розвитку, набуття міцних конкурентних переваг підприємств всіх форм власності неможливо без забезпечення ефективності використання всіх ресурсів – матеріально-технічних, трудових, фінансових, інвестиційно-інноваційних.

2. Регулювання формування та використання трудових ресурсів регулюється на державному рівні цілою низкою законів постанов та кодексів.

3. Дослідження сутності поняття «трудові ресурси» цікавило науковців різних часів - це роботи А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, В. Петті, А. Маршалла, В. Петті, сучасних дослідників - Д. Богині, В. Гриньової, Т. Давидюк, М. Дороніної, Г. Завіновської, А. Калини, Г. Красноженової, С. Попова, А.Рофе, С. Струмиліна, Л. Чернюк, Т. Шульца, В. Покинйчереда, О. Череп, Ю. Калюжної та ін.

4. Як нами досліджено, існують різноманітні теорії та думки щодо певного визначення категорії «трудові ресурси» та інших категорій – синонімів.

За проведеними нами дослідженнями, надамо узагальнюючі визначення цим поняттям:

- «трудові ресурси» - це працездатна частина населення, яка має характеристики (фізичний розвиток, розумові здібності та знання) згідно правового поля та бажання до праці в процесі створення суспільного продукту. Якщо «трудові ресурси» відносяться до конкретного підприємства,

то це працівники підприємства, які потрібні для виконання виробничої програми виготовлення продукції та/або виконання робіт.

4. Науковці визначають чотири основні напрями збереження конкурентних позицій вітчизняних трудових ресурсів:

це створення оптимальних дієвих шляхів навчання та кар'єрного росту;
підтримка ринків праці, які мають тенденцію до скорочення ;
регулювання ринку праці рівнем заробітної плати.

І починати підвищення заробітної плати потрібно зі стрімкого підвищення заробітної плати працівників освіти і науки.

В наступному підрозділі роботи ми дослідимо методи аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства

1.2 Методи аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Всі методи аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства націлені на оцінку ефективності їх використання та на динаміку продуктивності праці. Класичні основні підходи аналізу та оцінки трудових ресурсів – це коефіцієнтний аналіз, аналіз використання робочого часу, а також екстенсивні та інтенсивні методи виявлення резервів оптимізації використання трудових ресурсів. До напрямів аналізу трудових ресурсів відносяться наступні, що наведені на рис. 1.8.

Аналіз ефективності формування та використання трудових ресурсів підприємства виконується згідно облікової інформації підприємства, звітності та первинних документів – це штатний розпис, особисті довідки, таблиці обліку робочого часу, накази про прийняття та звільнення працівників, статистична звітність №1-ПВ в також інформація по нарахуванню заробітної плати



Рисунок 1.8 - Основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Перелік документів для аналізу ефективності формування та використання трудових ресурсів підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Перелік документів для аналізу ефективності формування та використання трудових ресурсів підприємства

№з/п	Група документації	Документація
1	2	3
1	Планово – облікова документація	Для аналізу структури та чисельності штатний розпис, колективний договір підприємства, плани з праці та соціального розвитку.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2	Первинна документація з обліку кадрів та використання робочого часу працівників	Особові картки працівників, накази прийому та звільнення та ін. по трудовим ресурсам, табелі обліку робочого часу, графіки надання відпусток, наряди на виконання робіт, фотографії дня, матеріали хронометражу, протоколи виробничих нарад, інформація відділу економічного аналізу та ін.
3	Звітність підприємства	Статистична звітність: звіт з праці форма №1-ПВ «Звіт з праці» (місячна, квартальна, річна), в якому наведена інформація щодо чисельності працівників, фонду оплати праці та інформація щодо робочого часу працівників - форма №3-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», форма №3-ПН «Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) на потребу в працівниках, форма №1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці», форма №1_ПВ (заборгованість «Звіт про стан заборгованості з виплати заробітної плати». Фінансова звітність: форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», звіт про рух грошових коштів. Бухгалтерська звітність: інформація про середню заробітну плату, розрахунково-платіжні відомості.

Розглянемо детально інформацію з рис.1.8:

1.Аналіз забезпечення персоналом.

Досліджується забезпеченість підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами за категоріями та професіями, визначаються показники плинності кадрів та визначається резерви їх ефективнішого використання. Для цього показники планові порівнюються з фактичними показниками за чисельністю категорій та професій.

Відповідність адміністративно – управлінського персоналу їх посадам перевірюється за рівнем освіти та практичними навичками.

Рівні кваліфікаційних властивостей працівників України затверджені законодавчо в «Професійних стандартах», розроблені згідно Національної рамки кваліфікацій, державних стратегічних реформ [24], в яких наведені вимоги до працівника щодо його критеріїв знань, умінь, практичного досвіду

та якісні характеристики, які потрібно мати працівнику для виконання конкретного виду роботи – необхідну професію, кваліфікацію, конкретні компетенції (це цензи).

Ключеві поняття, наведені в Національних стандартах наступні (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Основні поняття по трудовим ресурсам згідно Національних стандартів

№ з/п	Поняття	Визначення
1	Професія	Здатність виконувати роботи, що потребують від працівника певного знання.
2	Компетенції	Сукупність знань, умінь, та навичок, які визначають здатність працівника виконувати роботу в конкретній сфері діяльності.
3	Компетентність	Здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через його знання, уміння, навички, цінності та інші особисті властивості.
4	Професійні компетентності	Це результат набуття працівником компетенцій, що дають можливість виконувати трудові завдання, адаптуватися до різноманітних змін, пов'язаних з виконанням трудової діяльності.
5	Ключові компетенції	Це загальні здібності та уміння працівника, які дають йому можливість розуміти ситуацію, досягати успіху в професійному та особистому житті, бути самодостатнім.
6	Спеціальність	Поняття вужче ніж професія та вказує на конкретний напрямок трудової діяльності працівника.
7	Кваліфікація	Здатність виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи.
8	Кваліфікаційний рівень	Визначається відповідною сукупністю компетенцій та є структурною одиницею Національної рамки кваліфікацій.
9	Кваліфікований робітник	Це кваліфікований рівень працівника, необхідний для вирішення професійних завдань на певному робочому місці певної галузі економіки.

2. Аналіз використання робочого часу.

Визначаються непродуктивні витрати праці – це витрати робочого часу при виготовленні забракованої продукції, усунення браку а також внаслідок порушення технологічного процесу виробництва. Мета такого аналізу – це

виявлення причин простоїв та розрахунок резервів підвищення продуктивності праці.

Фонд робочого часу визначається за формулою 1.1:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{Т} \quad (1.1)$$

де ЧР – чисельність робітників,

Д - дні,

Т – тривалість зміни.

Фонд робочого часу поділяється на номінальний, явочний та табельний та визначається за формулами 1.2 – 1.3 :

- номінальний фонд робочого часу (ФРЧ_{ном}):

$$\text{ФРЧ}_{\text{ном}} = (\text{Д}_\text{к} - \text{Д}_\text{в} - \text{Д}_\text{св}) \times \text{Т}_{\text{зм}}, \quad (1.2)$$

де Д_к - чисельність календарних днів, дні;

Д_в - чисельність вихідних днів, дні;

Д_{св} - чисельність святкових днів, дні;

Т_{зм} – тривалість зміни, год.;

- явочний (дійсний) фонд робочого часу (ФРЧ_{дійсн}):

$$\text{ФРЧ}_{\text{дійсн}} = \text{ФРЧ}_{\text{ном}} - \text{Ч}_{\text{днв}} \times \text{Т}_{\text{зм}} \quad (1.3)$$

де Ч_{днв} - чисельність днів невиходів на роботу (відпустки, хвороби та ін.) дні.

- табельний фонд робочого часу – це кількість робочих днів, які залишилися після віднімання вихідних та святкових днів.

Згідно Закону №2136 –IX (ст. 6) [9] та ст. 73 КЗпПу [6] у період воєнного стану святкові та неробочі дні не віднімаються з норми, так як є звичайними робочими днями.

3. Аналіз продуктивності праці.

Продуктивність праці – це один із головних індикаторів сталого розвитку як підприємства самого, так і регіону та країни. Загальноприйнятим розрахунком продуктивності праці є відношення результатів праці до витрат праці. Основними є виробіток та трудомісткість, які розраховуються за формулами 1.4 та 1.5:

- виробіток (В):

$$B = \frac{Q}{T}, \quad (1.4)$$

де Q – обсяг продукції;

T- витрати часу;

- трудомісткість (Tr):

$$B = \frac{T}{Q}, \quad (1.5)$$

Динаміку продуктивності праці оцінюють за індексом продуктивності праці, який визначається співвідношенням показника продуктивності праці планового та базового періодів.

Рентабельність витрат на персонал (Рвп) визначаємо за формулою 1.6:

$$P_{вп} = \frac{Пч}{Вп} \times 100\%, \quad (1.6)$$

де Пч – чистий прибуток за звітний період, тис. грн.;

Вп - витрати на персонал за звітний період, тис. грн.

Рентабельність фонду заробітної плати (Рфоп) розраховується за формулою 1.7:

$$P_{фоп} = \frac{Пмар}{ФОП} \times 100\%, \quad (1.7)$$

де Пмар – маржинальний прибуток (виручка мінус змінні витрати) за звітний період, тис. грн.;

Вп - витрати на персонал за звітний період, тис. грн.

4. Ефективність використання фонду заробітної плати включає наступні етапи - дослідження співвідношення темпів росту продуктивності праці та оплати праці, визначення динаміки зарплатомісткості продукції та динаміка середньомісячної заробітної плати працівників.

Позитивним є співвідношення, згідно формули 1.8:

$$I_{пп} > I_{зп}, \quad (1.8)$$

де $I_{пп}$ – індекс зміни продуктивності праці;

$I_{зп}$ - індекс зміни середньої заробітної плати.

Окрім порівняння темпів росту, абсолютного та відносного відхилення проводиться і факторний аналіз для визначення впливу зміни чисельності працівників і середньомісячної заробітної плати на фонд оплати праці.

При неефективному використанні трудових ресурсів відмічається збільшення середньої заробітної плати при зменшенні продуктивності; у собівартості продукції збільшується частка заробітної плати та збільшення фонду оплати праці при незмінному або зменшенні обсягу випуску продукції.

5. Аналіз руху кадрів.

Рух трудових ресурсів аналізується за динамікою наступних показників:

- коефіцієнту обороту з приймання працівників ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{Ч_{прийн}}{Ч_{сс}}, \quad (1.9)$$

де $Ч_{прийн.}$ - кількість прийнятих на роботу працівників за звітний період;

$Ч_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників за звітний період;

- коефіцієнт обороту з вибуття працівників (K_v) :

$$K_{пр} = \frac{Ч_{звіл}}{Ч_{сс}}, \quad (1.10)$$

де $Ч_{звіл}$ - кількість звільнених з роботи працівників за звітний період;

$Ч_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників за звітний період;

- коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пл}$) :

$$K_{пр} = \frac{Ч_{зв\ вб}}{Ч_{сс}}, \quad (1.11)$$

де $Ч_{зв\ вб}$ - кількість працівників, звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни за звітний період;

$Ч_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників за звітний період;

- коефіцієнт постійного складу працівників:

$$K_{пр} = \frac{Ч_{пцр}}{Ч_{сс}}, \quad (1.12)$$

де $Ч_{пцр}$ - кількість працівників, які працювали цілий рік;

$Ч_{сс}$ – середньоспискова чисельність працівників за рік.

Загальноприйнятий алгоритм процесу управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства можливо представити схемою рис. 1.9.

Під час воєнного стану формування та ефективне використання трудових ресурсів має безліч ризиків – відтік кваліфікованих кадрів в зв'язку з еміграцією та мобілізацією, моральне виснаження працівників, знищення або значне руйнування активів підприємств, зниження купівельної

спроможності населення, демографічна криза, руйнування логістичних зв'язків та транспортної інфраструктури.

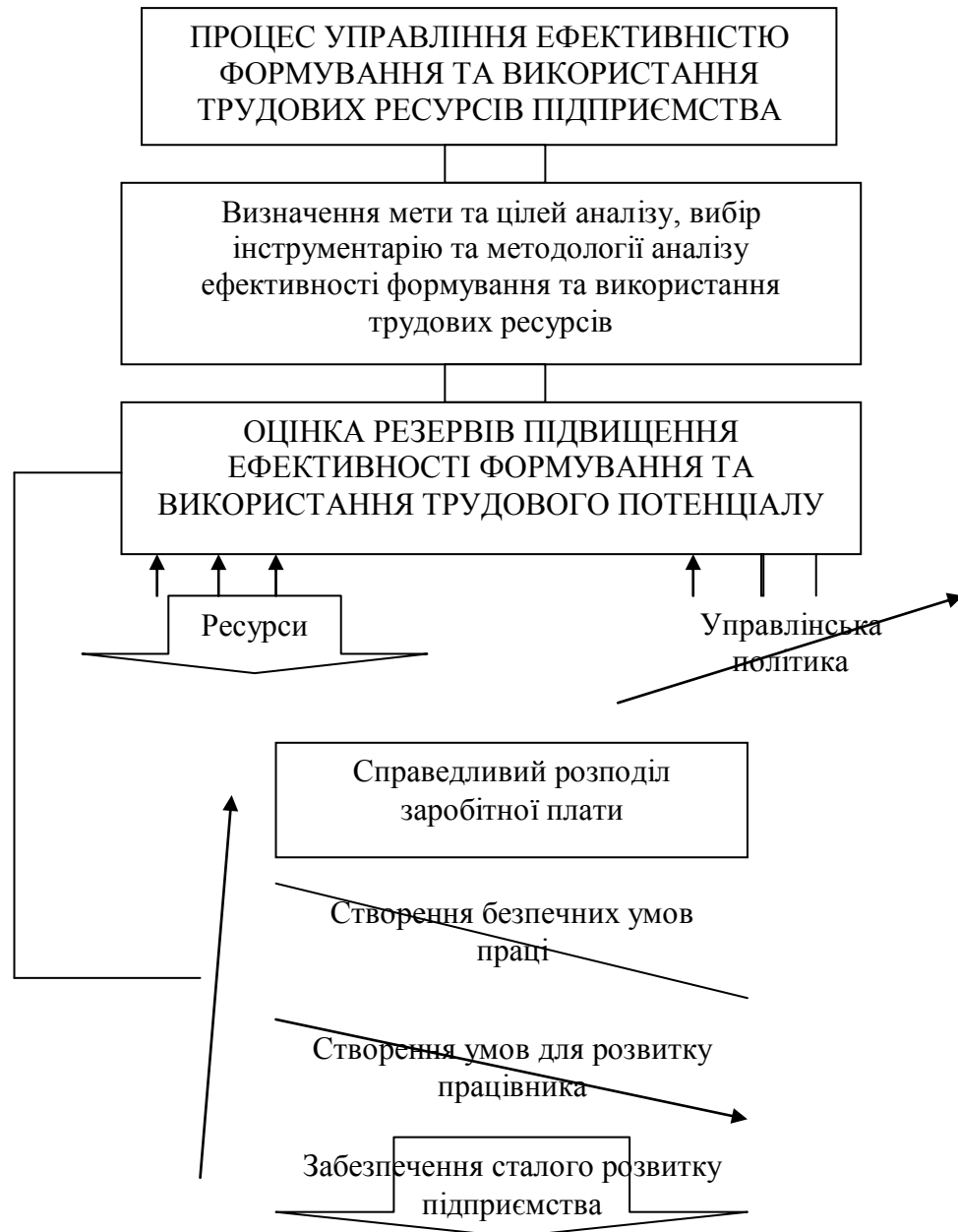


Рисунок 1.9 - Алгоритм процесу управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства

Післявоєнне відновлення України повинно включати себе оптимізацію трудових ресурсів, включаючи досвід розвинутих країн. Існують американська та європейська моделі регулювання ринку праці. Ці програми базуються на активних рішеннях працевлаштування з програмами перепідготовки кадрів, адаптацію до цифрової економіки та підтримку

молодих спеціалістів; з залученням інвестицій в людський капітал та ефективний соціальний захист працівників [25].

Наведемо узагальнені типові методи дослідження ефективності формування та використання трудових ресурсів підприємства: економічний аналіз (індексний, балансовий та нормативний методи); статистичний аналіз (групування, ряди динаміки); факторний аналіз; - моделювання (прогнозування динаміки політики використання трудових ресурсів. моніторинг та оптимізація); - соціальне опитування (анкетування, опитування і т.д.).

Таким чином, в даному підрозділі кваліфікаційної роботи 1.2 на основі узагальнення літературних джерел нами визначено наступне:

1. Наведено методи аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Всі методи аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства націлені на оцінку ефективності їх використання та на динаміку продуктивності праці. Класичні основні підходи аналізу та оцінки трудових ресурсів – це коефіцієнтний аналіз, аналіз використання робочого часу, а також екстенсивні та інтенсивні методи виявлення резервів оптимізації використання трудових ресурсів.

2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства виконується згідно облікової інформації підприємства, звітності та первинних документів – це штатний розпис, особисті довідки, табелі обліку робочого часу, накази про прийняття та звільнення працівників, статистична звітність №1-ПВ в також інформація по нарахуванню заробітної плати.

3. Досліджено детально основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

В другому розділі роботи виконаємо аналіз показників виробничо - господарської діяльності та аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Обране нами для дослідження товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших вітчизняних торгівельних мереж торгово – промислової корпорації Fozzy Group.

Початок створення підприємства починається з 1998 року, коли в Києві підприємець Володимир Костельман відкрив перший супермаркет «Сільпо». Завдяки інноваційним технологіям бренд «Сільпо» став досить популярним завдяки тематичному асортименту, високій якості продукції та рівня обслуговування.

Для централізованого управління логістикою та фінансових операцій в 2016 році юридично відбулося злиття торгівельних мереж «Сільпо» та делікатесного маркету Le Silpo у ТОВ «Фоззі - Фуд». Потім приєднався створений Інтернет – магазин silpo.ua.

Мережа ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» налічує на сьогодні більше 300 супермаркетів у більше, ніж 60 містах України (це як великі, так і менш населені міста). Сьогодні виручка ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доходить до 30% вітчизняного торгівельного продуктового сектора.

На сьогодні керівником ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є Лесько Юрій Анатолійович.

Власником ПАТ є «Інвестиційний фонд «РІТЕЙЛ КАПІТАЛ», засновником якого є Костельман Володимир Михайлович.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є платником ПДФ.

Знаходиться офіс за адресою м. Київ, проспект Павла Тичини, буд .1, офіс 188 (телефон +380 (44) 593-46-17).

Статутний капітал ТОВ складає 18 127 940 081,21 ₴ (української гривни)

на 05.08.2026 р.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулюється зовнішніми законами України та внутрішніми документами – Статутом, колективним договором та засновничим договором, а також внутрішніми положеннями – «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Посадові інструкції», «Положення про оплату праці та преміювання», штатний розпис, «Положення про комерційну таємницю».

Основний вид діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» згідно Статуту – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, напоями та супутніми товарами, тютюновими виробами з асортиментом до 76 000 найменувань. Інші види діяльності – це виробництво м'ясних продуктів; перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків; виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Є і продукція власного виробництва. активно поширюється формат продажу через платформу замовлень і доставки, поширюється продаж спеціальних продуктів харчування (безглютенівських та веганських). ТОВ приймає участь у програмі КЕШБЕКУ, покупців заохочує і розширена програма застосування акцій на товари і т.д. Користується популярністю і програм «Власний рахунок», яка надає покупцю персоналізовані знижки та бонуси [26].

Місія компанії – це створення торгового унікального простору для покупців, в якому будуть поєднанні якісний сервіс, відповідальне ставлення до покупців; суспільства та довкілля, створити кожний візит покупця як культурний позитивний емоційний діалог [26].

Візія ТОВ – орієнтація на клієнта, впровадження інновацій та підтримка розвитку локальних спільнот [27].

Для зручності покупців з 2019 року в магазинах ТОВ установлені каси самостійного обслуговування, що значно скорочує час на оплату покупки (в 2019 році – 620, в 2022 р. – 784). З 2020 р. в мобільному додатку встановлено

функцію «Вільконаса» для сканування покупок. Така функція реалізована в усіх супермаркетах.

Стратегічні цілі ТОВ відповідають місії та візії представлені на рис. 2.1.

Діяльність ТОВ відповідає міжнародним стандартам щодо екології, безпеці менеджменту дорожнього руху, за питаннями охорони здоров'я та безпеці праці (табл. 2.1).

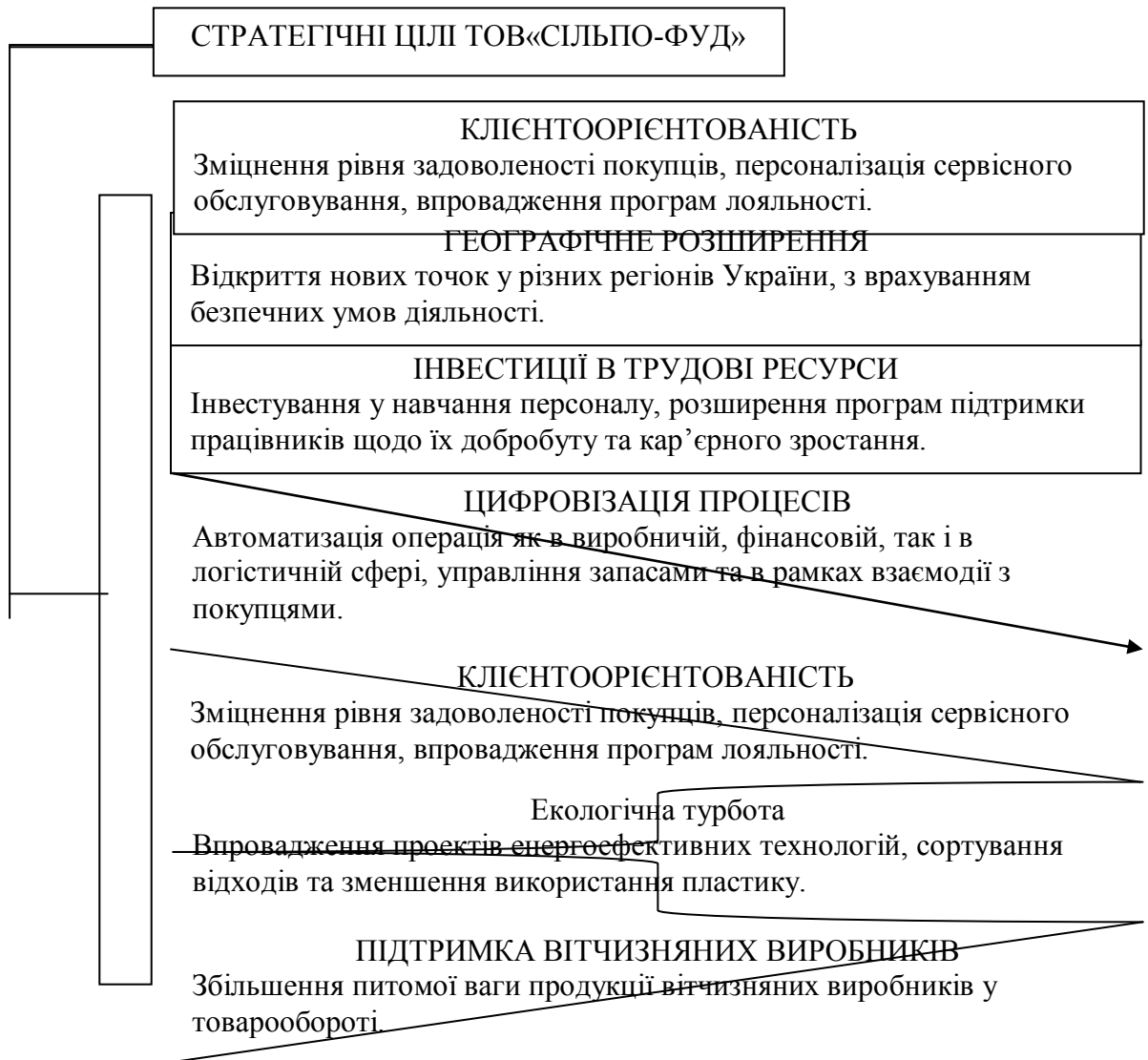


Рисунок 2.1 - Стратегічні цілі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: Узагальнено автором на базі літературних джерел [29, 30]

Таблиця 2.1 – Запроваджені міжнародні стандарти на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№з/п	Стандарт	Напрямок дії стандарту
	ISO 14001 («Система екологічного менеджменту»)	Регулює зменшення наслідків діяльності на навколишнє середовище.
	ISO 39001 («Система менеджменту безпеки дорожнього руху»)	Зменшує ризики перевезення товарів при дорожньо-транспортних перевезеннях.
	ISO 45001 («Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці»)	Допомагає забезпечити безпечні умови праці працівникам.

Джерело: Узагальнено автором на базі літературних джерел [29, 30]

Компанія реалізувала проект «Моніторинг енергоресурсів» та здійснює контроль та коригування витрат за споживанням електроенергії та води. В рамках енергозберігаючих проектів оновлено більше ніж 1500 холодильних вітрин з економним енергоспоживанням (економія 30%).

В торговельних залах встановлено інтерактивні термінали для прискорення пошуку товарів та зручності Гостей торговельних залів.

Алгоритм закупівлі товарів інтегровано з міжнародними B2B – платформами, що дозволяє скоротити зміни в термінах і асортименті поставок.

Придбано 70 нових рефрижераторів з вбудованими системами контроль та моніторинг температури. Використання системи GPS оптимізує терміни доставки товарів.

ТОВ щорічно проводить тренінги для моніторингу технічного стану обладнання та постійно дотримується санітарних норм.

Матеріально-технічна база ТОВ постійно модернізується. За останні роки впровадження систем управління запасами WMS та ERP скоротило втрати на термін прострочення продукції до 20%.

В рамках державної програми підтримки населення в касах збільшено отримання готівкових коштів з 500 грн. до 6000 грн. А згідно програм Міністерства соціальної політики та системи MasterCard через подарункові сертифікати компанія реалізує програму допомоги покупцям.

Володіє корпоративними правами п'яти компаній – ТОВ «Княжицький гай» - 100%; ТОВ «Менжик Вілледж» - 100%, ТОВ «Енкі Фуд»; ТОВ «Хелфен Зіхер» -100%; Благодійна організація «Благодійний фонд Каннон» - 0%. Основні види діяльності даних компаній наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні види діяльності компаній, корпоративні права на які у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№з/п	Назва компанії, уповноважена особа	Види діяльності
1	ТОВ «Княжицький гай» Уповноважена особа – керівник Семеньянц Олена Сергіївна.	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, інші - надання фінансових послуг, окрім страхування та пенсійного забезпечення, купівля і продаж власного нерухомого майна.
2	ТОВ «Енкі - Фуд» Уповноважена особа – керівник Сіріков Олександр Григорович.	Виробництво м'яса, інші – вирощування сільськогосподарських культур (зернових, бобових і насіння олійних), вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших одно і дворічних культур.
3	ТОВ «Меджик Вілледж» Уповноважена особа – керівник Семеньянц Олена Сергіївна.	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, інші види діяльності – організація будівництва, надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення, діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування, інша професійна, наукова і технічна діяльність.
4	ТОВ «Хелфен Зіхер» Уповноважена особа – керівник МАЙКО СВІТЛАНА АНАТОЛІЇВНА.	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, організація будівництва будівель, надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), купівля та продаж власного нерухомого майна.
5	Благодійний фонд «Каннон» Уповноважена особа – керівник Щегрикович Світлана Володимирівна.	Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання та інші – надання соціальної допомоги без забезпечення проживання для осіб похилого віку та інвалідів.

Джерело: Узагальнено автором на базі літературних джерел [29, 30]

Організаційна структура ТОВ 7-ми рівневі та наведена на рис. 2.2.

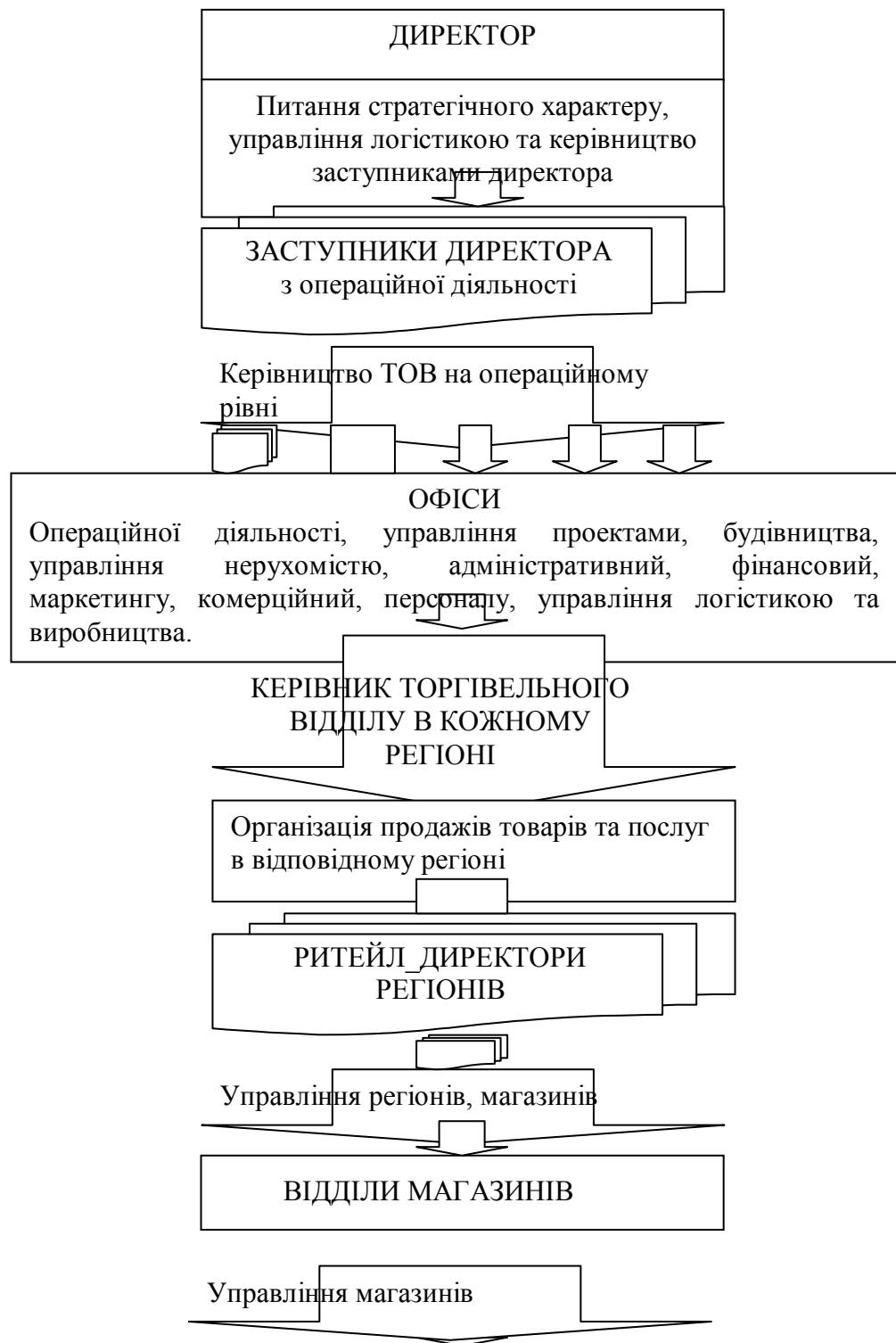


Рисунок 2.2– Схема рівнів організаційного управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: узагальнено автором на основі [29, 30]

На початок 2026 року ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» має більше 300 супермаркетів «Сільпо», в який активно розвиваються ресторани (саме при

супермаркетах), функціонують пункти громадського харчування – фод-корди, пекарні, кафе.

Компанія активно на постійній основі підтримує ЗСУ- гуманітарна допомога, перерахування коштів, створення функціонального мобільного додатку для фінансування військових. Є одним із постачальником на договірній основі продуктів для ЗСУ. Приймає участь у благодійних та волонтерських організаціях та заходах – допомога дитячим будинкам, переселенцям та госпіталям. Загальна сума фінансової підтримки - на кінець 2024 року склала 208861 060 грн. [29].

З 2024 року реалізується довгострокова соціальна програма «Плюс на життя» для допомоги ЗСУ. Партер програми – проект «Птахи» тати Кеплер в рамках організаційного заходу БО БФ «Відчуй». Ціль проекту – збір 40 млн. грн. для медичної допомоги. При допомозі гостей ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» на кінець 2024 року зібрано 25 млн. грн. [29].

Компанія має міжнародні відзнаки за інноваційні дизайни. У 2024 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в перелік найкращих за версією Europe's Finest Store 2024 в номінації «Супермаркет року 2024» – це в Львові «Неофолк», в Белгородці «Гоблінкор», в Яворі «Гутництво» Окрім того більше ніж 2500 працівників ТОВ мобілізовано до лав ЗСУ [29].

Військова агресія росії принесла важкі випробування як моральні, так і матеріальні. 31 супермаркет «СІЛЬПО –ФУД» повністю або частково зруйновані за 2022- 2024 роки, 17 з них відновили, 18 супермаркетів розташовані на тимчасово окупованій території (вони розграфлені окупантами) або в зоні бойових дій та постійно під загрозою повного руйнування і доступу до них фізично не можливо. 20 грудня 2024 року у Бориспільському районі зруйновано склад замороженої продукції на суму більше ніж 400 млн. грн.

У юридичної особи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зареєстровано 23 торгових марок, 2831 ліцензій, 664 нових одиниць асортименту. ТОВ має 209

постачальників продукції та сировини. Серед нових популярних продуктів – це продукти без цукру та з продуктами пробіотиками.

Інноваційним став проект «Лавка Традицій». Який ще з 2022 року дав можливість для розвитку малого та середнього бізнесу вітчизняних виробників. 184 супермаркетів «СІЛЬПО –ФУД» мають острівок продажу «Лавки Традицій» де 260 виробників виставляють для продажу свою крафтову продукцію. В напрямку цього створеного проекту розвивається напрямок «Чізарня», де у «Лавці Традицій» команда «Сільпо» створил власну сироварню безпосередньо всередині супермаркетів – це і моцарела ручної роботи, рикота, бурата та ін. види сирів. Гості мають можливість спостерігати весь процес виготовлення сирів у торговій залі через прозору стінку. Створено 6 «Чізарень» та готується 55 асортиментів сирів.

В 2023 році створено формат «Базарні дні» для взаємодії Гостей «Сільпо» та виробників крафтових продуктів. В 2024 році проведено 63 «Базарних днів».

Без посередників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має 16000 імпортних товарів від 750 постачальників з 50 країн світу. У 2024 році оборот імпорту склав 500 млн. дол. Найбільше виріс імпорт в 2024 році до 2023 року на наступні товари – вино на 14%; пиво на 5%; фрукти та овочі та 16%; бакалія, молоко і заморожена продукція на 6%.

У 2022 році відкрита власна пивоварня з 21 точкою продажу власного пава. У 2024 році зварено 122448 л пива від класичного до експериментального з додаванням шоколаду, гречки, фруктів.

У 12 населених пунктах у 19 закладах ТОВ створено кав'ярні FEELTRD (Фільтруємо зайве).

Програма «Власний рахунок» використовується щомісяця 2025 644 Гостями і кожен другий сканує картку «Власний рахунок». 688291397 спеціальних пропозицій надано Гостям за 2024 рік з отриманням 3095584 бало-бонусів.

Запровадженням мобільним за стосунком «Сільпо» користується приблизно 1600 активних користувачів (унікальних 3981701).

Запроваджено проект «ОНЛАЙН СУПЕРМАРКЕТ» надало змогу Гостям супермаркетів замовляти он-лайн продукцію з доставкою (середня тривалість доставки 25 хвилин). Он-лайн доставка охоплює широко географічне коле, в тому числі і в маленькі села (близько 450 пунктів).

Запроваджені проекти ФУДХОЛІВ «СІЛЬПО RESTO» з відкритим гастрономічним кухонним простором. В 2024 році їх чисельність 7.

Запроваджено інноваційні проекти КЕЙТЕРИНГ «СІЛЬПО RESTO» з різноманітними форматами – фуршети, банкети, коктейль - вечірки з різноманітним сервісом та індивідуальним підходом в тому числі формат пакування та різними видами доставки . в томі числі і само вивіз.

Шеф повара ТОВ «Сільпо – ФУД» Марко Черветті занесено до найкращих кухарів України, який спілкується з Гостями, веде сторінку на YouTube – каналі, вивчає кухні світу.

Динаміка кількості супермаркету ТОВ «Сільпо – ФУД» наведено на рис. 2.3. Відмічаємо різкий в 2022 році після початку повномасштабного воєнного вторгнення, та поступове відновлення. В 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість супермаркетів зменшилася на 28 одиниць. Відмічається зменшення і в 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 4 одиниці. Але в 2025 році збільшення на 14 одиниць в порівнянні з 2024 році. Команда ТОВ планує збільшення в 2026 році на 25 одиниць в порівнянні з 2025 роком і планується динаміка до збільшення – в 2029 році на 145 одиниць в порівнянні до 2026 року. Тобто ТОВ має та відчуває свій потенціал і планує збільшити свої торгову мережу.

Розглянемо динаміку торгових площ, які замають об'єкти ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» (рис.2.4).

Відмічаємо зменшення загальної площу в 2022 році, а потім простежується наступна динаміка - до збільшення в 2023 році на 2800 м², в 2024 році до 2023 року зменшення на 1800 м² та в 2025 році до 2024 року

збільшення на 4100 м². Така динаміка пояснюється воєнними діями та переміщенням лінії фронту.

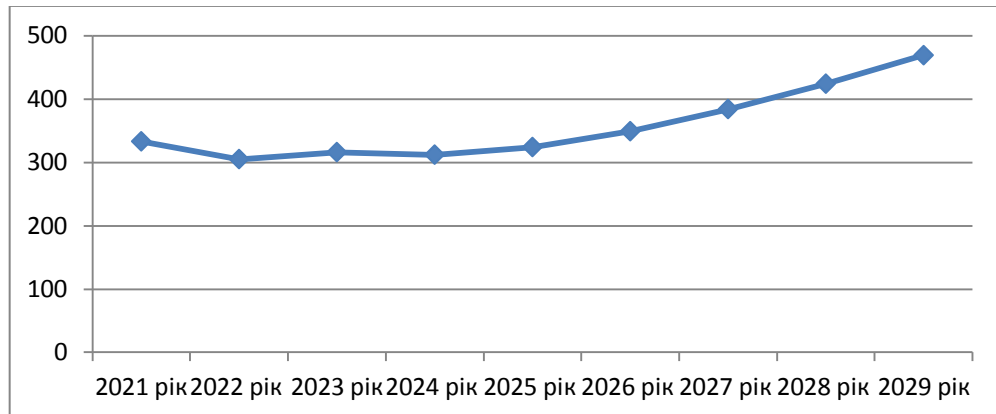


Рисунок 2.3 – Кількість об'єктів «Сільпо», «Іє Сільпо»

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

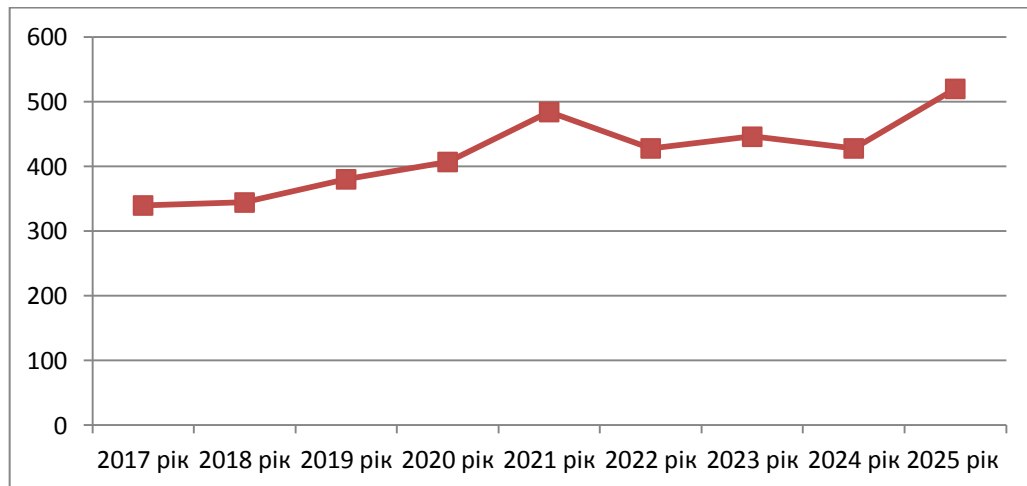


Рисунок 2.4 – Кількість площі, зайнятої об'єктами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», 100 м²

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

Основні конкуренти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - це АТБ, Novus і Фора. Їх частка на ринку наведена на рис.2.5 (АТБ -25%, Novus -15%, Фора – 10% та Сільпо – 20%. Тобто ТОВ «Сільпо – Фуд» займає друге місце за часткою на вітчизняному ринку після мережі магазинів АТБ.

Результат діяльності конкурентів – величина чистого прибутку наведена в табл. 2.3.

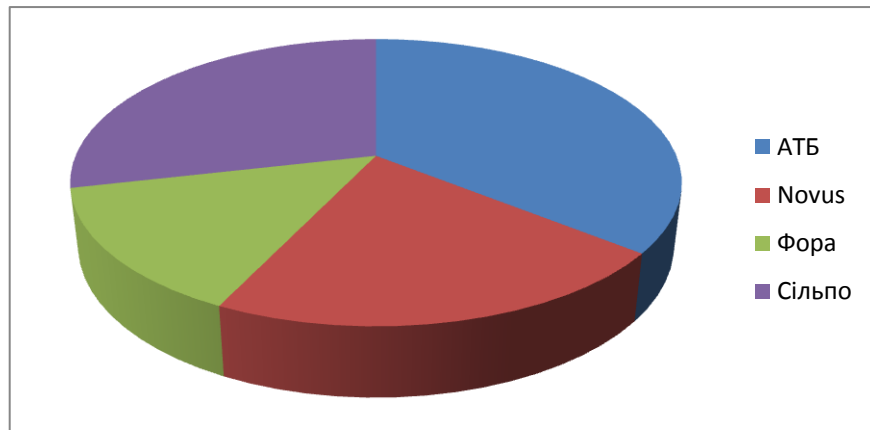


Рисунок 2.5 – Частка ринку торговельних мереж в 2024 р.

Джерело: виконано автором на основі [29]

Таблиця 2.3 – Результат діяльності конкурентів – величина чистого прибутку, млрд. грн.

№з/п	Назва торговельної мережі	2023	2024	Відхилення	
				+/-	%
1	ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»	-1850,887	0,2	1851,087	100,01
2	АТБ	-450	3,1	453.1	100,69
3	Novus	-310,699	555,278	865,977	278,72
4	Фора	21,458	123,504	144,962	675,56

Так, в 2023 році окрім мережі Фора всі конкуренти збиткові, а в 2024 році отримано всіма конкурентами прибуток, на першому місці мережа Novus.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» розглянемо за даними табл.2.4.

Динаміку кількості магазинів та площі, яку вони займають ми вже аналізували в цьому розділі роботи.

Розглянемо динаміку показника доходу від реалізованої продукції. Включимо і результат 2025 року. Визначаємо наступну динаміку цього показника – збільшення на 11956153 тис. грн. (на 3,13%) в 2020 р. до 2019 р.;

Таблиця 2.4 – Техніко-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2025 рр.

Показник	Один. вим.	2019р.	2020р.	2021р	2022р	2023р	2024 р.	2025 р.	Відхилення											
									2020/2019рр		2021/2020рр		2022/2021рр		2023/2022рр		2024/2023рр.		2025/2024рр.	
									(+;-)	%	(+;-)	%	(+;-)	%	(+;-)	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Кількість магазинів	шт.	258	278	333	305	316	312	324	20	7,75	55	19,78	-28	-9,18	11	3,6	-4	-1,27	12	3,85
Загальна площа магазинів	100м2	380,2	407	484,2	428	446	428	520	26,8	7,05	77,2	18,97	-56,2	-11,61	18	4,21	-18	-0,40	92	21,50
Дохід від реалізації	тис. грн.	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987	93017469	106070869	11956153	3,13	8381397	13,08	-2793630	-3,84	14737386	21,06	8289482	9,78	13053400	14,03
Собівартість реалізован. продукції	тис. грн.	47340607	47249897	52182935	50815360	60419457	65098324	72167356	-2237	-0,005	4933	0,01	-1367575	-2,62	9604097	18,90	4678867	7,74	7069032	10,86
Обсяг загального товарообороту супермаркетів	тис. грн.	51374976	52672957	58834875	64200436	79856834	90750640	103455730	1297981	2,53	6161918	11,70	5365561	9,12	15656398	24,39	10893806	13,64	12705090	14,00
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	8931420	10655721	16320300	17228900	15613778	28737482	32134062	1724301	19,30	5664579	53,16	908600	5,57	-1615122	-9,37	13123704	84,05	3396580	11,82
Адміністративні витрати	тис. грн.	814406	1685089	2775764	3379934	4342286	4551145	5482106	870683	10,73	1090675	64,73	604170	21,77	962352	28,47	208859	4,81	930961	20,46
Чисельність працівників	ос.	34192	39431	42938	33383	33401	31366	31300	5239	15,32	3507	8,89	-9555	-22,25	18	0,05	-2035	-6,09	-66	-0,21
Фонд оплати праці	тис. грн.	4795380	6436638	8172267	6301347	6380927	6406192	6520416	1641258	34,23	1735629	26,96	-1870920	-22,89	79580	1,26	25265	0,400	114224	1,78
Середньомісячна заробітна плата	грн.	11687	13603	15861	15730	15920	17020	17360	1916	16,39	2258	16,60	- 131	-0,83	190	1,21	1100	6,91	340	2,00
Середній товарооборот на одного працівника	тис. грн./ос.	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29	-166,71	-11,11	34,4	2,56	552,92	40,35	1067,70	55,52	502,43	21,01	412,01	14,24
Валовий прибуток	тис. грн.	15106074	17152737	20601296	19175241	24308530	27919145	33903513	2046663	13,55	3448559	20,11	-1426055	-6,92	5133289	21,12	3610615	14,85	5984368	21,43
Операційний прибуток (збиток)	тис. грн.	1638317	153528	-417390	-1157012	1140287	2911719	3345439	-1484789	-90,63	-570918	-371,87	-739622	-177,20	-2625076	-230,21	1771432	155,35	433720	14,90
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	тис. грн.	289577	-3114238	-1846179	-7632318	-1850887	154100	1082225	-3403815	-1175,44	-1268059	-40,72	-5786139	-313.41	5781431	75,74	1995987	107,84	928125	602,29

збільшення на 8381397 тис. грн. (на 13,08%) в 2021 р. до 2020 р.; зменшення на 2793630 тис. грн. (на 3,84%) в 2022 р. до 2021 р., що пояснюється початком повномасштабного воєнного вторгнення московських нелюдів;

збільшення на 14737386 тис. грн. (на 21,06%) в 2023 р. до 2022 р.; збільшення на 8289482 тис. грн. (на 9,78%) в 2024 р. до 2023 р. та збільшення на 13053400 тис. грн. (на 14,33% в 2025 р. до 2024 р.).

Показник собівартості реалізованої продукції доцільно аналізувати з динамікою показника доходу від реалізованої продукції. Динаміка собівартості продукції наступна – зменшення на 2237 тис. грн. (на 0,005%) в 2020 р. до 2019 р.; збільшення на 4933 тис. грн. (на 0,01%) в 2021 р. до 2020 р.; зменшення на 1367575 тис. грн. (на 2,62%) в 2022 р. до 2021 р.; збільшення на 9604097 тис. грн. (на 18,90%) в 2023 р. до 2022 р.; збільшення на 4678867 тис. грн. (на 7,74%) в 2024 р. до 2023 р. та на збільшення 7069032 тис. грн. (на 10,86%) в 2025 р. до 2024 р. Динаміка собівартості продукції пов'язана з динамікою обсягу загального товарообороту ТОВ.

Графічно динаміка показників доходу від реалізованої продукції собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр. відображена на рис. 2.6.

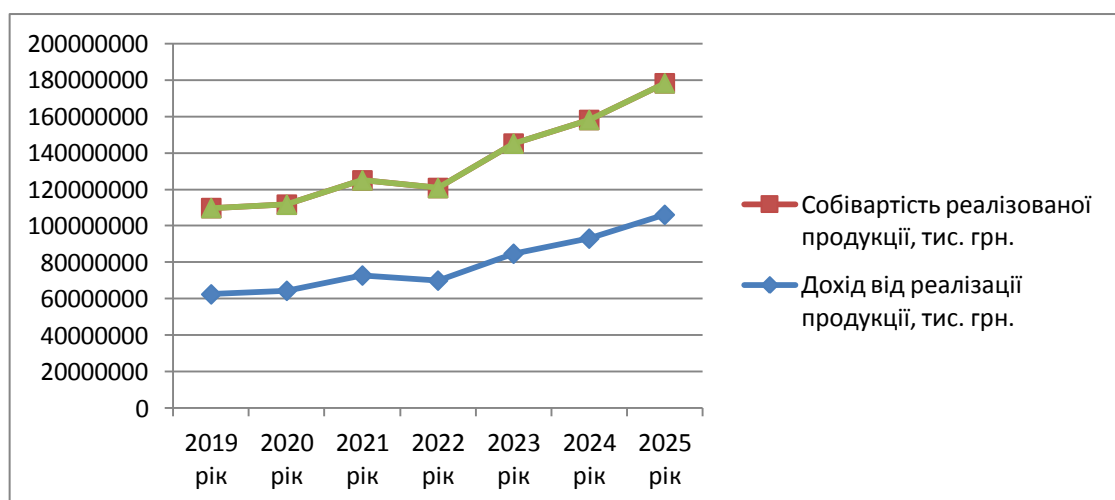


Рисунок 2.6 – Динаміка показників доходу від реалізованої продукції собівартості реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр.

Джерело: виконано автором на основі [30]

Обсяг загального товарообороту має позитивну динаміку до постійного збільшення – на 1297981 тис. грн. (на 2,53%) в 2020 р. до 2019 р.; на 6161918 тис. грн. (на 11,70%) в 2021 р. до 2020 р.; на 5365561 тис. грн. (на 9,12%) в 2022 р. до 2021 р.; на 15656398 тис. грн. (на 24,39%) в 2023 р. до 2022 р.; на 10893806 тис. грн. (на 13,64%) в 2024 р. до 2023 р. В 2025 році загальний товарооборот ТОВ збільшився на 14% і склав 103455730 тис. грн. (рис.2.7).

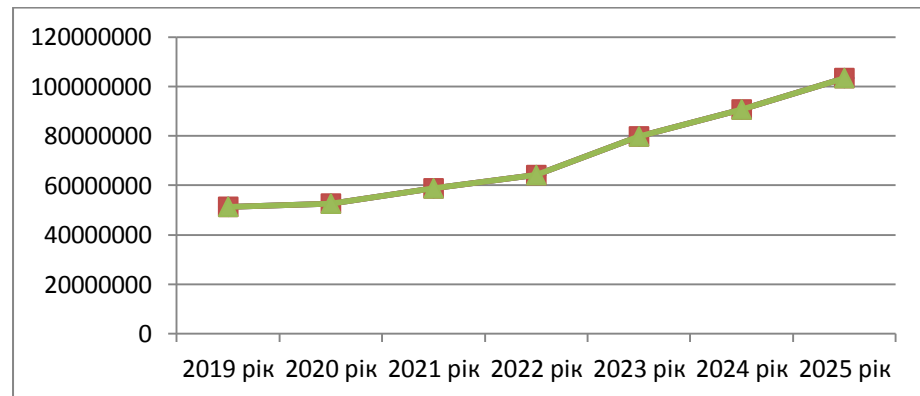


Рисунок 2.7 – Динаміка показника загального товарообороту ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр.

Джерело: виконано автором на основі [30]

Наступний показник – середньорічна вартість основних фондів – його динаміка мінлива. Збільшення на 1724301 тис. грн. (на 19,30%) в 2020 р. до 2019 р.; на 5664579 тис. грн. (на 53,16%) в 2021 р. до 2020 р.; на 908600 тис. грн. (на 5,57%) в 2022 р. до 2021 р.; зменшення на 1615122 тис. грн. (на 9,37% в 2023 р. до 2022 р.; збільшення на 13123704 тис. грн.(на 84,05% в 2024 р. до 2023 р. та досяг значення 32134062 тис. грн. в 2025 році – збільшення на 3396580 тис. грн. (на 11,82%) в 2025 р. до 2024 р. Зменшення середньорічної вартості основних фондів в 2023 році пояснюється руйнуванням об’єктів ТОВ в зоні тимчасової окупації та в зоні бойових дій. Графічно динаміка показника середньорічної вартості основних фондів наведена на рис.2.8.

Показники чисельності працівників, фонду заробітної плати та середньомісячної заробітної плати та середнього товарообороту на одного працівника аналізуємо в наступному підрозділі дипломної роботи – розділі

2.2. Збільшення адміністративних витрат пояснюється збільшенням загального товарообороту, збільшенням витрат на виробництво.

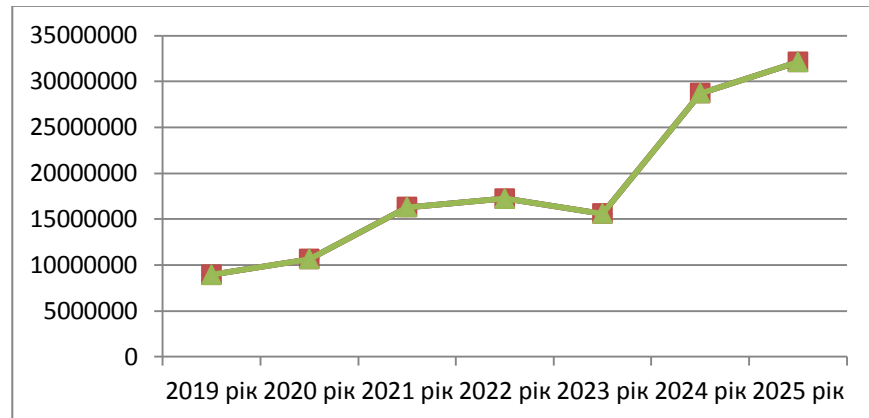


Рисунок 2.8 – Динаміка показника середньорічної вартості основних фондів ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр.

Джерело: виконано автором на основі [30]

ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» має динаміку до постійного збільшення адміністративних витрат на 70683 тис. грн. (на 10,73%) в 2020 р. до 2019 р.; на 1090675 тис. грн. (на 64,73%) в 2021 р. до 2020 р.; на 604170 тис. грн. (на 21,77%) в 2022 р. до 2021 р.; на 962352 тис. грн. (на 28,47% в 2023 р. до 2022 р.; на 208859 тис. грн.(на 4,81% в 2024 р. до 2023 р. та дорівнює 5482106 тис. грн. в 2025 році – збільшення на 330961 тис. грн. (на 20,46%) в 2025 р. до 2024 р. наочно динаміка адміністративних витрат представлена на рис. 2.9.

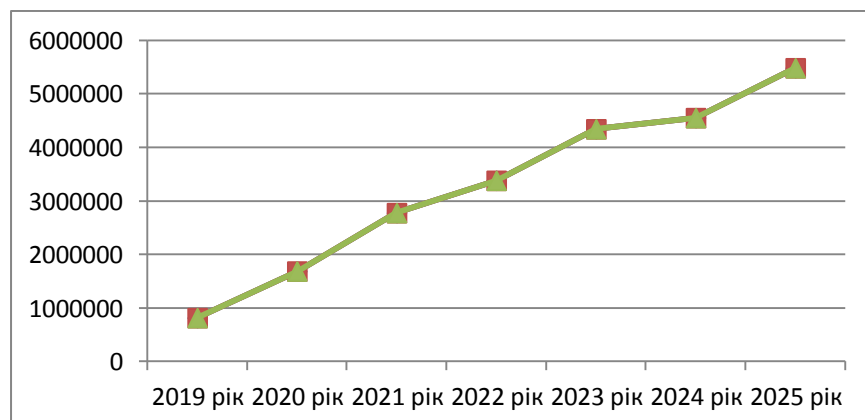


Рисунок 2.9 – Динаміка показника адміністративних витрат ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр.

Джерело: виконано автором на основі [30]

Розглянемо динаміку основних показників ефективності діяльності підприємства – валового, операційного та чистого прибутку (збитку).

Динаміка валового прибутку наступна – збільшення за весь термін дослідження, окрім 2022 року – в 2020 р. до 2019 р. на 2046663 тис. грн. або на 13,55%; в 2021 р. до 2020 р. на 3448559 тис. грн. або на 20,11%; зменшення в 2022 р. до 2021 р. на 1426055 тис. грн. або на 6,92%; збільшення в 2023 р. до 2022 р. на 5133289 тис. грн. або на 21,12%; та в 2024 р. до 2023 р. на 3610615 тис. грн. або на 14,85%. В 2025 році ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» отримало валового прибутку в розмірі 33903513 тис. грн. (на 5984368 тис. грн. або на 21,43% більше ніж в 2024 р.).

Динаміка операційного прибутку також мінлива – зменшення в наступні роки на 1484789 тис. грн. або на 90,63% в 2020 р. до 2019 р.; на 570918 тис. грн. або на 371,87% в 2021 р. до 2020 р.; на 739622 тис. грн. або на 177,20% в 2022 р. до 2021 р.; на 2625076 тис. грн. або на 230,21% в 2023 р. до 2022 р.; та збільшення на 1771432 тис. грн. або на 155,35% в 2024 р. до 2023 р. В 2025 році ТОВ отримало операційного прибутку в розмірі 3345439 тис. грн., що на 433720 тис. грн. або на 14,90% більше, ніж в 2024 році.

І показник чистого прибутку (збитку). З 2020 по 2023 рр. ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» було збиткове. Такий негативний результат можливо пояснити тим, що в 2020 р. світова епідемія КОВІД погіршила і економічне середовище і купівельну можливість населення, а в 2022 та 2023 рр. повномасштабне воєнне вторгнення нанесло руйнівні удари. В 2000 р. до 2019 р. ТОВ отримало чистого прибутку менше на 3403815 тис. грн. або на 1175,44%, тобто з цього періоду воно збиткове; в 2021 р. до 2020 р. збиток зменшився на 1268059 тис. грн. або на 40,72%; в 2022 р. до 2021 р. збиток збільшився із-за початку війни на 5786139 тис. грн. або на 313,41%; в 2023 р. підприємство зменшило збиток, але все рівно збиткове – відхилення від 2022 р. - 5786139 тис. грн. (на 75,74%); в 2024 році ТОВ отримало прибуток в розмірі 154100 тис. грн. (збільшення на 1995987 тис. грн. або на 107,84%). В 2025 році чистий прибуток склав 1082225 тис. грн., що на 928125 тис. грн. більше ніж в 2024

році (або на 602,29%). Динаміка основних показників ефективності діяльності підприємства – валового, операційного та чистого прибутку (збитку) наведена на рис.2.10.

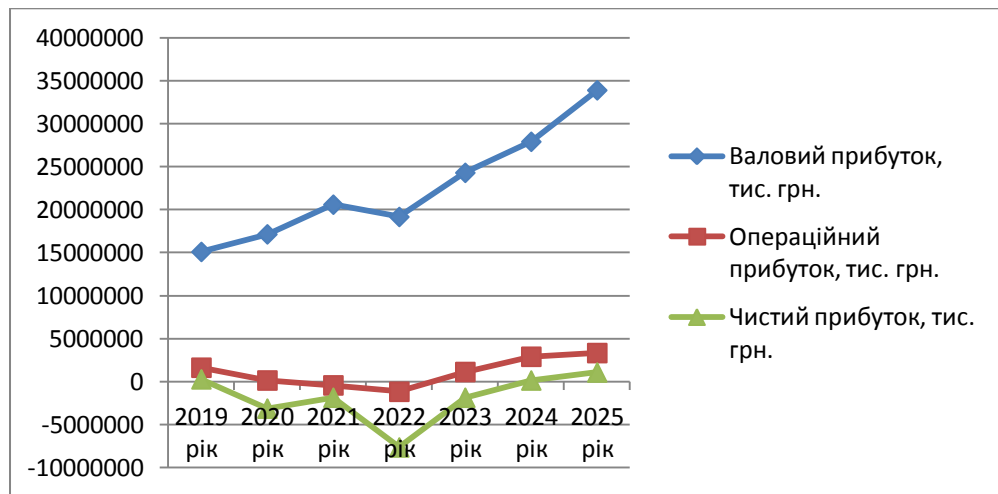


Рисунок 2.10 – Динаміка основних показників ефективності діяльності підприємства – валового, операційного та чистого прибутку (збитку) ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр.

Джерело: виконано автором на основі [30]

Виконаємо дослідження ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр. за даними табл. 2.5. Ліквідність є ключовим індикатором фінансового стану підприємств та віддзеркалює здатність функціонувати безперебійно – це здатність швидко перетворювати свої активи на грошові кошти для погашення короткострокових зобов’язань. Платоспроможність – це здатність підприємства задовольнити вимоги кредиторів та прямо залежить від ліквідності (чим вища ліквідність підприємства, тим більша його платоспроможність).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Сільпо -ФУД» дуже низький і за весь період дослідження значно менше нормативного. Але таке значення характерно для великих ритейлерів. Так у 2024 році при значенні коефіцієнта абсолютної ліквідності 0,066 ТОВ миттєво може покрити свої поточні зобов’язання грошовими коштами тільки 6,6%; в 2025 році – 8,7%.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про низьку частку високоліквідних активів (грошей та дебіторської заборгованості) у покритті поточних зобов'язань і за весь період розгляду він також не відповідає нормативному значенню. Але така ситуація типова для підприємств роздрібною торгівлі з високим оборотом запасів.

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності за весь термін дослідження не відповідає нормативному значенню і свідчить про те, що оборотних активів ТОВ недостатньо для повного погашення поточних зобов'язань. Така ситуація характерна для ритейлу (рознічна продаж) з високою часткою кредиторської заборгованості.

Наступний коефіцієнт – коефіцієнт платоспроможності (автономії або фінансової незалежності) відображає здатність підприємства погашати свої довгострокові та поточні зобов'язання (всі) власним капіталом. Низьке значення фінансової незалежності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» пояснюється необхідністю обслуговування досить значних зобов'язань (заборгованість за товари та послуги сягають мільярди гривень). Присутня висока частка позикового капіталу в структурі капіталу [31].

Коефіцієнт покриття запасів – це також індикатор фінансової стійкості, який вказує на достатність джерел фінансування для створення виробничих і інших запасів.

Від'ємне значення цього показника свідчить про критичний фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» - про недостатність власного капіталу для покриття необоротних активів, а запаси підприємства придбаються за рахунок позикових коштів. Це свідчить про відсутність власних оборотних коштів та досить високий фінансовий ризик. В 2024 та 2025 рр. коефіцієнт покриття запасів вже більше «0», але ще досить далеко від нормативного.

В табл. 2.6 розглянемо динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2019-2025 рр. Вони характеризують рівень незалежності ТОВ від зовнішніх позикових джерел та вказують на рівень ефективності гарантії стабільності діяльності у довгостроковій перспективі.

В табл. 2.6 розглянемо динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019-2025 рр.

Вони характеризують рівень незалежності ТОВ від зовнішніх позикових джерел та вказують на рівень ефективності гарантії стабільності діяльності у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів вказує розмір позикових коштів, які припадають на 1 грн. власного капіталу. оптимальний нормативний розмір цього показника ≤ 1 , тобто власний капітал покриває всі борги підприємства. За період 2019 року цей коефіцієнт був 0,0703, тобто більше 1. Тобто у ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» у 2009 році на 1 грн. власного капіталу припадало 7,03 коп. залучених коштів. І в 2009 році ТОВ мало високу фінансову стійкість і не залежало від кредиторів. За період 2020 -2025 рр. цей показник від’ємний і говорить про те, що активи ТОВ фінансуються тільки за рахунок залучених коштів – це кредити, кредиторська заборгованість), а не власне майно. Це є ознакою фінансової кризи та загрози банкрутства. Найбільш негативне значення цього показника в 2022 та 2023 рр., що пояснюється повномасштабним воєнним вторгненням росії. 2024 та 2025 рр. спостерігаємо динаміка до зменшення загрози банкрутства і значного зменшення коефіцієнта співвідношення позичених і власних коштів.

Коефіцієнт автономії, який визначає частку власних коштів у загальній сумі активів підприємства. Оптимальне значення цього показника $\geq 0,5$ (50%). За весь період дослідження цей показник не був в межах нормативного значення тільки в 2019 р. Від’ємне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що ТОВ знаходиться у критичному фінансовому стані і власний капітал відсутній, а ТОВ має непокритий збиток, який перевищує суму власних коштів, що говорить про повну залежність від кредиторів та значну ймовірність банкрутства. Найгірший показник автономії в 2022 р., в подальший період його значення хоч і від’ємне, але з позитивною динамікою.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр.

Показник	Нормат. значення	2019р.	2020р	2021р	2022 р.	2023 р.	2024р.	2025р.	Відхилення +/-					
									2020/ 2019 рр.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022рр.	2024/ 2023рр.	2025/ 2024рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,14235	0,12585	0,06400	0,03942	0,049	0,066	0,087	-0,0165	-0,06185	-0,02458	0,0096	0,017	0,021
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,46221	0,41629	0,26640	0,144804	0,052	0,059	0,066	-0,04592	-0,149626	-0,121836	-0,093	0,007	0,007
Коефіцієнт загальної ліквідності	1-2	0,78858	0,77797	0,53398	0,42329	0,211	0,267	0,720	-0,01061	-0,24399	-0,11069	-0,212	0,056	0,453
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,0264	0,00632	0,00489	0,00743	0,0299	0,0344	0,0387	-0,02008	-0,00143	0,00254	0,003	0,005	0,004
Коефіцієнт покриття запасів	>2	-0,26519	-0,26011	-0,56819	-0,68143	-0,54123	0,0238	0,0657	0,00508	-0,30808	-0,11324	0,140	0,565	0,0419

Таблиця 2. 6 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр.

Показник	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024.	2025р.	Відхилення					
								2020/ 2019рр.	2021/ 2020рр.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2025/ 2024 рр.
								+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів (коефіцієнт фінансового левериджу)	0,0703	-0,037	-0,102	-0,240	-0,238	-0,202	-0,137	-0,107	-0,065	-0,138	0,002	0,036	-0,065
Коефіцієнт автономії	0,6	-0,22	-0,08	-0,319	-0,313	-0,253	-0,159	-0,82	0,14	-0,239	0,006	0,06	0,094
Коефіцієнт маневреності власних коштів	7,42	-12,896	-5,016	-1,068	-1,243	-1,572	-2,296	-20,316	7,88	3,948	-0,175	-0,329	-0,724
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,937	1,037	1,080	1,317	1,316	1,251	1,159	0,100	0,043	0,237	-0,01	-0,065	-0,092
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,241	0,289	0,260	0,322	0,297	0,276	0,257	0,048	-0,029	0,062	-0,025	-0,021	-0,019

Наступний коефіцієнт – це коефіцієнт маневреності власних коштів, який визначається відношенням власних оборотних коштів до власного капіталу. Нормативним є значення від 0,2 до 0,5. Низьке значення коефіцієнта маневреності власних коштів свідчить про «заморожування» капіталу, а високе – про нестачу необоротних активів для розвитку підприємства. В 2019 р. цей коефіцієнт перевищував нормативне значення і тому, можливо зробити висновок, що в цьому році в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відмічена нестача необоротних активів для розвитку. В період з 2020-2025 рр. коефіцієнт маневреності власних коштів вказує на те, що власний капітал повністю заморожений у необоротних активах, а власні оборотні кошти від’ємні, тобто фінансування поточної діяльності відбувається за рахунок позикових коштів. Така ситуація свідчить про критичний фінансовий стан ТОВ.

Дослідимо динаміку коефіцієнта концентрації залучено капіталу, який визначає частку позикових коштів у загальній сумі джерел фінансування підприємства та розраховується відношенням залученого капіталу до валюти балансу. Значення $> 0,5-0,6$ говорить про високу залежність від кредиторів та високі фінансові ризики, а низьке значення $< 0,5$ вказує на фінансову незалежність підприємства або на неповне використання фінансового потенціалу. В 2019 р. власні кошти становили $1-0,937=0,063$. Тобто власні кошти в 2019 р. становили 6,3% загального фінансування діяльності ТОВ, що робило його фінансово нестійким. А в період 2020-2025 рр. позиковий капітал перевищував власний в 2020 р. в 1,037 рази; в 2021 р. – в 1,080; в 2022 р. – в 1,317; в 2023 р.- в 1,316; в 2024 р. – в 1,251; в 2025 р. – в 1,159. Такі значення означають, що ТОВ фінансово нестійке та сильно залежить від зовнішніх позикових коштів, але динаміка позитивна – до зменшення.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів визначає частку довгострокових позикових коштів у структурі капіталу та розраховується відношенням довгострокових зобов’язань до суми довгострокових зобов’язань та власного капіталу. Визначає частину

довгострокових залучень, яка фінансує довгострокові зобов'язання, а не власний капітал. Рекомендоване значення коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів $< 0,5$ (50%). За весь термін розгляду цей коефіцієнт в межах рекомендованого значення. Тобто в структурі джерел фінансування довгострокові позики (кредити та запозичення) в 2019 р. складала 24,1% від суми довгострокового капіталу (суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань); в 2020 р. – 28,9%; в 2021 р. – 26,0%; в 2022 р. – 32,2%; в 2023 р. – 29,7%; в 2024 р. – 27,6%; в 2025 р. – 25,7%.

Дослідимо динаміку показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр. (табл. 2.7).

Рентабельність продажу, що відображає відношення чистого прибутку до загальної виручки має мінливу динаміку. Від'ємна рентабельність продажу пов'язана з отриманням збитку від реалізації – собівартість та витрати на реалізацію більші виручки від продажу товарів. Найбільша від'ємна рентабельність продажу в 2022 р. – наслідки повномасштабного воєнного вторгнення росії. Позитивно, що в наступний період цей показник має вже позитивну динаміку – в 2023 р. – (-2,023); в 2024 р. 0,138; в 2025 р. – 0,879. Наочно динаміку рентабельності продажу ТОВ представлено на рис.2.11.

Розглянемо рентабельність операційної діяльності один із ключових показників ефективності діяльності підприємства, показує величину чистого прибутку на кожну гривню витрат на виробництво та збут. Це здатність підприємства отримувати прибуток до відрахування податків. Визначається відношенням операційного прибутку до операційних витрат. Динаміка показника рентабельності операційної діяльності також пов'язана в 2021 р. з епідемією Ковід та початком війни в 2022 р. Наочно динаміку рентабельності операційної діяльності ТОВ представлено на рис.2.12.

Рентабельність діяльності до оподаткування дозволяє оцінити ефективність діяльності без впливу податкової ставки. Визначається відношенням прибутку до оподаткування та виручки від реалізації продукції

та послуг. Показує величину прибутку, який отримає підприємство до вирахування податків. Оптимальне значення – 10-15%. За весь термін дослідження рекомендованого значення не відмічено. За останні роки простежується позитивна динаміка до його збільшення. Наочно динаміку рентабельності діяльності ТОВ до оподаткування представлено на рис.2.13.

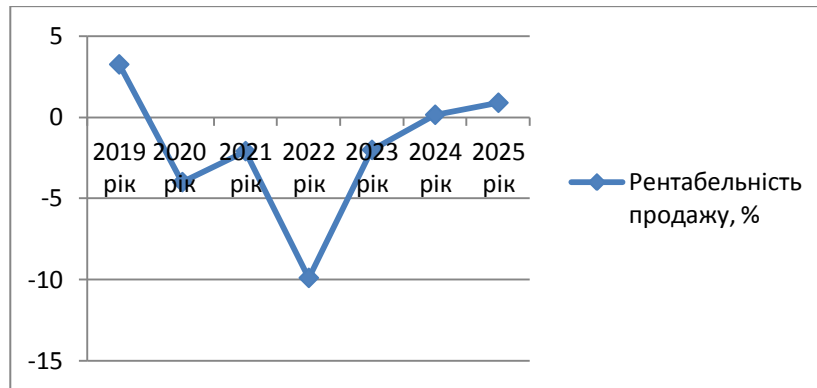


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності продажу ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2019 -2025 рр.

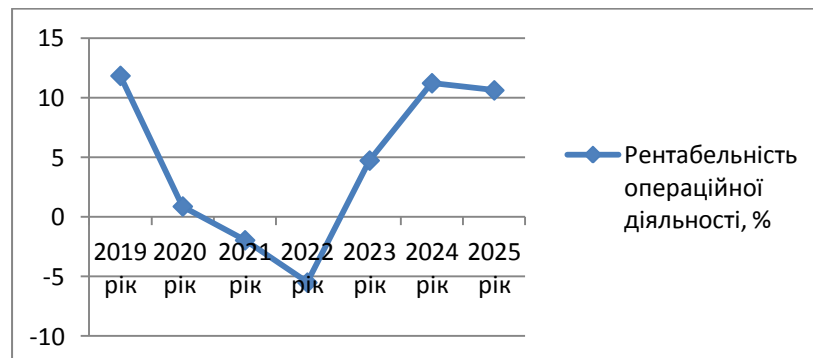


Рисунок 2.12 – Динаміка рентабельності від операційної діяльності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2019 -2025 рр.

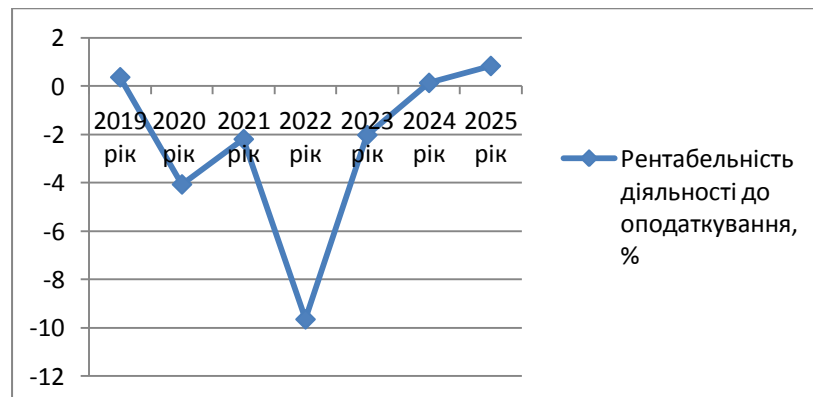


Рисунок 2.13 – Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» до оподаткування за 2019 -2025 рр.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр.,%

№ з/п	Показник	Роки							Відхилення, %					
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2020/ 2019 рр.	2021/ 2020рр.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.	2025/ 2024рр.
1	Рентабельність продажу	3,240	-4,008	-2,100	-9,902	-2,023	0,138	0,879	-7,248	1,908	-7,802	7,879	2,161	0,741
2	Рентабельність операційної діяльності	11,842	0,886	-1,948	-5,495	4,736	11,225	10,627	-10,956	-2,834	-3,547	10,231	6,489	-0,598
3	Рентабельність діяльності до оподаткування	0,371	-4,064	-2,191	-9,647	-2,023	0,138	0,838	-4,435	1,869	-7,456	7,624	2,161	0,700
4	Рентабельність капіталу	18,682	- 213,846	-8,912	- 111,045	-1,749	-1,648	-1,425	-232,528	204,934	- 102,133	109,296	0,101	0,223

Рентабельність капіталу визначає ефективність використання власних коштів підприємства та показує величину прибутку до власного капіталу. Розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної суми власного капіталу. При розрахунку цього показника від'ємне значення чисельника з від'ємним значенням знаменника (період з 2022 р. до 2023 р.) математичний розрахунок надає ілюзорний результат, який не може відобразити реальну ефективність. За економічним змістом збиток буде збитком незалежно від знаку знаменника. Від'ємне значення рентабельності капіталу свідчить про те, що використання власного капіталу ТОВ не генерує прибуток, а, навпаки, приводить до зменшення власного капіталу і свідчить про високі фінансові ризики. Основна причина – отримання збитку від діяльності

Таким чином, всі розглянуті показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2019 -2025 рр. мають синхронність – погіршення в зв'язку з світовою епідемією КОВІД з 2019 р. та повномасштабним воєнним вторгненням росії в 2022 р. Позитивно, що за останні роки 2024 -2025 рр. динаміка всіх показників рентабельності покращилась.

Таким чином, за результатами дослідження даного підрозділу дипломної роботи формуємо висновки:

1.Обране нами для дослідження товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших вітчизняних торговельних мереж торгово-промислової корпорації Fozzy Group

2.Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулюється зовнішніми законами України та внутрішніми документами – Статутом, колективним договором та засновничим договором, а також внутрішніми положеннями – «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Посадові інструкції», «Положення про оплату праці та преміювання», штатний розпис, «Положення про комерційну таємницю».

3.Основний вид діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» згідно Статуту – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування,

напоями та супутніми товарами, тютюновими виробами з асортиментом до 76 000 найменувань.

4. Визначено місія, цілі та стратегія ТОВ.

5. Наведена порівняльна характеристика з підприємствами – конкурентами.

6. Аналізовані основні техніко-економічні показники ТОВ «Сільпо - ФУД» за 2019 -2025 рр. В 2025 році чистий прибуток склав 1082225 тис. грн., що на 928125 тис. грн. більше ніж в 2024 році (або на 602,29%).

6. Виконано аналіз показників ліквідності та платоспроможності та показників фінансової стійкості за 2019 -2025 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

7. Досліджено динаміку показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр. Всі розглянуті показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр. мають синхронність – погіршення в зв'язку з світовою епідемією Ковід з 2019 р. та повномасштабним воєнним вторгненням росії в 2022 р. Позитивно, що за останні роки 2024 -2025 рр. динаміка всіх показників рентабельності покращилась.

В наступному підрозділі роботи виконаємо дослідження ефективності формування та використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО –ФУД».

2.2 Дослідження ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

Згідно дослідження підрозділу 1.2 даної дипломної роботи (рис.1.8) першим етапом виконаємо аналіз забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» – дослідимо склад, структуру, оцінку відповідності кваліфікації потребам ТОВ.

Для аналізу, планування, обліку та управління трудові ресурси поділяють на наступні категорії:

1. Перша категорія – це промислово – виробничий персонал ТОВ. Ця категорія забезпечую процеси, що передують продажу або супроводжують продаж, включаючи фасування, доробку та зберігання продукції, а також обслуговування складів (працюють на основних, допоміжних, підсобних та обслуговуючих підрозділах). Основне завдання – це підготувати продукцію до реалізації.

2. Друга категорія – це непромисловий персонал. Вони безпосередньо не беруть участь в процесі купівлі – продажу. Вони не впливають безпосередньо на обсяг товарообороту ТОВ, але забезпечують функціонування соціальної інфраструктури (це персонал буфетів, які обслуговують тільки працівників ТОВ, працівники медпунктів, працівники навчальних центрів ТОВ).

За характером виконуваних функцій трудові ресурси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» стандартно поділяють на наступні під категорії. Це:

- робітники основних виробництв – це фасувальники, пакувальники, комплектувальники, кухарі, майстри з доробки товарів;
- робітники допоміжних виробництв – вантажники, водії, комірники в складах, технічний персонал з обслуговування обладнання та холодильних камер і установок;
- спеціалісти – мають спеціальну підготовку та відповідають за інженерно-технічні, економічні, комерційні та інші спеціальні роботи - це технологи, юристи, фінансисти, маркетингологи;
- керівники – керівники підрозділів (торгових мереж, керівники відділів кадрів, бухгалтерії, фінансового, комерційного, відділу маркетингу, технічної та транспортної служб та юридичного відділів;
- службовці – здійснюють забезпечення організаційної та документальної роботи для ефективності діяльності ТОВ - це касири торговельного залу (вони проводять розрахунки, контролюють ціни, оформлюють касові документи); менеджери з закупівлі або постачання (здійснює пошук постачальників, здійснює контроль закупівлі та вирішує

транспортні питання); менеджери /адміністратори торговельного залу – здійснює керівництво роботою касирів та продавців та проводить облік товарів і оформлює документи; оператори комп’ютерного набору – оформлюють накладні та звіти та вносять інформацію у базу ТОВ.

Простежуємо загальне зменшення середньоспискової чисельності працівників в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 9555 ос. (на 22, 25%). Таке зменшення пояснюється початком війни – повномасштабним воєнним вторгненням росії та пов’язаними з цим мобілізацією чоловіків та еміграцією жінок з дітьми за кордон або в більш небезпечні міста України. В 2023 році подальше зменшення працівників на 3869 ос. (на 11,59%) в порівнянні з 2022 р. В 2024 р. ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» вже адаптувалося до тяжкий викликів і чисельність персоналу збільшилася на 1852 ос. на 6,27% до 2023 р. В 2025 р. незначне зменшення - на 66 ос. (на 0,21%) до 2024 р. Взагалі за весь період дослідження – 2019 -2025 рр. відмічено зменшення персоналу на 11638 ос. або на 27,10% (табл. 2.8).

Загальну середньорічна кількість працівників за категоріями на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2025 рр. в відсотках розглянемо в табл. 2.9.

Наочно динаміка чисельності промислово - виробничого персоналу відображена на рис. 2.14.

Щодо динаміки середньорічної чисельності працівників за категоріями в відсотковому значенні, то відмічаємо, що за весь період дослідження промислово-виробничий персонал мав більшу питому вагу в порівнянні з непромисловим персоналом. В структурі промислово - виробничого персоналу найбільша питома вага у робітників, що позитивно для діяльності ТОВ. Але з початку війни питома вага робітників незначно зменшилася, а керівників збільшилася.

Розглянемо динаміку чисельності трудових ресурсів ТОВ за статтю та віком за даними табл. 2.10 та табл. 2.11. Простежуємо зменшення чоловіків в зв’язку з мобілізацією (за весь період дослідження кількість працівників

чоловічої статі зменшилося на 3310 ос. або на 19,09%) та жінок в зв'язку з еміграцією. Але в 2024 р. чисельність працівників жіночої статі збільшилося в порівнянні з 2023 на 2305 ос. або на 16,09%; а в 2025 р. чисельність працівників жіночої статі збільшилося в порівнянні з 2024 роком на 664 ос. або на 4,0%. За весь період дослідження кількість працівників жіночої статі зменшилося на 8328 ос. або на 32,53%. Простежуємо наступну тенденцію – в структурі працівників в зв'язку з повномасштабним воєнним вторгнення окупантів збільшилася питома вага працівників старше 50-ти років – з 31,53% в 2021 р. до 39,54% в 2025 р. Щодо динаміки працівників за статтю, то відмічено їх зменшення в кількісному значенні, а питома вага майже стабільна – навіть питома вага чоловіків збільшується.

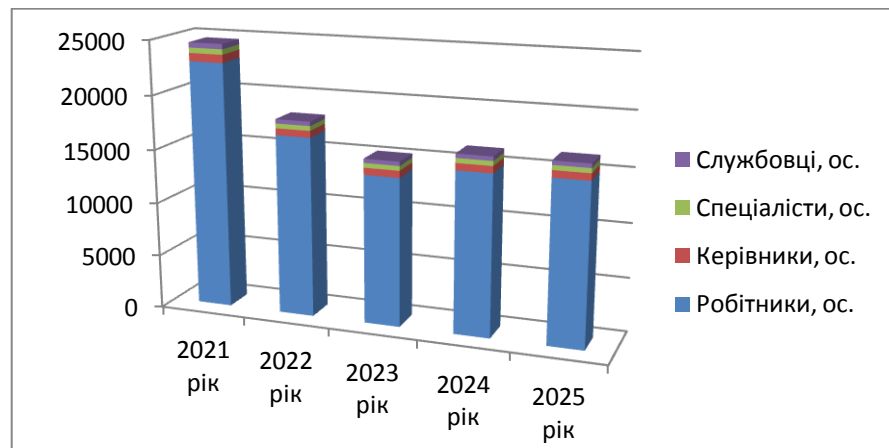
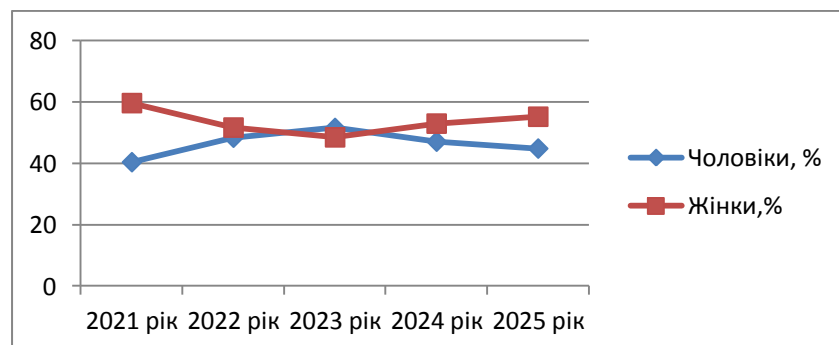


Рисунок 2.14 - Динаміка чисельності промислово - виробничого персоналу ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за 2021-2025 рр.

На рис. 2.15 наведено динаміка працівників ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» а) за статтю; в) – за віком за 2021 -2025 рр., %

а)



в)

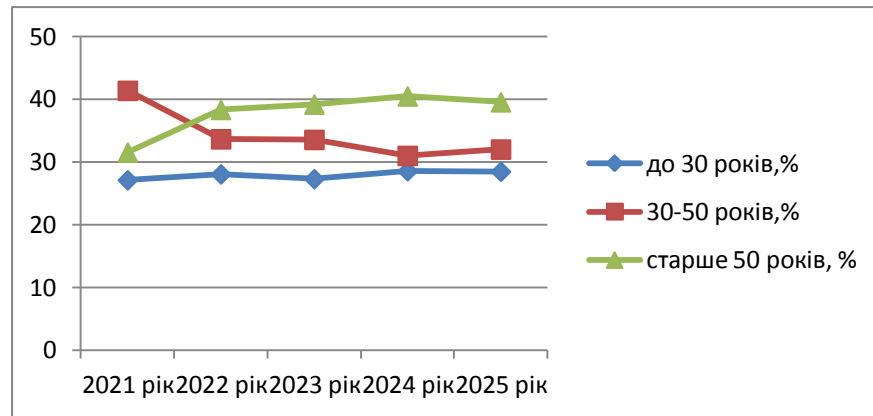


Рисунок 2.15 – Динаміка працівників ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»
а) за статтю; в) – за віком за 2021 -2025 рр., %

Аналізуємо динаміку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рівнем освіти за даними табл. 2.12 та табл. 2.13. Відмічаємо позитивну тенденцію до збільшення чисельності працівників в структурі персоналу, які мають базову освіту (за весь термін дослідження на 4,76%). Зменшилась питома вага працівників с середньою освітою (на 0,3% в структурі персоналу) .

В структурі персоналу ТОВ найбільшу питому вагу складають працівники з неповною вищою освітою, на другому місті – з базовою освітою і найменша питома вага працівників з середньою освітою.

Планування чисельності персоналу за категоріями в ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» здійснюється на базі прогнозування обсягів продажів, плинності та стратегії щодо розширення торгових мереж. Основні елементи планування трудовий ресурсів ТОВ відобразимо на рис. 2.16.

При доборі трудових ресурсів використовуються співбесіди, тестування, аналіз резюме, анкетування, тест на виконання робіт (дозволяє перевірити необхідні для виконання конкретних робіт знання), тест – опитувальник працівника (інструмент оцінки задоволеності або професійних навичок).

Все таки потрібно визначити, що при плануванні трудових ресурсів на

Таблиця 2.8 - Загальна середньорічна кількість працівників за категоріями на ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за 2021-2025 рр., ос.

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення							
	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	2022/2021 рр.		2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2025/2024 рр.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями	42938	33383	29514	31366	31300	-9555	-22,25	-3869	-11,59	1852	6,27	-66	-0,21
1.1 Промислово – виробничий персонал, в т.ч.	24598	18143	15214	16346	16421	-6455	-26,24	-2929	-16,14	1132	7,44	75	0,46
робітники	22878	16686	13752	14864	14940	-6192	-27,07	-2934	-17,58	1112	8,09	76	0,51
керівники	750	629	645	649	649	-121	-16,13	16	2,54	4	0,62	-	-
спеціалісти	490	438	430	442	442	-52	-10,61	-8	-1,86	12	2,79	-	-
службовці	480	390	387	391	390	-90	-18,75	-3	-0,77	4	1,03	-1	-0,26
1.2 Непромисловий персонал	18340	15240	14300	15020	14879	-3100	-16,90	-940	-6,17	720	5,03	-141	-0,94

Таблиця 2.9 - Загальна середньорічна кількість працівників за категоріями на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2025 рр., %

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення			
	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	2022/2021 рр.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.	2025/2024 рр.
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями	100	100	100	100	100	-	-	-	-
1.1 Промислово – виробничий персонал, в т.ч.	57	54	52	52	52	-3	2	-	-
робітники	53	50	46,7	47,4	47,5	-3	-3,3	-	-
керівники	1,7	1,8	2,2	2,1	2,1	0,1	0,4	-0,1	-
спеціалісти	1,2	1,1	1,5	1,4	1,3	-0,1	0,4	-0,1	-0,1
службовці	1,1	1,1	1,6	1,1	1,1	-	0,5	-	-
1.2 Непромисловий персонал	43	46	48	48	48	3	2	-	-

Таблиця 2.10 - Загальна середньорічна кількість працівників за статтю та віком на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ос.

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення							
	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.		2025/2024 pp.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями	42938	33383	29514	31366	31300	-9555	-22,25	-3869	-11,59	-9555	-22,25	-3869	-11,59
В т.ч. за статтю													
чоловіки	17340	16142	15209	14760	14030	-1198	-7,40	-933	-5,78	-449	-3,0	-730	-5,20
жінки	25598	17241	14305	16606	17270	-8357	-32,65	-2936	17,03	2305	16,09	664	4,0
в т.ч. за віком													
до 30 років	11640	9360	8050	8970	8909	-2280	-19,59	-1310	-14,00	920	11,43	-61	-6,80
30-50 років	17760	11230	9900	9720	9734	-6530	-36,77	-1330	-11,84	-180	-1,82	14	0,14
старше 50 років	13538	12793	11564	12676	12657	-745	-48,44	--1229	-9,6	1112	9,6	-19	-0,15

Таблиця 2.11 - Загальна середньорічна кількість працівників за статтю та віком на ТОВ «СІЛЬПО -ФУД»,%

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення			
	2021р.	2022 р.	2023р.	2024р.	2025р.	2022/2021 pp.	2023/2022 pp.	2024/2023 pp.	2025/2024 pp.
						+/-	+/-	+/-	+/-
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями	100	100	100	100	100	-	-	-	-
В т.ч. за статтю									
чоловіки	40,38	48,35	51,53	47,06	44,82	7,97	3,18	-4,47	-2,24
жінки	59,62	51,65	48,47	52,94	55,18	-7,97	-3,18	4,47	2,24
в т.ч. за віком									
до 30 років	27,11	28,04	27,28	28,54	28,46	0,93	-0,76	1,26	-0,08
30-50 років	41,36	33,64	33,54	30,99	32,00	-7,72	-0,10	-2,55	1,01
старше 50 років	31,53	38,32	39,18	40,47	39,54	6,79	0,86	1,29	-0,93

Таблиця 2.12 - Динаміка персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рівнем освіти, ос.

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення							
	2021р.	2022 р.	2023р.	2024р.	2025р.	2022/2021 pp.		2023/2022 pp.		2024/2023 pp.		2025/2024 pp.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями:	42938	33383	29514	31366	31300	-9555	-22,25	3869	-11,59	-9555	-22,25	-3869	-11,59
в т.ч. за рівнем освіти													
середня освіта	1116	2137	1741	1819	718	1021	-91,49	-396	-18,53	78	4,48	-1101	-60,50
професійно-технічна	6295	2677	2397	2995	2855	-3618	-57,47	-280	-10,46	598	24,95	-140	-4,67
неповна вища	14453	13166	11180	10426	10789	-1287	-8,90	-1986	-15,08	-754	-6,74	363	3,48
базова вища	10443	8673	7709	8365	9074	-1770	-16,95	-964	-11,11	656	8,51	709	8,45
повна вища	10631	6730	6487	7761	7864	-3901	-3,68	-243	-3,61	1274	19,64	103	13,36

Таблиця 2.13 - Динаміка персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рівнем освіти, %

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення			
	2021р.	2022 р.	2023р.	2024р.	2025р.	2022/2021 pp.	2023/2022 pp.	2024/2023 pp.	2025/2024 pp.
						%	%	%	%
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, %, в т.ч. за категоріями:	100	100	100	100	100	-	-	-	-
в т.ч. за рівнем освіти									
середня освіта	2,6	6,4	5,9	5,8	2,3	3,8	- 0,5	- 0,1	- 3,5
професійно-технічна	14,66	8,02	8,12	9,55	9,12	-6,64	0,10	1,43	- 0,53
неповна вища	33,66	39,44	37,88	33,24	34,47	5,78	1,56	-4,64	1,23
базова вища	24,32	25,98	26,12	26,67	28,99	1,66	0,14	0,55	2,32
повна вища	24,76	20,16	21,98	24,74	25,12	-4,6	1,82	2,76	0,38

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» використовуються традиційні методи добору персоналу і доцільно було б запропонувати, особливо для адміністративного персоналу, і нетрадиційні методи добору – це шокове інтерв'ю та Brainteaser - інтерв'ю. При шоківому інтерв'ю або стрес – інтерв'ю навмисно створюється стресова ситуація для того, щоб перевірити емоційну стійкість, швидкість реагування і реакцію кандидата на посаду в агресивних або несподіваних умовах. При Brainteaser - інтерв'ю (інтерв'ю, що лоскоче мозок) кандидату на посаду пропонують вирішення нестандартних логічних завдань або відповісти на питання не по темі інтерв'ю. Такий захід дозволить перевірити харизму, стресостійкість, творче мислення майбутнього претендента на керівну посаду. Такі нетрадиційні заходи вже практикуються в закордонних країнах та мають позитивну відгуку від роботодавців.

2. Наступним напрямком дослідження – це аналіз використання робочого часу.

Як нами вже відмічено, на ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» запроваджено цифровізацію - автоматизовані системи обліку робочого часу та планування змін.

ТОВ впровадила тотальні методи нормування праці для забезпечення ефективності використання робочого часу на всіх етапах виробництва, тобто мікроелементне нормування. Це аналітичні методи нормування. При яких трудовий процес розглядається як найпростіші рухи (мікроелементи), визначається часом на кожний з них за нормативами та проектуванням раціонального методу проведення робочої діяльності.

Майже проводиться розгалуження на елементарні рухи – взяти, перенести, повернути, зложити. Це дозволяє з досить високою точністю без хронометражу для кожного працівника розраховувати час роботи та запроектувати найбільш раціональні рухи з мінімізацією затрат часу та фізичних зусиль.

Як перевага цієї системи мікроелементного нормування – не потрібно спостерігати за кожним працівником, дозволяє усівати зайві рухи, обґрунтовує норми, дозволяє переходити від однієї операції до всього процесу, забезпечує високий рівень формування норм.



Рисунок 2.16 – Основні елементи планування трудовий ресурсів ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

норми, дозволяє переходити від однієї операції до всього процесу, забезпечує високий рівень формування норм.

Не зважаючи на те, що мікроелементне планування дозволяє не використовувати хронометраж, але як додатково проходять хронометраж деякі операції, наприклад обслуговування гостей на касі. Поповнення продукції на полицях торговельного залу, на час перевірки наявності знижок та акцій, на упаковку товару та отримання оплати від клієнтів за купівлю товару.

Проведення хронометражу цих операцій дозволило прийняти рішення про скорочення часу обслуговування клієнтів - це, зокрема придбання нових сканерів на 20% дозволили скоротити час сканування товарів.

Застосування ще одного методу мікроелементного планування - методу MOST (Maynard Operation Sequence Technique) – системи попередньо визначених нормативів часу, які базуються на рухах тіла працівника, а не на секундомірі, дозволяє аналізувати послідовність руху для розробки стандартів праці, дозволило ТОВ зменшити час маркування одиничних товарів на 15% та скоротити кількість помилок, що підвищило непродуктивні втрати часу.

Ще один із різновидів мікроелементного планування – метод Work Factor, який базується на фактори, що впливають на час виконання операцій (рух працівника) – це розмір, вага, контроль, зупинка, рівень бережне відношення до товару.

Використання персоналом робочого часу розглянемо за даними табл.2.14.

Таблиця 2.14 - Використання персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» робочого часу

Показник	2024 рік	2025 рік		Відхилення	
		план	факт	від 2024 року	від плану
Середньорічна чисельність персоналу (ЧР)	31366	31340	31300	-66	-40
Відпрацював за рік один працівник					
днів (Д)	216	220	218	2	-2
годин (Г)	1719	1751	1719	15,92	--15,92
Середня тривалість робочого дня (Т), год	7,96	7,96	7,96	+0	+0
Фонд робочого часу (ФРЧ), год.	53918154	54876340	54806300	-958186	-70040

Фонд робочого часу в Україні в 2024 році склав 262 дні (2096 год., в 2025 році відповідно – 258 днів та 2050 год. ТОВ працює в режимі безперервного обслуговування і кількість днів конкретного працівника залежить від його індивідуального графіку за змінами (2/2, 3/3 або 4/2).

Тобто ТОВ мало втрати робочого часу, що пов'язано з війною, перебоями з постачанням електроенергії та іншими негативними причинами. Тому відхилення від планового фонду робочого часу в 2025 році складає 0,13 %, а від 2024 року – 1,75%. Все таки потрібно відмітити, що в таких важких умовах адміністрація ТОВ професійно вирішила питання втрат робочого часу в цей важкий для підприємства і України період.

3. Наступний етап дослідження згідно наведеної схеми на рис.1.8 даної роботи виконаємо аналіз продуктивності праці.

Для дослідження продуктивності праці аналізуємо динаміку середнього товарообороту на одного працівника (рис. 2.17). Динаміку загального товарообороту розглянуто нами в підрозділі 2.1.

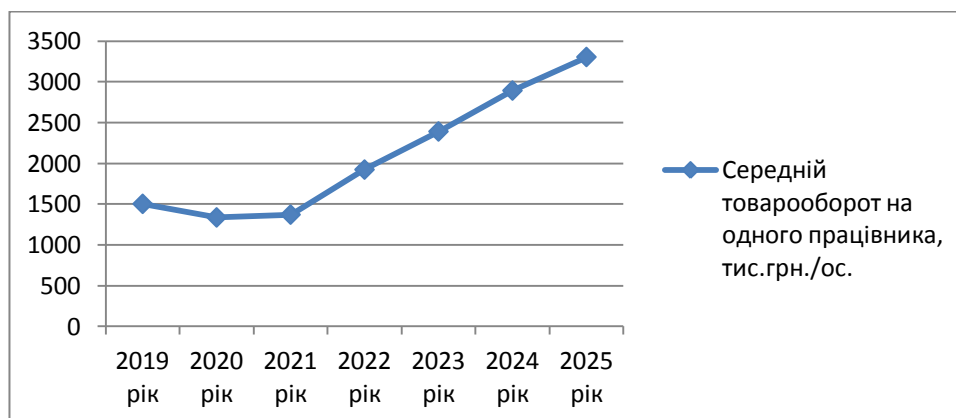


Рисунок 2.17 - Динаміка середнього товарообороту на одного працівника ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2019-2025 рр.

Дана інформація наведена в тис. грн., тому така крива середнього товарообороту повинна аналізуватися з динамікою рівня інфляції (табл.2.15) [32]. В іншому випадку із-за діючих цін, визначення товарообороту в вартісних значеннях значно ускладнюється.

Згідно офіційних джерел тільки в 2025 році зросли ціни на основну продукцію ТОВ на 10-14 %. Найбільше подорожчали яйця (+41,9-54,6%, олія (+26%), м'ясо (+25,»%) [33].

Таблиця 2.15 – Динаміка рівня інфляції в Україні (в % до попереднього року)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Рівень інфляції												
99,7	112,1	148,7	113,9	114,4	110,9	107,9	102,7	109,3	120,2	105,1	112,1	108,0
Індекс зміни інфляційного росту												
-	1.12	1,33	0,77	1,00	0,97	0,97	0,95	1,06	1,10	0,87	1,067	0,964

Виконаємо факторний аналіз продуктивності праці, який для торговельного підприємства базується на оцінці впливу зміни товарообороту та чисельності персоналу.

Розрахунок проводимо за даними табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

Показник	Роки		Відхилення	
	2024	2025	+/-	%
Товарооборот, тис. грн.	90750640	103455730	12705090	14,00
Чисельність працівників, ос.	31366	31300	66	-0,21

1. Продуктивність 2024 р.: $90750640 / 31366 = 2893,28$ тис. грн./ос.

Продуктивність 2025 р.: $103455730 / 31300 = 3305,29$ тис. грн./ос.

2. Знаходимо загальну зміну товарообороту (ΔT):

$$(\Delta T) = T_1 - T_2 = 103455730 - 90750640 = +12705090 \text{ тис. грн.}$$

3. Розраховуємо вплив факторів методом ланцюгових підстановок:

- вплив зміни чисельності персоналу ($\Delta T_{\text{ч}}$):

$$(\Delta T_{\text{ч}}) = (Ч_1 - Ч_0) \times \text{ППО} = (31300 - 31366) \times 12705090 = - 838535940 \text{ тис. грн.}$$

Товарооборот зменшився на 838535940 тис. грн. за рахунок зменшення кількості персоналу.

4. Вплив зміни продуктивності праці ($\Delta T_{\text{пп}}$):

$$(\Delta T_{пп}) = Ч1 \times (ПП1 - ППО) = 31300 \times (3305,29 - 2893,28) = 12895913 \text{ тис. грн.}$$

Товарооборот збільшився на 2895913 тис. грн. за рахунок підвищення ефективності роботи кожного працівника.

5. Баланс факторів:

$$\Delta T = \Delta T_{ч} + \Delta T_{пп} = 12895913 - 838535940 = -825640027 \text{ тис. грн.}$$

Робимо висновок, що показник продуктивності праці збільшився на 12895913 тис. грн. за рахунок підвищення ефективності роботи кожного окремого працівника, а за рахунок зменшення чисельності відбулося зменшення на – 838535940 тис. грн. Тобто ТОВ повинно звертати увагу на планову чисельність персоналу і не порушувати її.

Продуктивність праці ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» доцільно аналізувати з дослідженням динаміки заробітної плати.

6. Тому наступним етапом згідно алгоритму рис.1.8 даної роботи виконаємо дослідження показників заробітної плати.

На рис. 2.18 наведемо динаміку середньомісячної заробітної плати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Простежуємо постійне збільшення середньомісячної заробітної плати працівника за весь період дослідження, окрім 2022 р., в якому відмічено зменшення цього показника на 131 грн. або на 0,83%, що пояснюється складністю в зв'язку з початком повномасштабного воєнного вторгнення росії. За весь період дослідження – з 2019 по 2025 рр. заробітна плата середньоспискового працівника збільшилася на 5673 тис. грн. або на 48,54%. Така динаміка пояснюється збільшенням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням тарифних ставок згідно колективного договору ТОВ.

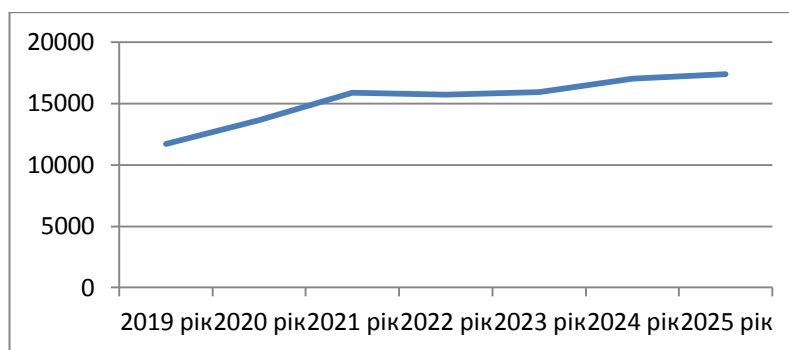


Рисунок 2.18 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівника ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2025 рр.

Потрібно відмітити, що основна заробітна плата на ТОВ складає 70%, гарантовані законом виплати – 10%, преміальні виплати – 15%, інші виплати – 5% (рис. 2.18).



Рисунок 2.18 – Структура заробітної плати працівника ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2025 р.

Відповідно з збільшився фонд заробітної плати ТОВ з 4795380 тис. грн. в 2019 р. до 6520416 тис. грн. в 2025 р. Розмір фонду заробітної плати залежав від кількості працівників та середньомісячної заробітної плати.

Аналізуємо індекс зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2025 рр. (табл. 2.17).

В період 2019-2021 рр. відношення індексу зміни заробітної плати перевищував індекс зміни продуктивності праці, що свідчило про зростання собівартості продукції та зменшення прибутку. Оптимальне співвідношення (коли зростання зарплати відповідає або трохи відстає від зростання продуктивності) забезпечує мотивацію персоналу та стабільність життєдіяльності підприємства. З 2022 р.- по 2022 р. індекс зміни заробітної плати

відстає від індексу зміни продуктивності праці. Це свідчить про соціальну збалансованість інтересів працівників та економічних інтересів.

Таблиця 2.17 – Індекс зміни продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2025 рр.

№ з/п	Показник	Роки					
		2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
1	Індекс зміни показника середньомісячної заробітної плати працівника	1,164	1,166	0,992	1,012	1,069	1,020
2	Індекс зміни продуктивності праці	0,889	1,026	1,404	1,243	1,210	1,142
3	Коефіцієнт зміни – відношення індексу зміни показника середньомісячної заробітної плати до індексу зміни показника продуктивності праці	1,309	1,136	0,706	0,814	0,883	0,893

В наступному етапі дослідження виконаємо аналіз руху трудових ресурсів та аналіз якісного стану ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» (табл. 2.18).

Коефіцієнт обороту з прийому, який характеризує рух працівників та визначається відношенням кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності. Динаміка на ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» до його постійного збільшення свідчить про активне заміщення персоналу.

Коефіцієнт обороту зі звільнення відображає інтенсивність вибуття персоналу та розраховується відношенням звільнених працівників за розрахунковий період до середньооблікової чисельності персоналу за це ж період. Його найбільше значення в 2021 р., що свідчить про проблеми з умовами праці в цей період, низьку мотивацію персоналу та неефективний підбір. З 2022 р. цей коефіцієнт майже на стабільному рівні.

Визначимо динаміку коефіцієнту плинності, який враховує тільки персонал, звільнений за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням. Він має досить позитивну динаміку – динаміку до зменшення за весь період розгляду. Це свідчить про реалізацію та ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» заходів з адаптації персоналу, його мотивації та створення комфортних умов праці.

Позитивна динаміка до збільшення товарообороту на одного ПВП – за весь період дослідження з 2391,856 тис. грн./ос. в 2021 р. до 6300,209 тис. грн./ос. в 2025 р. (на 163,40%). Але ми вже відмічали, що дана інформація в вартісному вираженні відносна із-за великого рівня інфляції.

На ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» навчання з професійної підготовки та цільового призначення – це частина внутрішньої системи розвитку персоналу, яка націлена на підвищення кваліфікації, адаптації до нових робочих процесів та освоєння сучасного обладнання та вивчення нових товарів.

Курси цільового призначення (КЦП) в «Сільпо»- це короткострокове навчання (мінімум 8 годин), яке проводиться для:

-вивчення нового обладнання: (робота з новими касами, пекарським обладнанням тощо);

-освоєння нових товарів/послуг: (знання про власний імпорт, особливості кулінарії чи роботи «Лавки Традицій»);

-вивчення нормативних актів: (правила безпечної експлуатації та технічна документація) ;

-професійна перепідготовка - це навчання, спрямоване на отримання нової професії або суміжної спеціальності, наприклад:

-перекваліфікація з касира на продавця продовольчих товарів.

-навчання на позицію заступника керуючого або старшого касира після успішних велкам-тренінгів [29, 30].

«Сільпо» використовує диджиталізований підхід:

-внутрішні тренінги та вебіари: 1200+ лекцій, воркшопів та майстер-класів з тем: «Надихаючий лідер», «Активні продажі», «Секрети створення вражень»;

-інітренінги: регулярні навчання від керуючих безпосередньо в магазинах; «Фудпросвіта»: Спеціалізовані курси (іноді 6-тижневі) для глибокого вивчення гастробізнесу.

Таблиця 2.18 - Аналіз руху трудових ресурсів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2025 рр.

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення							
	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	2022/2021 рр.		2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2025/2024 рр.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
1.Всього середньоспискова чисельність персоналу, осіб, в т.ч. за категоріями:	42938	33383	29514	31366	31300	-9555	-22,25	3869	-11,59	-9555	-22,25	-3869	-11,59
Прийнято на підприємство	1450	2400	2650	3700	3400	950	65,52	250	10,42	1050	39,63	-300	-8,11
Вибуло з підприємства, т.ч.:	11005	6269	4502	3766	3800	-4736	-43,03	-1767	-28,19	-736	-16,35	-34	-0,90
- на навчання	230	570	380	410	230	340	1,48	-190	-33,33	30	7,89	-180	-43,90
- по переводу на інше підприємство	120	190	240	117	190	70	58,33	50	26,32	-123	-51,25	73	62,39
- мобілізовані, за власним бажанням, за порушенням трудової дисципліни	290	2500	2100	2300	2600	2210	762,07	-400	-16	200	9,52	300	13,04
Коефіцієнти:	10365	3009	1582	939	780	-7356	-70,97	-1427	-47,42	-643	-40,64	-159	-16,93
-обороту прийому, %	3,376	7,189	8,979	11,796	10,863	3,813	112,94	1,79	24,90	2,817	31,37	-0,933	-7,91
-обороту звільнення, %	25,630	18,779	15,254	12,007	12,141	-6,851	-26,73	-3,525	-18,77	-3,247	-21,29	0,134	1,17
-коефіцієнт плинності, %	24,139	9,013	5,360	2,994	2,492	-15,126	-62,66	-3,653	-40,53	-2,366	-44,14	-0,502	-16,77

Таблиця 2.19 - Показники характеристики якісного стану трудових ресурсів «СІЛЬПО-ФУД» за 2021-2025 рр.

Показник	Середньорічна кількість					Відхилення							
	2021р	2022р	2023р	2024р	2025р	2022/2021 рр.		2023/2022 рр.		2024/2023 рр.		2025/2024 рр.	
						+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чисельність ПВП (Ч), осіб	24598	18143	15214	16346	16421	-6455	-26,24	-2929	-16,14	1132	7,44	75	0,46
робітники,	22878	16686	13752	14864	14940	-6192	-27,07	-2934	-17,58	1112	8,09	76	0,51
керівники	750	629	645	649	649	-121	-16,13	16	2,54	4	0,62	-	-
спеціалісти	490	438	430	442	442	-52	-10,61	-8	-1,86	12	2,79	-	-
службовці	480	390	387	391	390	-90	-18,75	-3	-0,77	4	1,03	-1	-0,26
Обсяг загального товарообороту, тис. грн.	58834875	64200436	79856834	90750640	103455730	5365561	9,12	15656398	24,39	10893806	13,64	5365561	9,12
Середній товарооборот на одного ПВП працівника, тис. грн./ос.	2391,856	3538,579	5248,905	5551,856	6300,209	1146,723	47,94	1710,326	48,33	302,951	5,77	748,353	13,48
Пройшли навчання з проф. перепідготовки і на курсах цільового призначення, осіб	1450	1520	2300	2370	3200	70	4,83	780	51,32	70	3,04	830	35,02
Середньорічна вартість ОФ (Роф), тис. грн.	16320300	17228900	15613778	28737482	32134061	908600	5,57	-1615122	-9,37	13123704	84,05	3396579	11,82
Фондоозброєність праці, тис.грн./особ.	663,481	949,617	1026,277	1758,074	1956,888	286,136	43,13	76,66	8,07	731,797	71,31	198,814	11,31
Коефіцієнт співвід. чис. управлінського персоналу до робітн. (Куп/р),%	7,518	8,730	10,631	9,970	9,913	1,212	16,12	1,901	21,78	-0,661	-6,22	-0,057	-0,57
Коефіцієнт підв.кваліфікації, (Кп. Квл.)	5,895	8,378	15,118	14,499	19,487	2,483	42,12	8,378	80,45	-0,619	-4,09	4,988	34,40
Фонд заробітної плати, тис. грн.	8172267	6301347	6380927	6406192	6520416	-1870920	-22,89	79580	1,26	25265	0,400	114224	1,78
Собівартість реаліз.продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	52182935	50815360	60419457	65098324	72167356	-1367575	-2,62	9604097	18,90	4678867	7,74	7069032	10,86
Середній товарооборот на 1 грн. фонду оплати праці тис.грн./грн.	7,199	10,188	12,358	13,303	15,866	2,989	41,52	2,17	21,30	0,945	7,65	2,563	19,27
Частина заробітної плати в собівартості продукції, %	15,661	12,400	10,561	14,166	9,035	-3,261	-20,82	-1,839	-14,83	3,605	34,13	-5,131	-36,22

на підвищення кваліфікації, адаптації до нових робочих процесів та освоєння сучасного обладнання та вивчення нових товарів.

Проходження курсів дозволяє отримати сертифікат, покращити навички та отримати можливість кар'єрного зростання всередині компанії [29, 30].

За весь термін дослідження перепідготовку пройшли від 1450 ос. в 2021 р. до 3200 ос. в 2025 р. (на 1750 ос. більше або на 120,69%).

Відповідно коефіцієнт підвищення кваліфікації має тенденцію до збільшення – від 5,595 % в 2021 р. до 19,487% в 2025 р. (на 13,592%).

Фондоозброєність праці має динаміку до збільшення, що свідчить про оптимізацію технічного оснащення та підвищення продуктивності праці. Від 663,481 тис. грн./ос. ПВП в 2021 році до 1956,888 тис. грн./ос. ПВП в 2025 році (на 1293,407 тис. грн./ос. ПВП або на 194,94%).

Коефіцієнт співвідношення чисельності управлінського персоналу до робітників значно менший, ніж на підприємствах мережі супермаркетів торгівлі в малих магазинах від 5-8, в супермаркетах 20-25 [34]. Чим більше підприємство, тим менша частка управлінців у загальній кількості працівників ПВП. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має динаміку до збільшення цього показника в межах стандартного для споріднених підприємств і це підвищує рівень управлінського впливу на діяльність ТОВ. Від 7,518 % в 2021 р. до 9,913 % в 2025 р. (на 2,395%).

Простежена динаміку до збільшення показника середнього товарообороту на 1грн. фонду оплати праці. Це позитивна тенденція, так як свідчить про тенденцію підвищення ефективності використання персоналу. Кожна гривня, яка виплачена в заробітну плату працівникам принесла більше товарообороту, ніж раніше. Це індикатор того, що трудові ресурси працюють ефективніше. Товарооборот зростає значно більшими темпами, ніж фонд заробітної плати. Це значить, що ТОВ не просто нарощує продажі якою ціною, але проводить це ефективно, раціонально та контролює витрати на трудові ресурси. Як нами вже визначено, цей показник потрібно розглядати з рівнем інфляції, так як його

збільшення тільки за рахунок цін оцінює ситуацію не дійсно та дає тимчасовий ефект. Динаміка цього показника наведена на рис. 2.19.

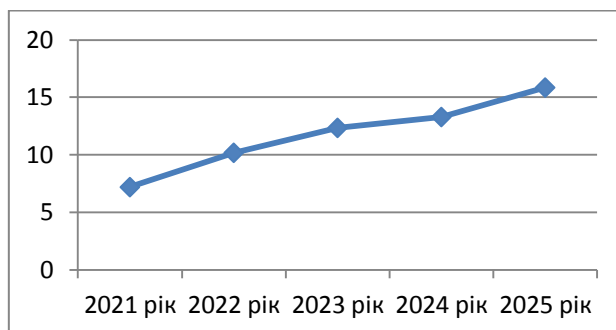


Рисунок 2.19 - Динаміка середнього товарообороту на 1 грн. фонду оплати праці ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» за 2021 -2025 рр., тис. грн./грн.

Зменшення частини заробітної плати в собівартості продукції ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» пов'язано зі збільшенням загального товарообороту, так як постійні витрати розподіляються на більшу частину, з підвищенням продуктивності праці та оптимізацією виробництва. Простежуємо зменшення від 15,661% в 2021 р. до 9,035% в 2025 р. (рис. 2.20).

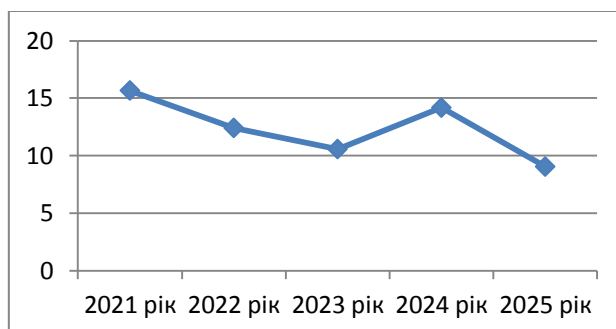


Рисунок 2.20 - Динаміка частини заробітної плати в собівартості продукції ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» за 2021 -2025 рр., %

Таким чином, робимо висновки за результатами дослідження підрозділу 2.2 даної дипломної роботи.

1. Виконано аналіз забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» – дослідимо склад, структуру, оцінку відповідності кваліфікації потребам ТОВ. Простежуємо загальне зменшення середньоспискової чисельності працівників в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 9555 ос. (на 22, 25%). Таке зменшення пояснюється початком війни – повномасштабним воєнним

вторгненням росії та пов'язаними з цим мобілізацією чоловіків та еміграцією жінок з дітьми за кордон або в більш небезпечні міста України. В 2023 році подальше зменшення працівників на 3869 ос. (на 11,59%) в порівнянні з 2022 р. В 2024 р. ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» вже адаптувалося до тяжкий викликів і чисельність персоналу збільшилася на 1852 ос. на 6,27% до 2023 р. В 2025 р. незначне зменшення - на 66 ос. (на 0,21%) до 2024 р. Взагалі за весь період дослідження – 2019 -2025 рр. відмічено зменшення персоналу на 11638 ос. або на 27,10%.

2. Щодо динаміки середньорічної чисельності працівників за категоріями в відсотковому значенні, то відмічаємо, що за весь період дослідження промислово-виробничий персонал мав більшу питому вагу в порівнянні з непромисловим персоналом. В структурі промислово - виробничого персоналу найбільша питома вага у робітників, що позитивно для діяльності ТОВ. Але з початку війни питома вага робітників незначно зменшилася, а керівників збільшилася.

3. Розглянуто динаміку чисельності трудових ресурсів ТОВ за статтю та віком. Щодо динаміки працівників за статтю, то відмічено їх зменшення в кількісному значенні, а питома вага майже стабільна – навіть питома вага чоловіків збільшується.

4. Аналізовано динаміку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рівнем освіти. Відмічаємо позитивну тенденцію до збільшення чисельності працівників в структурі персоналу, які мають базову освіту (за весь термін дослідження на 4,76%). Зменшилась питома вага працівників с середньою освітою (на 0,3% в структурі персоналу). В структурі персоналу ТОВ найбільшу питому вагу складають працівники з неповною вищою освітою, на другому місці – з базовою освітою і найменша питома вага працівників з середньою освітою.

5. Виконано аналіз використання робочого часу. На ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» запроваджено цифровізацію - автоматизовані системи обліку робочого часу та планування змін. Тобто ТОВ мало втрати робочого часу, що пов'язано з війною, перебоями з постачанням електроенергії та іншими негативними причинами.

Тому відхилення від планового фонду робочого часу в 2025 році складає 0,13 %, а від 2024 року – 1,75%. Все таки потрібно відмітити, що в таких важких умовах адміністрація ТОВ професійно вирішила питання втрат робочого часу в цей важкий для підприємства і України період.

6. Виконаємо факторний аналіз продуктивності праці, який для торговельного підприємства базується на оцінці впливу зміни товарообороту та чисельності персоналу. Зроблено висновок, що показник продуктивності праці збільшився на 12895913 тис. грн. за рахунок підвищення ефективності роботи кожного окремого працівника, а за рахунок зменшення чисельності відбулося зменшення на – 838535940 тис. грн. Тобто ТОВ повинно звертати увагу на планову чисельність персоналу і не порушувати її.

7. Простежено постійне збільшення середньомісячної заробітної плати працівника за весь період дослідження, окрім 2022 р., в якому відмічено зменшення цього показника на 131 грн. або на 0,83%, що пояснюється складністю в зв'язку з початком повномасштабного воєнного вторгнення росії. За весь період дослідження – з 2019 по 2025 рр. заробітна плата середньоспискового працівника збільшилася на 5673 тис. грн. або на 48,54%. Така динаміка пояснюється збільшенням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням тарифних ставок згідно колективного договору ТОВ.

8. Виконано аналіз руху трудових ресурсів та аналіз якісного стану ТОВ «СІЛЬПО - ФУД». Визначено динаміку коефіцієнту плинності, який враховує тільки персонал, звільнений за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням. Він має досить позитивну динаміку – динаміку до зменшення за весь період розгляду. Це свідчить про реалізацію та ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» заходів з адаптації персоналу, його мотивації та створення комфортних умов праці.

9. Позитивна динаміка до збільшення товарообороту на одного ПВП – за весь період дослідження з 2391,856 тис. грн./ос. в 2021 р. до 6300,209 тис. грн./ос. в 2025 р. (на 163,40%). Але ми вже відмічали, що дана інформація в вартісному вираженні відносна із-за великого рівня інфляції.

10. Простежена динаміку до збільшення показника середнього товарообороту на 1грн. фонду оплати праці. Це позитивна тенденція, так як свідчить про тенденцію підвищення ефективності використання персоналу. Кожна гривня, яка виплачена в заробітну плату працівникам принесла більше товарообороту, ніж раніше. Це індикатор того, що трудові ресурси працюють ефективніше. Товарооборот зростає значно більшими темпами, ніж фонд заробітної плати. Це значить, що ТОВ не просто нарощує продажі любою ціною, але проводить це ефективно, раціонально та контролює витрати на трудові ресурси. Як нами вже визначено, цей показник потрібно розглядати з рівнем інфляції, так як його збільшення тільки за рахунок цін оцінює ситуацію не дійсно та дає тимчасовий ефект.

11. Зменшення частини заробітної плати в собівартості продукції ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» пов'язано зі збільшенням загального товарообороту, так як постійні витрати розподіляються на більшу частину, з підвищенням продуктивності праці та оптимізацією виробництва.

В третьому розділі дипломної роботи встановимо фактори впливу на результативні показники роботи ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» та обґрунтуємо пропозиції щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО БІЛЬШ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

3.1 Встановлення факторів впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»

Як нами вже визначено в розділах 1 та 2 даної дипломної роботи найбільш значимий індикаторний показник ефективності використання трудових ресурсів це продуктивність праці. В нашому випадку – це величина товарообороту. Тому проведемо кореляційний аналіз для визначення щільності зв'язку між показниками товарообороту, як продуктивності праці торговельного підприємства та іншими показниками діяльності ТОВ.

Для проведення кореляційного аналізу використаємо програму EXCEL та функції КОРЕЛ та побудова графіків [39-41].

Розглянемо щільність зв'язків між середнім товарооборотом на одного працівника та наступними показниками:

1. Чистим доходу від реалізації продукції.
2. Величини середньомісячної заробітної плати (в т.ч. і коштів для мотиваційних цілей та підвищення кваліфікації).
3. Чисельністю працівників.
4. Собівартістю реалізованої продукції.
5. Чистим фінансовим результатом.

Згідно даних табл. 3.1 знаходимо коефіцієнт кореляції для визначення щільності зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та чистим доходом від реалізації продукції.

На рис. 3.1 відображаємо цю залежність графічно.

Коефіцієнт кореляції $r = 0,956392$ свідчить про сильну пряму кореляційну залежність між показниками чистого доходу від реалізації продукції та

середнього товарообороту на одного працівника, а отриманий на рис. 3.1 коефіцієнт апроксимації 0,9147 свідчить про діаграма на 91% достовірна.

Таблиця 3.1 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та чистим доходом від реалізації продукції

Показники	Ум. позначення	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	x	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987	93017469	106070869
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос	y	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29
Коефіцієнт кореляції		r = 0,956392						



Рисунок 3.1 – Діаграма кореляційного зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та чистим доходом від реалізації продукції

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції КОРЕЛ [39-41]

Наступним кроком (табл.3.2. та рис. 3.2) визначаємо щільність між показниками величини середньомісячної заробітної плати та середнім товарооборотом на одного працівника.

Таблиця 3.2 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та величини середньомісячної заробітної плати

Показники	Ум. позначення	2019 р.	2020 р	2021р.	2022р.	2023р.	2024р	2025р.
Середньом. заробітна плата, грн.	x	11687	13603	15861	15730	15920	17020	17360
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос	y	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29
Коефіцієнт кореляції		$r = 0,673881$						

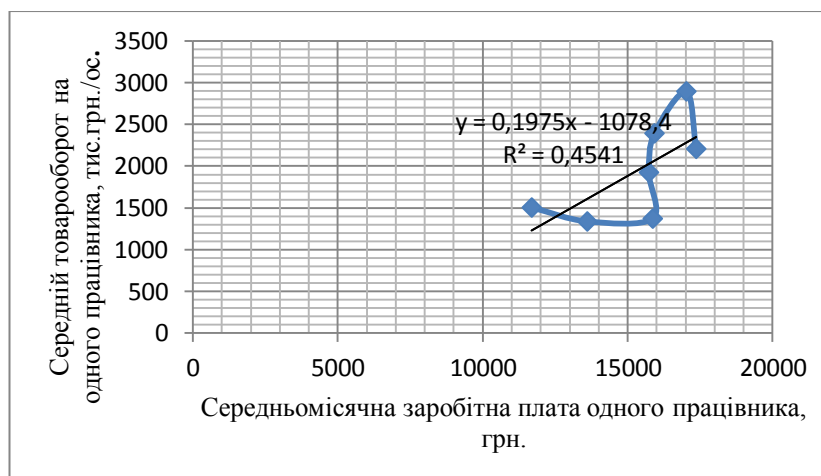


Рисунок 3.2 – Діаграма кореляційного зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та середньомісячною заробітної платою одного працівника

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції КОРЕЛ [39-41]

Коефіцієнт кореляції $r = 0,673881$ свідчить про середню пряму кореляційну залежність між показниками середньомісячної заробітної платою одного працівника та середнього товарообороту на одного працівника, а отриманий на рис. 3.2 коефіцієнт апроксимації 0,4541 свідчить про діаграма на 45% достовірна.

Наступним кроком (табл. 3.3 та рис.3.3) визначаємо щільність між показниками величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації та середнім товарооборотом на одного працівника.

Таблиця 3.3 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації

Показники	Ум. позначення	2019 р.	2020 р	2021р.	2022р.	2023р.	2024р	2025р.
Величина коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації, грн.	х	1753,05	2448,54	3013,59	3460,6	2865,60	3404,00	3645,60
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос	у	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29
Коефіцієнт кореляції		$r = 0,885325$						

Коефіцієнт кореляції $r = 0,885325$ свідчить про наявність прямого сильного та статистично значущого лінійного кореляційного зв'язку між величиною коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації та показником середнього товарообороту на одного працівника, а отриманий на рис. 3.3 коефіцієнт апроксимації 0,8697 свідчить про діаграма на 86% достовірна.

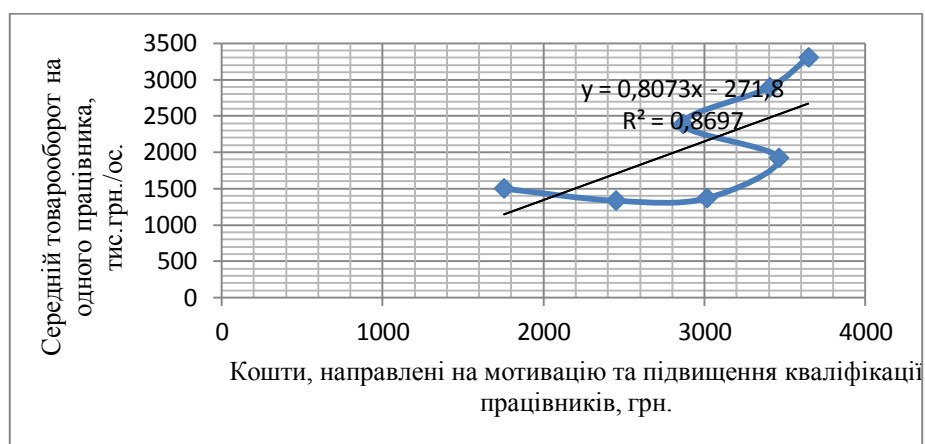


Рисунок 3.3 – Діаграма кореляційного зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції КОРЕЛ [39-41]

Далі (табл.3.4. та рис. 3.4) визначаємо щільність між показниками чисельності працівників та середнім товарооборотом на одного працівника.

Таблиця 3.4 - Вихідні показники для визначення щільності зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та чисельністю працівників

Показники	Ум. позначення	2019 р.	2020 р	2021р.	2022р.	2023р.	2024р	2025р.
Чисельність працівників, ос.	x	34192	39431	42938	33383	33401	31366	31300
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос	y	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29
Коефіцієнт кореляції		$r = -0,78867$						

Коефіцієнт кореляції $r = -0,78867$ свідчить про наявність сильного від'ємного (оберненого) зв'язку між цими змінними показниками середнього товарообороту на одного працівника та чисельністю працівників, а отриманий на

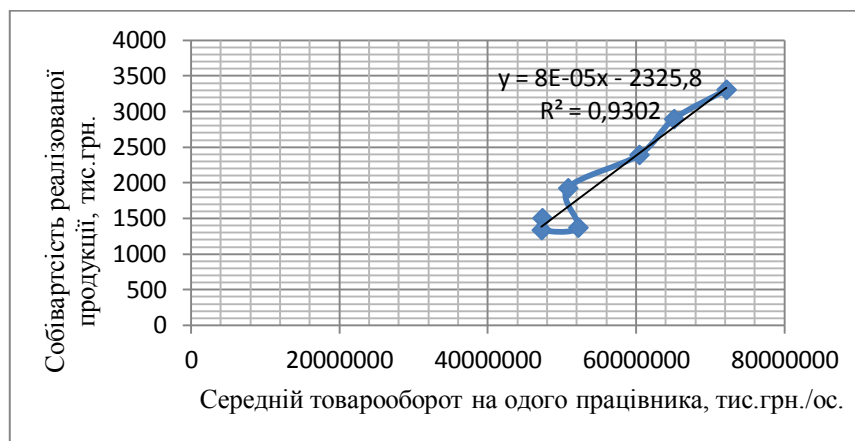


Рисунок 3.5 – Діаграма кореляційного зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та собівартістю реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції КОРЕЛ [39-41]

Коефіцієнт кореляції $r = 0,96447$ свідчить про наявність сильного від прямого зв'язку між цими змінними показниками середнього товарообороту на одного працівника та собівартістю реалізованої продукції, а отриманий на рис. 3.4 коефіцієнт апроксимації 0,9302 свідчить про діаграма на 93% достовірна.

І останнє визначення кореляційної щільності між показниками середнього товарообороту на одного працівника та чистим фінансовим результатом діяльності ТОВ (табл. 3.6 та рис. 3.6).

Таблиця 3.6 - Вихідні показники для визначення щільність зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та величиною чистого фінансового результату діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показники	Ум. позначення	2019 р.	2020 р	2021р.	2022р.	2023р.	2024р	2025р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	х	289577	-3114238	-1846179	-7632318	-1850887	154100	1082225

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середній товарооборот на одного працівника, тис. грн./ос	y	1502,54	1335,83	1370,23	1923,15	2390,85	2893,28	3305,29
Коефіцієнт кореляції		$r = 0,421123$						

Коефіцієнт кореляції $r = 0,421123$ свідчить про наявність помірного прямого лінійного зв'язку між цими змінними показниками середнього товарообороту на одного працівника та величиною чистого фінансового результату, а отриманий на рис. 3.6 коефіцієнт апроксимації 0,1773 свідчить про діаграма тільки на 18% достовірна.

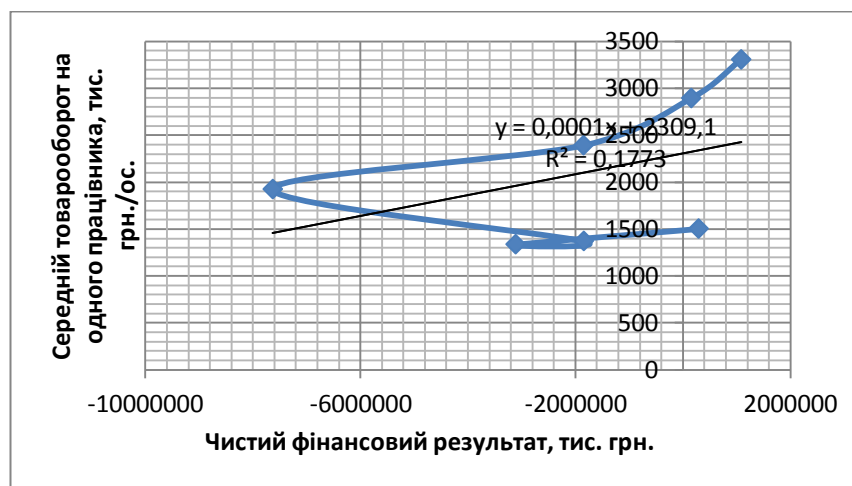


Рисунок 3.6 – Діаграма кореляційного зв'язку між показниками середнього товарообороту на одного працівника та собівартістю реалізованої продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції КОРЕЛ [39-41]

Зведемо в загальну таблицю результати кореляційного дослідження (табл.3.7), з якої робимо висновки, що найбільше показник середнього товарообороту на одного працівника кореляційно залежить від собівартості реалізованої продукції, чистим доходом від реалізації продукції та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.7 – Результати кореляційного дослідження

№ з/п	Зміні показники	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт апроксимації	Рівень кореляційної статистичної залежності
1	Показниками середнього товарообороту на одного працівника та чистим доходом від реалізації продукції	$r = 0,956392$	0,9147	сильна пряма кореляційна залежність
2	Показниками середнього товарообороту на одного працівника величини середньомісячної заробітної плати працівника	$r = 0,673881$	0,4541	середня пряма кореляційна залежність
3	Показниками середнього товарообороту на одного працівника та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації	$r = 0,885325$	0,8697	сильна пряма кореляційна залежність
4	Показниками середнього товарообороту на одного працівника та чисельністю працівників	$r = -0,78867$	0,1505	сильна від'ємна (обернена) залежність
5	Показниками середнього товарообороту на одного працівника та величиною собівартості реалізованої продукції	$r = 0,96447$	0,9302	сильна пряма кореляційна залежність

Факторний аналіз мотиваційних виплат (бонусів, премій) у поєднанні з величиною товарообороту дозволяє оцінити ефективність стимулювання продажів, визначити, чи зростають виплати пропорційно доходу, та виявити резерви підвищення прибутковості.

Виконаємо детермінований факторний аналіз, який оцінить вплив обсягу товарообороту та мотиваційних виплат згідно даних табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані для факторного аналізу мотиваційних виплат ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№з/п	Показник	Попередній рік (2024)	Звітний рік (2025)	Відхилення (Δ)
1	Товарооборот, тис. грн. (Т ₀)	2893,28	3305,29	3302,397
2	Мотиваційні виплати, тис. грн. (М ₀)	2,605 x 12 = 31,260	2,892 x12 = 34,704	3,444
3	Рівень мотиваційних виплат, R	1,080	1,050	-0,03

Розраховуємо вплив зміни середнього товарообороту на одного працівника ТОВ:

$$\Delta T = (T_0 - T_1) \times R_0 = (3305,29 - 2893,28) \times 0,01080 = 4,4497 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо вплив зміни рівня мотиваційних виплат ТОВ:

$$\Delta M_0 = T_1 \times (R_1 - R_0) = 3305,29 \times (0,01050 - 0,01080) = -0,991587 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив дорівнюватиме $4,4497 - 0,991587 = 3,444$ тис. грн.

Збільшення показника середнього товарообороту на одного працівника зумовило зростання мотиваційних виплат на 4,4497 тис. грн.

Зменшення відсотку мотиваційних виплат зменшило фонд виплат на 0,991587 тис. грн.

Як рекомендації для керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - потрібно перегляд мотиваційних програм, так як рівень мотиваційних виплат зменшився.

Таким чином, за результатами дослідження розділу 3.1 робимо наступні висновки:

1. Найбільше показник середнього товарообороту на одного працівника кореляційно залежить від собівартості реалізованої продукції, чистим доходом від реалізації продукції та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації.

2. Виконано факторний аналіз, який оцінив вплив обсягу товарообороту та мотиваційних виплат та запропоновано керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» перегляд мотиваційних програм, так як рівень мотиваційних виплат до показника середнього товарообороту одного працівника зменшився.

Заходи щодо більш ефективного використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» запропонуємо в підрозділі 3.2.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Розгляд мотиваційної системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дає можливість зробити висновок про відсутність інноваційних систем мотивації працівників.

Цікаві конкретні приклади закордонних компаній матеріальної мотивації трудових ресурсів (табл.3.8) [35, с.178].

Таблиця 3.8 – Приклади закордонних компаній матеріальної мотивації трудових ресурсів

№ з/п	Компанія	Методи матеріальної мотивації трудових ресурсів компанії
1	Компанія «Мідленд - Росс» (американська промислова компанія)	Заохочення у разі зменшення частки витрат на оплату праці в обсягах випуску продукції.
2	Компанія «Apple» (американська технологічна компанія)	Отримують 25% знижки на продукції компанії.
3	Компанія «Toyota» (провідний японський автовиробник)	Премія за раціоналізаторські та інноваційні ідеї та забезпечення частки отриманого ефекту при реалізації таких ідей.
4	Компанія «Tesko» (британська мережа супермаркетів)	Премії за кількість років роботи, гнучкість для молоді – можливість працювати у вихідні або нічні зміни за вищу оплату.
5	Компанія «McDonalds»	Виплати за додаткові навички роботи (наприклад уміння працювати на різних ділянках).

Джерело: виконано автором на основі [35]

З урахуванням досвіду закордонних компаній в напрямку мотивації своїх працівників пропонуємо застосування:

гейміфікації робочих процесів (це впровадження ігрових елементів – бали, рівні, таблиці лідерів, біджі) за виконання працівниками своїх професійних завдань – так, наприклад, за ввічливе обслуговування клієнтів та підвищення планового товарообороту;

впровадження електронних систем визнання – це внутрішні системи подяк, на яких керівництво та колеги публічно визначають досягнення конкретного працівника, наприклад, номінація на звання «працівник місяця» і т. д;

впровадження соціального пакету, при якому працівник самостійно обирає потрібні йому бонуси із наданого переліку – медичне страхування, оплата навчання, або спортивних тренувань і т.д.);

підтримка у разі сумісництва для частково віддаленої роботи (це можуть бути бухгалтера, логісти);

залучення працівників до прийняття рішень щодо управління та логістики, впровадження акцій, тощо.

Зведемо в таблицю 3.9 інформацію щодо напрямів рекомендованих покращень мотивації працівників ТОВ.

Таблиця 3.9 - Напрями рекомендованих покращень мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№з/п	Захід удосконалення мотивації	Орієнтовні витрати на 1-го працівника на місяць, грн.	Витрати на рік, тис. грн.	Очікуваний результат заходу
1	Визнання досягнень (гейміфікації робочих процесів) (плануємо охопити 10% такою мотивацією)	- (50-100)	37560	Зменшення плинності
2	Премії за лояльність (регулярна надбавка за стаж роботи на ТОВ) (плануємо 50% працівників охопити такою премією)	- 300	56340	Зменшення плинності
3	Впровадження соціального пакету з вибором бонусів	- 500	187800	Зменшення плинності
4	Гнучкий графік роботи, дозвіл до роботи на дистанційному режимі для логістів та бухгалтерів	-	-	Моральна підтримка в воєнний час та утримання працівників
	Разом витрати на рік, тис. грн.	281700		

Такий комплекс заходів згідно статистичних даних торгівельних мереж підвищує продуктивність праці (обсяг загального товарообороту до 2%).

Тобто, якщо в 2025 році обсяг загального товарообороту складає 103455730 тис. грн., то його збільшення за рахунок таких впроваджень орієнтовно становить:

$$103455730 \times 0,02 = 2069115 \text{ тис. грн.}$$

Плануємо мотиваційний ефект від заходів по табл. 3.9 складе:

$$2069115 \text{ тис. грн.} - 281700 \text{ тис. грн.} = 1787415 \text{ тис. грн.}$$

А також пропонуємо корегування фронду заробітної плати в залежності від збільшення загального товарообороту за формулою 3.1.

$$K \text{ корег. з.п.} = K_{\text{то}} / K_{\text{сп}}; \quad (3.1)$$

де $K_{\text{то}}$ – плановий коефіцієнт збільшення загального товарообороту планового періоду до періоду базисного;

$K_{\text{сп}}$ – коефіцієнт співвідношення збільшення фонду заробітної плати .

Пропонуємо установити коефіцієнт K корег. з.п на рівні 1%.

Збільшення середньомісячної заробітної плати одного працівника на 2 тис. грн. фонд заробітної плати становитиме:

$$31300 \times (17,360 + 0,1736) \times 12 = 6585620 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення фонду заробітної плати складе:

$$6585620 - 6520416 = 65204 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо $K_{\text{сп}}$. – коефіцієнт співвідношення збільшення фонду заробітної плати:

$$6585620 / 6520416 = 1,010$$

В такому випадку величина загального товарообороту становитиме:

$$1 = K_{\text{то}} / 1,010;$$

$$1 \times 1,010 = 1,010$$

і в плановому періоді загальний товарооборот становитиме:

$$103455730 \times 1,010 = 104490287 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від такого запропонованого заходу становитиме:

$$104490287 - 103455730 = 1034557 \text{ тис. грн.}$$

В табл. 3.10 зведемо запропоновані результати мотиваційних заходів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.10 – Результати мотиваційних заходів на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№з/п	Заходи	Економічний ефект, тис. грн.
1	Корегування фонду заробітної плати в залежності від росту продуктивності праці	1034557
2	Рекомендації за табл. 3.9.	1787415
	Ітого	2821972

Виконаємо прогнозування основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», використав екстраполяцію на основі плинної середньої. Цей метод базується на тому, що значення показників, що розташовані ближче до періоду прогнозу, мають і більшу дію на прогнозовані показники, ніж ті, що знаходять в дальших періодах.

$$\Delta x_t + 1 = \lambda_t x_t + \lambda_{t-1} \Delta x_{t-1} + \lambda_{t-2} \Delta x_{t-2} + \dots + \lambda_{t-(n-1)} \Delta x_{t-(n-1)}; \quad (3.2)$$

де n – кількість років передісторії розрахунків;

i – число рядів «передісторії» (рахунок проводять з останнього).

Наведемо стандартні коефіцієнти β в табл. 3.11 в залежності від років періоду прогнозу.

Таблиця 3.11 – Визначення коефіцієнтів β в залежності від років періоду прогнозу

n	3	4	5	6	7	8
β	0,500	0,400	0,333	0,286	0,250	0,222

Для наших розрахунків прогнозування п'яти років $\beta = 0,333$.

Таким чином розрахуємо:

$$\lambda_1 = \frac{1 * 0,333}{5} = 0,067;$$

$$\lambda_2 = \frac{2 * 0,333}{5} = 0,133;$$

$$\lambda_3 = \frac{3 * 0,333}{5} = 0,200$$

$$\lambda_4 = \frac{4 * 0,333}{5} = 0,267;$$

$$\lambda_5 = \frac{5 * 0,333}{5} = 0,333;$$

Виконаємо розрахунок прогнозних величин за формулою 3.3 та зведемо їх в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок прогнозу чистого доходу від реалізації продукції

Період	Розрахунок
$\Delta x_t + 1$	$x_t + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2} + 0,133\Delta x_{t-3} + 0,067\Delta x_{t-4}$
$\hat{x}_{t+2}$	$x_{t+1} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2} + 0,133\Delta x_{t-3},$
$\hat{x}_{t+3}$	$x_{t+2} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1} + 0,200\Delta x_{t-2}$
$\hat{x}_{t+4}$	$x_{t+3} + 0,333\Delta x_t + 0,267\Delta x_{t-1}$
$\hat{x}_{t+5}$	$x_{t+4} + 0,333\Delta x_t$

Наступним кроком за допомогою програми EXCEL функції ПРЕДСКАЗ виконаємо прогнозування основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням запропонованих нами заходів ефективного формування та використання трудових ресурсів.

1. Прогнозуємо загальний обсяг товарообороту.

Таблиця 3.13 - Вихідні дані для побудови лінії тренду прогнозування загального обсягу товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Показник	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 рік	Плановий рік
Обсяг загального товарообороту, тис. грн.	51374976	52672957	58834875	64200436	79856834	90750640	103455730	109955787

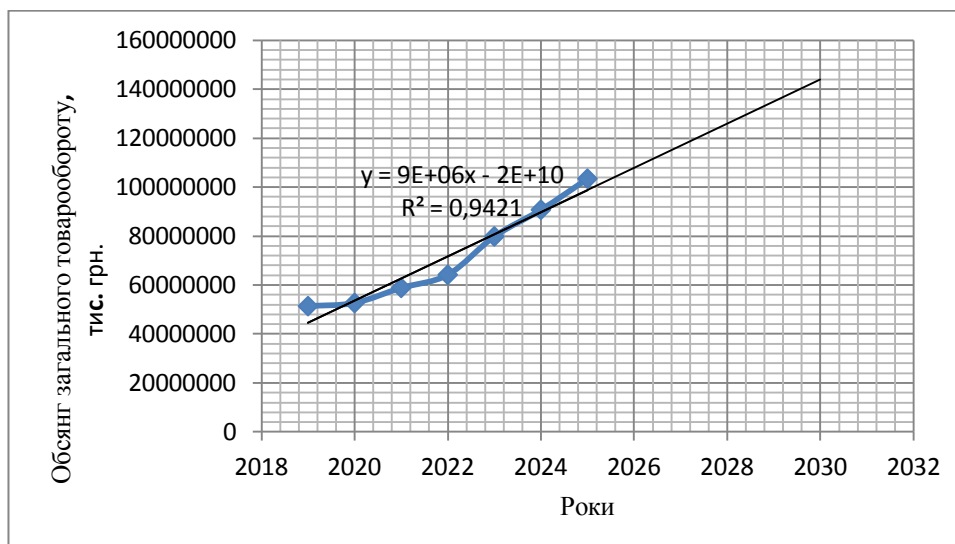


Рисунок 3.7 - Побудова лінії тренду прогнозування загального обсягу товарообороту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції ПРЕДСКАЗ

2. Прогнозуємо фонд заробітної плати.

Таблиця 3.13 - Вихідні дані для побудови лінії тренду прогнозування фонду заробітної плати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Показник	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 рік	Плановий рік
Фонд заробітної плати, тис. грн.	4795380	6436638	8172267	6301347	6380927	6406192	6520416	6881399

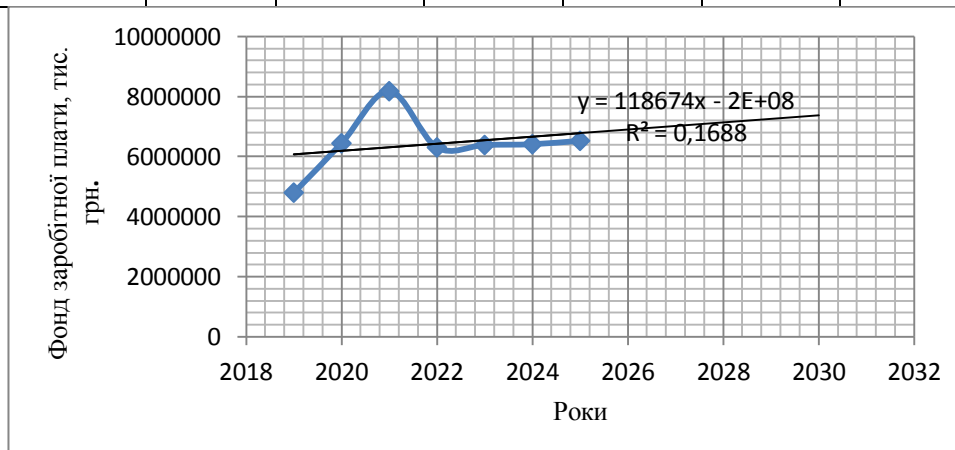


Рисунок 3.8 - Побудова лінії тренду прогнозування фонду заробітної плати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції ПРЕДСКАЗ

3. Прогнозуємо дохід від реалізації продукції.

Таблиця 3.13 - Вихідні дані для побудови лінії тренду прогнозування доходу від реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Показник	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Плановий рік
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	62446681	64402834	72784231	69990601	84727987	93017469	106070869	109967880

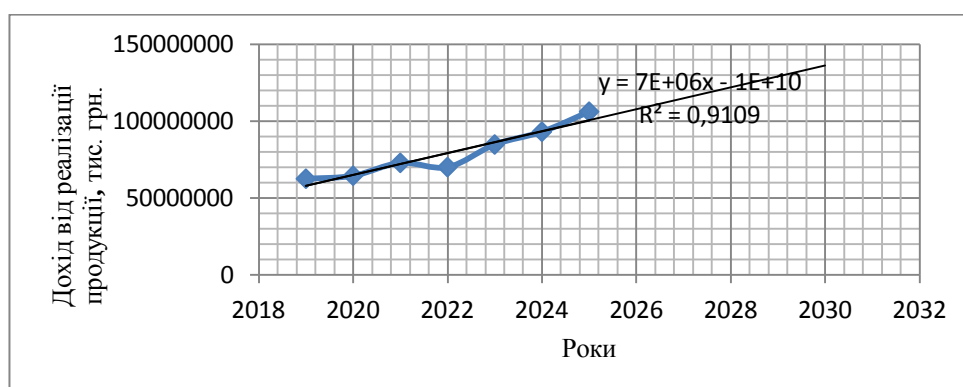


Рисунок 3.6 - Побудова лінії тренду прогнозування доходу від реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції ПРЕДСКАЗ

4. Прогнозуємо чистий фінансовий результат діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.14 - Вихідні дані для побудови лінії тренду прогнозування доходу від реалізації продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Показник	Роки							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 рік	Плановий рік
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	289577	-3114238	-1846179	-7632318	-1850887	154100	1082225	1267344

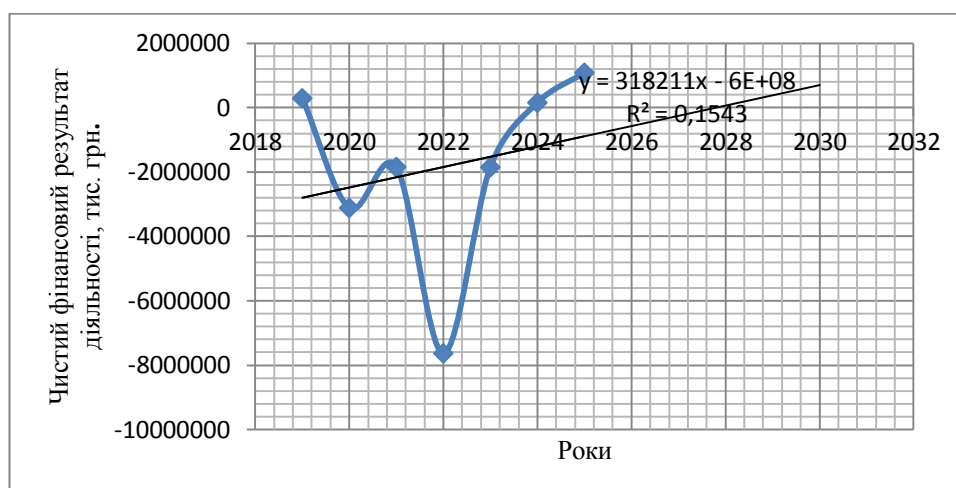


Рисунок 3.7 - Побудова лінії тренду прогнозування чистого фінансового результату діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до 2032 року

Джерело: розроблено автором на за допомогою програми EXCEL функції ПРЕДСКАЗ

В табл. 3.15 зведемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з врахуванням заходів щодо більш ефективного формування та використання трудових ресурсів та з кореляційними розрахунками їх прогнозних значень.

За результатами даних табл. 3.15 робимо висновок про доцільність запропонованих нами заходів з більш ефективного формування та використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Чистий дохід

(виручка) від реалізації продукції збільшиться на 3897011 тис. грн. (на 3,67%); обсяг загального товарообороту на 6500057 тис. грн. (на 6,28%); при незмінній чисельності працівників -31366 ос. фонд заробітної плати збільшиться на 360983 тис. грн. (на 5,53%); середня заробітна плата на 923 грн. (на 5,32%); чистий фінансовий результат збільшиться на 19854 тис. грн. (на 4%) а рентабельність продажу на 3,64%.

Таблиця 3.15 - Прогнозні значення показників фінансово – економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в результаті впровадження нами заходів

Показник	2025р	Плановий рік	Відхилення планового року від 2025	
			+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ЧДреал), тис. грн.	106070869	109967880	3897011	3,67
Обсяг загального товарообороту, тис. грн.	103455730	109955787	6500057	6,28
Чисельність працівників, ос.	31366	31366	-	-
Фонд заробітної плати, тис. грн.	6520416	6881399	360983	5,53
Середня заробітна плата одного працівника, грн.	17360	18283	923	5,32
Чистий прибуток, тис. грн.	1082225	1267344	10854	4,0
Рентабельність продажу, %	0,879	0,911	0,032	3,64

Можемо формувати висновки за результатами виконання підрозділу 3.2.

1. Запропоновано корегування фонду заробітної плати в залежності від росту продуктивності праці (економічний ефект складе 1787415 тис. грн.).

2. Запропоновані заходи покращення мотивації працівників (з економічним ефектом 1034557 тис. грн.):

- визнання досягнень (гейміфікації робочих процесів)(плануємо охопити 10% такою мотивацією);
- премії за лояльність (регулярна надбавка за стаж роботи на ТОВ) (плануємо 50% працівників охопити такою премією);
- впровадження соціального пакету з вибором бонусів;
- гнучкий графік роботи, дозвіл до роботи на дистанційному режимі для логістів та бухгалтерів.

Загальний економічний ефект від запропонованих мотиваційних заходів працівників складе 2821972 тис. грн.

3. Виконано кореляційні розрахунки планових основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

4. Зроблено висновок про доцільність запропонованих нами заходів з більш ефективного формування та використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 3897011 тис. грн. (на 3,67%); обсяг загального товарообороту на 6500057 тис. грн. (на 6,28%); при незмінній чисельності працівників -31366 ос. фонд заробітної плати збільшиться на 360983 тис. грн. (на 5,53%); середня заробітна плата на 923 грн. (на 5,32%); чистий фінансовий результат збільшиться на 19854 тис. грн. (на 4%) а рентабельність продажу на 3,64%.

ВИСНОВКИ

При виконанні дипломної роботи бакалавра на тему: «Визначення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та шляхи її удосконалення» виконані наступні заплановані завдання:

- розглянуто теоретичні основи дослідження підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства;
- досліджено та аналізовано показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- аналізовано ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- визначено фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розроблені заходи підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- виконано планування основних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з врахуванням запропонованих заходів.

Таким чином, нами визначено:

Забезпечення сталого розвитку, набуття міцних конкурентних переваг підприємств всіх форм власності неможливо без забезпечення ефективності використання всіх ресурсів – матеріально-технічних, трудових, фінансових, інвестиційно-інноваційних.

Регулювання формування та використання трудових ресурсів регулюється на державному рівні цілою низкою законів постанов та кодексів.

Дослідження сутності поняття «трудові ресурси» цікавило науковців різних часів - це роботи А. Сміта, Т. Шульца, Г. Беккера, В. Петті, А. Маршалла, В. Петті, сучасних дослідників - Д. Богині, В. Гриньової, Т. Давидюк, М. Дороніної, Г. Завіновської, А. Калини, Г. Красноженової, С. Попова, А.Рофе, С. Струмиліна, Л. Чернюк, Т. Шульца, В. Покинйчереда, О. Череп, Ю. Калюжної та ін.

Як нами досліджено, існують різноманітні теорії та думки щодо певного визначення категорії «трудові ресурси» та інших категорій – синонімів.

За проведеними нами дослідженнями, надамо узагальнюючі визначення цим поняттям:

- «трудові ресурси» - це працездатна частина населення, яка має характеристики (фізичний розвиток, розумові здібності та знання) згідно правового поля та бажання до праці в процесі створення суспільного продукту. Якщо «трудові ресурси» відносяться до конкретного підприємства, то це працівники підприємства, які потрібні для виконання виробничої програми виготовлення продукції та/або виконання робіт.

Науковці визначають чотири основні напрями збереження конкурентних позицій вітчизняних трудових ресурсів:

це створення оптимальних дієвих шляхів навчання та кар'єрного росту;
підтримка ринків праці, які мають тенденцію до скорочення ;
регулювання ринку праці рівнем заробітної плати.

І починати підвищення заробітної плати потрібно зі стрімкого підвищення заробітної плати працівників освіти і науки.

Наведено методи аналізу та оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Всі методи аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства націлені на оцінку ефективності їх використання та на динаміку продуктивності праці. Класичні основні підходи аналізу та оцінки трудових ресурсів – це коефіцієнтний аналіз, аналіз використання робочого часу, а також екстенсивні та інтенсивні методи виявлення резервів оптимізації використання трудових ресурсів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства виконується згідно облікової інформації підприємства, звітності та первинних документів – це штатний розпис, особисті довідки, табелі обліку робочого часу, накази про прийняття та звільнення працівників, статистична звітність №1-ПВ в також інформація по нарахуванню заробітної плати.

Досліджено детально основні напрямки аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Таким чином, за результатами дослідження даного підрозділу дипломної роботи формуємо висновки:

Обране нами для дослідження товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є однією з найбільших вітчизняних торгівельних мереж торгово-промислової корпорації Fozzy Group

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулюється зовнішніми законами України та внутрішніми документами – Статутом, колективним договором та засновничим договором, а також внутрішніми положеннями – «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Посадові інструкції», «Положення про оплату праці та преміювання», штатний розпис, «Положення про комерційну таємницю».

Основний вид діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» згідно Статуту – це роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування, напоями та супутніми товарами, тютюновими виробами з асортиментом до 76 000 найменувань.

Визначено місія, цілі та стратегія ТОВ.

Наведена порівняльна характеристика з підприємствами – конкурентами.

Аналізовані основні техніко-економічні показники ТОВ «Сільпо - ФУД» за 2019 -2025 рр. В 2025 році чистий прибуток склав 1082225 тис. грн., що на 928125 тис. грн. більше ніж в 2024 році (або на 602,29%).

Виконано аналіз показників ліквідності та платоспроможності та показників фінансової стійкості за 2019 -2025 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Досліджено динаміку показників рентабельності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 -2025 рр. Всі розглянуті показники рентабельності ТОВ «СІЛЬПО –ФУД» за 2019 -2025 рр. мають синхронність – погіршення в зв'язку з світовою епідемією Ковід з 2019 р. та повномасштабним воєнним вторгненням росії в 2022 р. Позитивно, що за останні роки 2024 -2025 рр. динаміка всіх показників рентабельності покращилась.

Виконано аналіз забезпечення трудовими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» – дослідимо склад, структуру, оцінку відповідності кваліфікації потребам ТОВ. Простежуємо загальне зменшення середньоспискової чисельності працівників в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. на 9555 ос. (на 22, 25%). Таке зменшення пояснюється початком війни – повномасштабним воєнним вторгненням росії та пов’язаними з цим мобілізацією чоловіків та еміграцією жінок з дітьми за кордон або в більш небезпечні міста України. В 2023 році подальше зменшення працівників на 3869 ос. (на 11,59%) в порівнянні з 2022 р. В 2024 р. ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» вже адаптувалося до тяжкий викликів і чисельність персоналу збільшилася на 1852 ос. на 6,27% до 2023 р. В 2025 р. незначне зменшення - на 66 ос. (на 0,21%) до 2024 р. Взагалі за весь період дослідження – 2019 -2025 рр. відмічено зменшення персоналу на 11638 ос. або на 27,10%.

Щодо динаміки середньорічної чисельності працівників за категоріями в відсотковому значенні, то відмічаємо, що за весь період дослідження промислово-виробничий персонал мав більшу питому вагу в порівнянні з непромисловим персоналом. В структурі промислово - виробничого персоналу найбільша питома вага у робітників, що позитивно для діяльності ТОВ. Але з початку війни питома вага робітників незначно зменшилася, а керівників збільшилася.

Розглянуто динаміку чисельності трудових ресурсів ТОВ за статтю та віком. Щодо динаміки працівників за статтю, то відмічено їх зменшення в кількісному значенні, а питома вага майже стабільна – навіть питома вага чоловіків збільшується.

Аналізовано динаміку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за рівнем освіти. Відмічаємо позитивну тенденцію до збільшення чисельності працівників в структурі персоналу, які мають базову освіту (за весь термін дослідження на 4,76%). Зменшилась питома вага працівників с середньою освітою (на 0,3% в структурі персоналу). В структурі персоналу ТОВ найбільшу питому вагу

складають працівники з неповною вищою освітою, на другому місті – з базовою освітою і найменша питома вага працівників з середньою освітою.

Виконано аналіз використання робочого часу. На ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» запроваджено цифровізацію - автоматизовані системи обліку робочого часу та планування змін. Тобто ТОВ мало втрати робочого часу, що пов'язано з війною, перебоями з постачанням електроенергії та іншими негативними причинами. Тому відхилення від планового фонду робочого часу в 2025 році складає 0,13 %, а від 2024 року – 1,75%. Все таки потрібно відмітити, що в таких важких умовах адміністрація ТОВ професійно вирішила питання втрат робочого часу в цей важкий для підприємства і України період.

Виконаємо факторний аналіз продуктивності праці, який для торговельного підприємства базується на оцінці впливу зміни товарообороту та чисельності персоналу. Зроблено висновок, що показник продуктивності праці збільшився на 12895913 тис. грн. за рахунок підвищення ефективності роботи кожного окремого працівника, а за рахунок зменшення чисельності відбулося зменшення на – 838535940 тис. грн. Тобто ТОВ повинно звертати увагу на планову чисельність персоналу і не порушувати її.

Простежено постійне збільшення середньомісячної заробітної плати працівника за весь період дослідження, окрім 2022 р., в якому відмічено зменшення цього показника на 131 грн. або на 0,83%, що пояснюється складністю в зв'язку з початком повномасштабного воєнного вторгнення росії. За весь період дослідження – з 2019 по 2025 рр. заробітна плата середньоспискового працівника збільшилася на 5673 тис. грн. або на 48,54%. Така динаміка пояснюється збільшенням розміру мінімальної заробітної плати та підвищенням тарифних ставок згідно колективного договору ТОВ.

Виконано аналіз руху трудових ресурсів та аналіз якісного стану ТОВ «СІЛЬПО - ФУД». Визначено динаміку коефіцієнту плинності, який враховує тільки персонал, звільнений за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням. Він має досить позитивну динаміку – динаміку до зменшення за весь

період розгляду. Це свідчить про реалізацію та ТОВ «СІЛЬПО - ФУД» заходів з адаптації персоналу, його мотивації та створення комфортних умов праці.

Позитивна динаміка до збільшення товарообороту на одного ПВП – за весь період дослідження з 2391,856 тис. грн./ос. в 2021 р. до 6300,209 тис. грн./ос. в 2025 р. (на 163,40%). Але ми вже відмічали, що дана інформація в вартісному вираженні відносна із-за великого рівня інфляції.

Простежена динаміку до збільшення показника середнього товарообороту на 1грн. фонду оплати праці. Це позитивна тенденція, так як свідчить про тенденцію підвищення ефективності використання персоналу. Кожна гривня, яка виплачена в заробітну плату працівникам принесла більше товарообороту, ніж раніше. Це індикатор того, що трудові ресурси працюють ефективніше. Товарооборот зростає значно більшими темпами, ніж фонд заробітної плати. Це значить, що ТОВ не просто нарощує продажі якою ціною, але проводить це ефективно, раціонально та контролює витрати на трудові ресурси. Як нами вже визначено, цей показник потрібно розглядати з рівнем інфляції, так як його збільшення тільки за рахунок цін оцінює ситуацію не дійсно та дає тимчасовий ефект.

Зменшення частини заробітної плати в собівартості продукції ТОВ «СІЛЬПО – ФУД» пов'язано зі збільшенням загального товарообороту, так як постійні витрати розподіляються на більшу частину, з підвищенням продуктивності праці та оптимізацією виробництва.

Встановлено фактори впливу на результативні показники роботи ТОВ та обґрунтуємо пропозиції щодо підвищення ефективності:

Найбільше показник середнього товарообороту на одного працівника кореляційно залежить від собівартості реалізованої продукції, чистим доходом від реалізації продукції та величини коштів, направлених на мотивацію працівників та підвищення кваліфікації.

Виконано факторний аналіз, який оцінив вплив обсягу товарообороту та мотиваційних виплат та запропоновано керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

перегляд мотиваційних програм, так як рівень мотиваційних виплат до показника середнього товарообороту одного працівника зменшився.

Запропоновано корегування фонду заробітної плати в залежності від росту продуктивності праці.

Запропоновані наступні покращення мотивації працівників:

- визнання досягнень (гейміфікації робочих процесів) (плануємо охопити 10% такою мотивацією);
- премії за лояльність (регулярна надбавка за стаж роботи на ТОВ) (плануємо 50% працівників охопити такою премією);
- впровадження соціального пакету з вибором бонусів;
- гнучкий графік роботи, дозвіл до роботи на дистанційному режимі для логістів та бухгалтерів.

Загальний економічний ефект від запропонованих мотиваційних заходів працівників складе 2821972 тис. грн.

Виконано кореляційні розрахунки планових основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Зроблено висновок про доцільність запропонованих нами заходів з більш ефективного формування та використання трудових ресурсів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться на 3897011 тис. грн. (на 3,67%); обсяг загального товарообороту на 6500057 тис. грн. (на 6,28%); при незмінній чисельності працівників -31366 ос. фонд заробітної плати збільшиться на 360983 тис. грн. (на 5,53%); середня заробітна плата на 923 грн. (на 5,32%); чистий фінансовий результат збільшиться на 19854 тис. грн. (на 4%) а рентабельність продажу на 3,64%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР /Верховна Рада України зі змінами від 03.09.2019. ВВР. 2019. №38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%> (дата звернення 01.04.2026).
2. Податковий кодекс України : Закон України від 2011 №29 / Верховна Рада України зі змінами від 21.04.2022. ВВР. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 01.04.2026).
3. Господарський кодекс України: Закон України від 2003 №18 / Верховна Рада України зі змінами від 15.12.2021. ВВР. 2021. №46. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 01.04.2026).
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 2001 №2341-III / Верховна Рада України зі змінами від 15.02.2022. ВВР. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 11.04.2026).
5. Нормативно-правова база України з інспекції праці. Аналіз і рекомендації. Робочий документ до тристороннього семінару 21 червня 2018 URL:https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---lab_admin/documents/projectdocumentation/wcms_6327 (дата звернення 02.04.2026).
6. Кодекс законів про працю України. Закон України зі змінами і доповненнями від 21.04.2022. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. (дата звернення 02.04.2026).
7. Закон України «Про зайнятість населення. Закон України зі змінами і доповненнями від 21.04.2022. Верховна Рада України. URL: [https://don.dcz.gov.ua/publikaciya/zakon-ukrayiny-pro-zaynyatist-naselennya_-24_№1667-IX від 15.07.2021](https://don.dcz.gov.ua/publikaciya/zakon-ukrayiny-pro-zaynyatist-naselennya_-24_№1667-IX_vid_15.07.2021) } (дата звернення 11.04.2026).
8. Закон України «Про загальнообов’язкове державне страхування на випадок безробіття» з змінами і доповненнями від 21.08.2025 №4574-IX

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14#Text> (дата звернення 11.04.2026).

9. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» зі змінами від 22.11.2023 року. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/508342_698895 (дата звернення 19.04.2026).

10. Покіньчереда В.В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. *Економічна наука*. 2018. №8. С. 35-41. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4124&i=7> (дата звернення 15.04.2026).

11. Чечель О.М. Історичний розвиток наукових поглядів про ринок праці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №4. С. 53-57. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=449&i=13> (дата звернення 15.04.2026).

12. Кириленко В.В., Стрішенець О.М., Фаріон М.М., Чирак М.В., Вергелес Т.І. Історія економічних вчень: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 525 с.

13. Соколов А. В. Трудові ресурси як чинник впливу на стійкий соціально-економічний розвиток. *Економіка та підприємництво*. 2015. № 5 (86). С. 10–14.

14. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. 2010. № 1. С. 172–177.

15. Трофанюк Р.І. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3897/3818> (дата звернення 17.04.2026).

16. Давидюк, Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*. 2009. (1(47), С. 30–35.

17. Гриньова В.М. Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328с. URL:

<https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33781/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0,%20%D0%93%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf> (дата звернення 17.04.2026).

18. Богиня Д.П. Трансформація соціально-трудових відносин в Україні на етапі формування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. №5 т.1. С.5-11.

19. Чернюк А, Клиновий Д, Пепа Т. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка України: навч. посіб. Київ: ЦНУЛ, 2006. 728с.

20. Завіновська Г. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / К.: КНЕУ, 2003. 300 с.

21. Тищенко С.В. Трудові ресурси як соціально-економічна категорія. *Агроінком*. 2006. № 7—8. С. 104—106.

22. Ніколаєнко Л.Ф. Аналіз, моделювання і прогнозування трудових ресурсів регіону: монографія. Харків: Екограф, 2010. 168 с.

23. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання: Аналітична доповідь центру Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS> (дата звернення 18.04.2026).

24. Реєстр професійних стандартів. міністерство економіки, докiлля та сiльського господарства. URL: <https://data.gov.ua/dataset/ff7599b0-09fc-422b-b8c4-f92> (дата звернення 18.04.2026).

25. Перепелюкова О.В., Мохамад Аль Джавад Ахмад Мух. Зарубіжний досвід працевлаштування населення та його значення для України. *Ефективна економіка*. 2017. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6975> (дата звернення 18.04.2026).

26. Silpo – Fozzy Group. URL: https://www.fozzy.ua/en/retail_chains/silpo/ (дата звернення: 04.05.2026).

27. Fozzy Group URL: <https://www.fozzy.ua/en/> (дата звернення: 04.05.2026).

28. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/40720198> (дата звернення: 09.05.2026).
29. Звітність. Звіти про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOoqMK5oMF3LnMYN2ZSMuwvDUypp8tSbcRiYLOOIrd2E0w36VsuS5> (дата звернення: 09.05.2026).
30. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». Демодосьє. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2025&tb=financial-statements&id=19717644> (дата звернення: 09.05.2026).
31. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». Консолідована фінансова звітність за 2025 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/73b1c6e4-57f0-43f0-99cd-1dd6e3cd0d52.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
32. Таблиця індексів інфляції за 2012 -2026 рок (%). URL: <https://profpressa.com/reference-works/zvedena-tablitsia-indeksiv-infliatsiyi> (дата звернення: 09.05.2026).
33. Найбільше подорожчали овочі, фрукти, яйця та риба – як змінилися ціни на продукти. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/355657-bolshe-vsego-podorozhali-ovos> (дата звернення: 14.05.2026).
34. Марцин В.С. Економіка торгівлі: конспект лекцій. Хмельницький: Хмельницький університет управління і права. URL: <https://studfile.net/preview/5483875/page:75/> (дата звернення: 14.05.2026).
35. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2025. 31 (92). С. 173-182. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/92/1414.pdf>
36. Дученко М.М., Щерблюк Є.В. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. №5. URL: <https://ecocyber.fmm.kpi.ua/uk/duchenko-maryna-myhajlivna/> (дата звернення: 23.05.2026).

37. Сьомченко В.В., Конєва А.В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. №4. С.11-15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816> (дата звернення 23.05.2026).

34. Обмеження заробітної плати під час воєнного стану. URL: <https://www.google.com/search?q=%D0%BE%D0%B1%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97+%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B8+%D0%BF%D1%96%D0%B4+%D1%87%D0%B0%D1%81+%D0%B2%D0%BE%D1%94%D0%BD%D0%BD> (дата звернення 23.05.2026).

35. Геращенко І. М. Зарубіжний досвід формування та ефективного використання трудового потенціалу фірми. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11104/1/6> (дата звернення 23.05.2026).

36. Машевська А.А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. С.11-15. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10175> (дата звернення: 23.05.2026).

37. Кучіна С.Є., Майстро Р.Г. Продуктивність та ефективність виробництва. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2022. №01. С. 37-40. <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/58235> (дата звернення 23.05.2026).

38. Кадол Л.В., Пугач А.А. Шляхи розв'язання проблем трудових ресурсів України в час повоєнного відновлення». *Розвиток промисловості та суспільства: матеріали Міжнар. наук. – техн. конф. (Кривий Ріг, 28-30 травня 2026 р.)*. Кривий Ріг, 2026.

39. Функція Excel КОРЕЛЛ. URL:
<https://uk.extendoffice.com/excel/functions/excel-cor> (дата звернення 03.06.2026).
40. Кореляційний аналіз. URL:
<https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/425789/mo> (дата звернення 03.06.2026).
41. Прогнозування в Excel за допомогою лінії тренда. URL:
<https://www.youtube.com/watch?v=owIOFl45lpg> (дата звернення 03.06.2026).

ДОДАТКИ