

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота уа правах рукопису

ПРИМАК Анна Олександрівна

УДК: 338.312

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління продуктивністю праці персоналу як фактор стратегічного
розвитку ТОВ «АТБ-Маркет»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, і ініціали та і прізвище здобувача вищої освіти) і

Керівник роботи:
Місевич Микола Анатолійович
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2025

АНОТАЦІЯ

Примак А. О. Управління продуктивністю праці персоналу як фактор стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі досліджено проблеми управління продуктивністю праці персоналу та визначено її значення для стратегічного розвитку підприємства. На основі аналізу діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» виявлено ключові проблеми в організації праці, мотиваційній політиці, кадровому забезпеченні та адаптації персоналу. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом. Ефективність запропонованих заходів підтверджено за допомогою прогнозних розрахунків

Ключові слова: продуктивність праці, мотивація, персонал, стратегія, кадровий резерв, гейміфікація.

SUMMARY

Prymak A. O. Personnel productivity management as a factor in the strategic development of LLC «ATB-Market». – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The paper examines labor productivity issues and its role in the strategic development of the enterprise. Based on the analysis of the activities of LLC «ATB-Market», key problems in the organization of labor, motivational policy, staffing and adaptation of personnel were identified. Directions for improving the personnel management system were substantiated. The effectiveness of the proposed measures was confirmed by means of forecast calculations.

Key words: labor productivity, motivation, personnel, strategy, personnel reserve, gamification.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ | 6 |
| 1.1.Сутність продуктивності праці та фактори, що на неї впливають | 6 |
| 1.2.Підходи до підвищення продуктивності праці персоналу | 8 |
| РОЗДІЛ 2.12 АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | 12 |
| 2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства | 12 |
| 2.2. Оцінка рівня продуктивності праці на підприємстві та факторів, що на неї впливають | 14 |
| РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»..... | 19 |
| 3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу підприємства | 19 |
| 3.2. Впровадження сучасних інноваційних технологій для покращення умов праці в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | 21 |
| ВИСНОВКИ | 24 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 26 |
| ДОДАТКИ | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічного розвитку підприємств питання підвищення продуктивності праці персоналу набуває особливої значущості. Ефективне використання трудових ресурсів є ключовим чинником стратегічного розвитку компаній.

Аналіз останніх досліджень. Питанням управління продуктивністю праці персоналу і його зв'язку зі стратегічним розвитком підприємств присвячені праці таких науковців як : Савченко Т. В., Щербак В. Г., Семикіна М.В., Грішнова О.А. та багато інших.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є розробка та обґрунтування механізмів підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» у контексті його стратегічного розвитку. Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи продуктивності праці та фактори, що на неї впливають;
- дослідити сучасні підходи до підвищення продуктивності праці персоналу;
- провести аналіз рівня продуктивності праці в ТОВ «АТБ-Маркет» та визначити ключові фактори, що на неї впливають;
- запропонувати стратегічні орієнтири удосконалення механізмів підвищення продуктивності праці персоналу.

Об'єкт та предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес підвищення продуктивності праці персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет». *Предметом дослідження* є механізми та стратегічні орієнтири підвищення продуктивності праці в межах підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи дослідження: діалектичний метод – для аналізу соціально-економічних явищ у сфері продуктивності праці; абстрактно-логічний метод – для визначення основних

аспектів підвищення продуктивності; метод порівняльного аналізу – для дослідження підходів до покращення ефективності праці; статистико-економічний метод – для аналізу рівня продуктивності праці підприємства.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань продуктивності праці, публікації у фахових періодичних виданнях, аналітичні матеріали, внутрішні документи підприємства ТОВ «АТБ-Маркет».

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані механізми підвищення продуктивності праці персоналу можуть бути використані для розробки стратегічних ініціатив ТОВ «АТБ-Маркет», що сприятиме оптимізації робочих процесів та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Примак А., Козлова І. Інноваційні підходи до управління продуктивністю праці в контексті менеджменту персоналу підприємства. *The XIII International scientific and practical conference «Science and new technologies: problems and ways to solve them», March 31 - April 02, 2025, Rotterdam, Netherlands*. С. 78-82. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-and-new-technologies-problems-and-ways-to-solve-them/> (дата звернення: 31.03.2025).

2. Примак А. Удосконалення механізмів підвищення продуктивності праці персоналу як фактор стратегічного розвитку підприємства. *«Менеджмент сталого розвитку організації: стратегії, інновації, цифрові рішення»*. Збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 98-102.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 34 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно вона включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), а також 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Сутність продуктивності праці та фактори, що на неї впливають

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства та важливим чинником економічного розвитку організації. Вона відображає співвідношення між результатами праці (обсягом продукції, послуг) і кількістю робочого часу, необхідного для їх отримання [5, с. 50-56].

У загальному розумінні продуктивність праці визначає, наскільки ефективно використовується трудовий ресурс у процесі господарської діяльності [12, с. 679]. У роздрібній торгівлі, продуктивність праці має специфічне значення, адже саме персонал забезпечує безперервність обслуговування покупців, своєчасне наповнення полиць, касове обслуговування, підтримання порядку в торгових залах тощо [23, с. 12-17].

До методів вимірювання продуктивності праці належать розрахунок виробітку, він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

B - виробіток

Q- обсяг виробленої продукції T- витрати часу на її виробництво

Та трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернений показник щодо виробітку)[8, с. 206-215].

$$T_p = \frac{T}{Q} \quad (1.2)$$

У сфері ритейлу частіше використовують показники середнього товарообігу на одного працівника або кількість клієнтів [17, с. 143-148].

Підвищення продуктивності праці залежить від сукупності чинників, які умовно поділяють на три основні групи: матеріально-технічні, соціально-економічні та організаційні [1, с.53-58]. Такий поділ дозволяє більш структуровано аналізувати джерела зростання ефективності трудової діяльності та визначати пріоритетні напрями вдосконалення [35]. Нижче подано схематичне зображення класифікації факторів зростання продуктивності праці (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори впливу на продуктивність праці

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [3,14,19, 27] .

Розуміння взаємозв'язку між цими групами факторів дає можливість обґрунтовано формувати стратегії підвищення продуктивності праці на підприємстві відповідно до його особливостей та умов функціонування [9, с. 80-82].

Продуктивність праці залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють організація праці, економічні умови та соціальне середовище [6, с. 111-117]. Одним із важливих внутрішніх чинників є корпоративна культура: сприятливе середовище, взаємопідтримка між співробітниками та довіра до керівництва сприяють зростанню ефективності [28]. Велику роль відіграє і система мотивації — заробітна плата, премії, бонуси, а також можливості кар'єрного росту безпосередньо впливають на результативність праці [4, с. 53-58].

Сучасні технології, автоматизація й інноваційні підходи також істотно підвищують продуктивність. Ефективне управління часом, чіткий розподіл обов'язків, планування графіків і стандартизація процесів дозволяють мінімізувати витрати часу на виконання завдань [31, с. 3-5]. Водночас зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, інфляція та податковий тиск, впливають на витрати праці й можуть ускладнювати залучення кваліфікованого персоналу [11, с. 46-53].

Зростання плинності кадрів, спричинене наявністю альтернативних пропозицій на ринку праці, негативно позначається на продуктивності [2, с. 98-105]. Важливими залишаються також демографічні зміни, рівень освіти, кваліфікація працівників і наявність соціальних програм. Крім того, зміни в законодавстві — зокрема щодо оплати праці, трудових відносин чи оподаткування — можуть як стимулювати розвиток, так і створювати додаткові виклики для підприємств [26].

1.2. Підходи до підвищення продуктивності праці персоналу

Питання підвищення продуктивності праці є ключовим як для окремих підприємств, так і для економіки в цілому. Управління продуктивністю праці є однією з центральних функцій менеджменту [40]. Протягом часу формувалися різні підходи до її підвищення, які залежали як від загальноекономічних умов, так і від рівня розвитку менеджменту [7, с. 58-64].

У науковій літературі та практиці управління виокремлено кілька підходів до вирішення цієї проблеми. Кожен з них акцентує увагу на різних аспектах організації праці, мотивації персоналу та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність (рис 1.2) [22, с. 86-99].

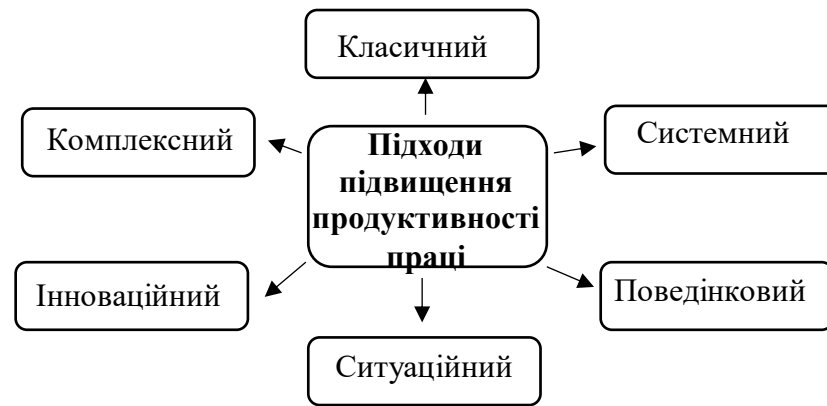


Рис. 1.2. Підходи до підвищення продуктивності праці

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [13,18].

Класичний підхід заснований на працях Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля. Цей підхід акцентує увагу на чіткому розподілі праці, нормуванні робочого часу, жорсткій дисципліні та централізованому управлінні. Продуктивність праці вважається прямим наслідком раціональної організації виробничого процесу [30]. Системний підхід розглядає підприємство як складну систему, що складається з взаємозалежних підсистем (технічної, організаційної, соціальної тощо). Підвищення продуктивності розглядається як результат оптимізації взаємодії всіх елементів системи [10, с.156-162].

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію методів управління до конкретної ситуації. Вибір засобів підвищення продуктивності залежить від внутрішніх особливостей підприємства та зовнішнього середовища. Таким чином, універсальних рішень не існує — кожен випадок потребує індивідуального аналізу [32].

Поведінковий (біхевіористичний) підхід зосереджується на вивченні людського фактора [16, с. 94-98]. Вважається, що рівень продуктивності від рівня задоволеності працівника, його мотивації, умов праці та можливостей

для самореалізації. Інноваційний підхід орієнтований на впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів, автоматизації та інноваційного обладнання [36]. Цей підхід передбачає, що оновлення технічної бази та впровадження нововведень [20].

Комплексний підхід передбачає поєднання елементів кількох підходів одночасно. Він дозволяє враховувати як технічні, так і соціально-психологічні аспекти продуктивності праці, що сприяє досягненню найкращих результатів [24]. Для узагальнення ключових характеристик розглянутих підходів доцільно подати їх порівняння у табличній формі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до підвищення продуктивності праці

| Підхід | Основна ідея | Інструменти | Домінантний аспект |
|--------------|---|---|-----------------------------|
| Класичний | Раціональна організація праці як засіб підвищення продуктивності | Стандартизація, нормування, ієрархічне управління | Організаційно-технологічний |
| Системний | Підприємство як інтегрована система взаємопов'язаних елементів | Системний аналіз, балансування підсистем | Структурно-функціональний |
| Ситуаційний | Вибір управлінських рішень залежно від конкретних умов і контексту діяльності | Діагностика ситуацій, адаптивне планування | Контекстуально-динамічний |
| Поведіковий | Вплив соціально-психологічних факторів на трудову поведінку працівників | Мотивація, комунікація, розвиток персоналу | Соціально-психологічний |
| Інноваційний | Визначальна роль технологічних змін у забезпеченні зростання продуктивності праці | Автоматизація, цифровізація, інноваційні рішення | Технологічно-інноваційний |
| Комплексний | Синтез кількох підходів для досягнення системного ефекту | Інтеграція організаційних, технічних і соціальних заходів | Мультиаспектний |

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [15, 25,38].

З наведеного порівняння видно, що кожен із підходів до підвищення продуктивності праці має власні сильні сторони та специфіку застосування [21, с. 130-145].

У підсумку варто зазначити, що розглянуті підходи — це основні, базові концепції управління продуктивністю праці, які застосовуються у науковій теорії та практиці менеджменту [29, с. 67-72]. Проте, з розвитком технологій з'являються нові, інноваційні підходи, зокрема цифровий підхід або підхід нейроменеджменту.

Цифровий (нейроменеджментний) підхід базується на використанні сучасних цифрових технологій, штучного інтелекту, нейромереж та аналітики великих даних для управління персоналом і підвищення продуктивності праці [33, с. 21]. Він передбачає застосування інструментів цифрового моніторингу, індивідуалізованої мотивації, емоційного трекінгу працівників, оптимізації робочих процесів на основі даних про поведінку та ефективність кожного співробітника [34, с. 57]. Такий підхід дозволяє не лише вимірювати продуктивність у реальному часі, а й адаптувати стиль управління до конкретного працівника, що суттєво підвищує рівень залученості та результативності персоналу. У найближчому майбутньому ці технології можуть стати ключовими інструментами у сфері управління трудовими ресурсами [39, с. 191-198].

Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від цілей підприємства, його організаційної структури, кадрового потенціалу, рівня технологічного розвитку та зовнішнього середовища. У сучасних умовах найефективнішими вважаються підходи, які дозволяють врахувати як технічні, так і соціально-психологічні фактори, забезпечуючи системний вплив на продуктивність праці [37].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ефективне функціонування підприємства у сфері роздрібної торгівлі неможливе без чіткого розуміння його внутрішньої структури, економічного стану та кадрового потенціалу. Беручи до уваги тему кваліфікаційної роботи, яка передбачає дослідження шляхів підвищення продуктивності праці персоналу як чинника стратегічного розвитку, доцільно розглянути організаційно-економічну характеристику конкретного торговельного об'єкта ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єктом дослідження є окремий магазин мережі «АТБ», який функціонує в місті Житомир та є типовим представником компанії, що дотримується єдиних стандартів корпоративного управління, системи мотивації та організації праці. Детальне вивчення цього об'єкта дозволить оцінити, яким чином реалізуються управлінські рішення на рівні первинної ланки підприємства, а також визначити резерви для підвищення ефективності праці персоналу. Для ефективно оцінки діяльності підприємства розглянемо динаміку товарообігу за 2021-2023рр. (рис. 2.1).

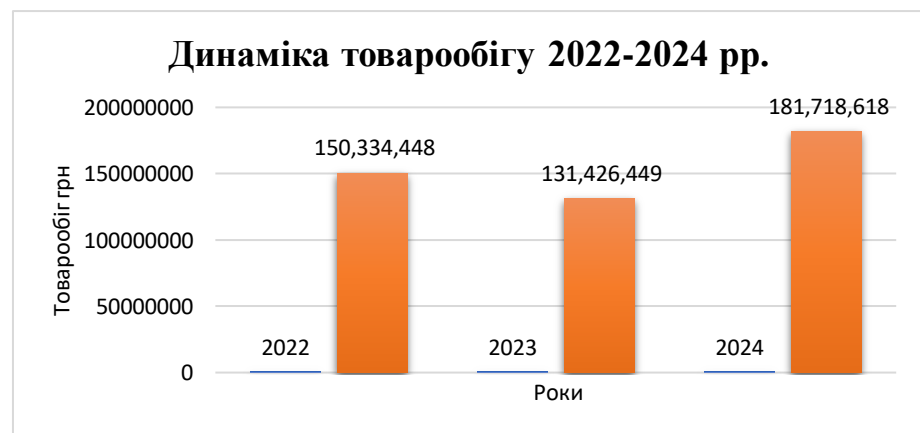


Рис. 2.1. Динаміка товарообігу «АТБ-Маркет»

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

Протягом 2022–2024 рр. спостерігається позитивна динаміка товарообігу підприємства. У 2023 р. товарообіг зріс на 14,38% у порівнянні з 2022 р., а у 2024 р. — ще на 20,88% у порівнянні з 2023 р.. Така динаміка свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний тип, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між працівниками та забезпечує чітку ієрархію управління (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура «АТБ-Маркет»

Джерело: власне дослідження автора.

Для оцінки результативності діяльності підприємства проаналізуємо ключові показники його економічної ефективності (додаток А).

У період з 2022 по 2024 рр. фінансові показники «АТБ-Маркет» демонструють поступове покращення. У 2022 та 2023 рр. спостерігалось зниження чистого прибутку, що свідчило про певні труднощі в діяльності підприємства. Проте вже у 2024 р. підприємство вийшло на рівень стабільного прибутку — 5265,0 тис. грн, що є позитивним сигналом про ефективність управлінських рішень та стабілізацію фінансового стану.

Рентабельність підприємства також зросла з 1,7% у 2023 р. до 3,5% у 2024 р., що свідчить про покращення прибутковості. Валовий прибуток збільшився до 40 311,6 тис. грн, а чистий дохід зріс на понад 42 тис. грн у порівнянні з 2023 р. Це вказує на більш ефективне використання ресурсів. Таким чином, за підсумками 2024 р., підприємство демонструє позитивну динаміку та має потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Оцінка рівня продуктивності праці на підприємстві та факторів, що на неї впливають

Проведемо аналіз складу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» в 2022-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад персоналу «АТБ-Маркет»

| Посада | Рік | | | | | | Відхилення | |
|---|------|------|------|------|------|------|------------|-----|
| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | +/- | % |
| | Осіб | % | Осіб | % | Осіб | % | | |
| Середньооблікова чисельність працівників: | 51 | - | 36 | - | 37 | - | -14 | 73 |
| Управлінський персонал | 7 | 13,7 | 7 | 19,4 | 7 | 18,9 | 0 | 100 |
| Продавці-консультанти | 17 | 33,3 | 11 | 30,6 | 12 | 32,4 | -5 | 71 |
| Вантажники | 6 | 11,8 | 4 | 11,1 | 4 | 10,8 | -2 | 67 |
| Охоронці | 8 | 15,7 | 5 | 13,9 | 6 | 16,2 | -2 | 75 |
| Прибиральники | 6 | 11,8 | 4 | 11,1 | 4 | 10,8 | -2 | 67 |
| Фасувальники | 7 | 13,7 | 5 | 13,9 | 4 | 10,8 | -3 | 57 |
| Разом | 51 | 100 | 36 | 100 | 37 | 100 | -14 | 73 |

Джерело: власне дослідження автора.

Різке скорочення чисельності персоналу, яке спостерігається з 2022 до 2024 р., зумовлене рядом об'єктивних факторів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням. Через зменшення робочих змін, скорочення нічного обслуговування, підвищення операційних витрат і необхідність оптимізації витрат було прийнято рішення про скорочення персоналу. Особливо помітно це у категоріях, які обслуговували нічні зміни та займались допоміжними роботами (табл.2.1).

Аналіз динаміки фонду оплати праці, середньої заробітної плати та продуктивності праці в АТБ-Маркет за 2022–2024 рр. свідчить про суттєві зміни в політиці оплати праці на фоні зростання продуктивності (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка заробітної плати і продуктивності праці

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2024 р. до 2022 р. (+/-) |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------|
| Фонд оплати праці, тис. грн | 6 760,8 | 5 910,0 | 6 766,8 | 6 |
| Середньорічна зарплата, тис. грн | 132,6 | 164,1 | 182,9 | 50,3 |
| Продуктивність праці, тис. грн/осіб | 2438,6 | 3061,2 | 4123,3 | 1684,7 |
| Коеф. ефективності використання ФОП | 22,2 | 22,2 | 27,9 | - |

Джерело: розраховано на основі річних звітів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

Аналіз динаміки показників за 2022–2024 рр. свідчить про зростання ефективності використання трудових ресурсів. Незважаючи на незначне збільшення фонду оплати праці з 6760,8 тис. грн у 2022 р. до 6766,8 тис. грн у 2024, середня заробітна плата зросла з 132,6 до 182,9 тис. грн (+50,3 тис. грн, або +37,9 %). Це зумовлено скороченням чисельності персоналу з 51 особи у 2022 р. до 37 у 2024 р. Продуктивність праці зросла на 1684,7 тис. грн/особу (+69 %), що вказує на підвищення навантаження на одного працівника та ефективніше використання робочої сили. Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці збільшився з 22,2 до 27,9, що підтверджує загальне зростання результативності праці.

У 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігалось скорочення середньооблікової чисельності працівників на 26,9%, що, ймовірно, було зумовлено організаційними змінами у зв'язку з повномасштабним вторгненням та переходом на скорочений режим роботи. Водночас обсяг виробленої продукції зріс на 22,7%, що свідчить про посилення трудового навантаження на персонал, який залишився в складі. Це спричинило суттєве зростання продуктивності праці: середньорічний виробіток на одного працівника зріс на 67,8%, а на одного робітника — на 78,1%. Таким чином, підвищення результативності роботи відбулося не за рахунок модернізації чи автоматизації, а завдяки зосередженню виконання основних виробничих функцій на меншій кількості працівників (додаток Б).

Протягом 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігалася динамічна зміна показників руху персоналу. Незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності штатних працівників на 27,5%, коефіцієнт загального обороту кадрів зріс із 0,18 у 2022 р. до 0,46 у 2024 р., що свідчить про підвищену нестабільність кадрового складу. Показники прийому та вибуття працівників значно зросли, при цьому коефіцієнт плинності кадрів досяг 0,16 у 2024 р., що вдвічі вище рівня 2022 р.. Це вказує на посилення добровільного звільнення персоналу, ймовірно зумовлене незадовільними умовами праці чи нестабільною ситуацією в регіоні. Разом з тим, зростання коефіцієнта відновлення працівників у 2024 р. (1,13) демонструє прагнення підприємства до часткової стабілізації кадрової ситуації. Зменшення коефіцієнта постійності кадрів із 0,92 до 0,84 підтверджує загальну тенденцію до зниження рівня стабільності трудових відносин (додаток В).

Також було здійснено аналіз впливу вікових характеристик персоналу на швидкість обслуговування, зокрема — на середній час сканування одного товару (рис.2.2). Встановлено, що працівники молодшої вікової групи (до 25 років) демонструють вищу продуктивність, забезпечуючи середній час сканування в межах 1,3–1,5 секунди, що є кращим показником порівняно зі старшими працівниками, у яких цей показник перевищує 2 секунди. Отримані

результати обґрунтовують доцільність формування кадрового резерву за рахунок молодших працівників як більш ефективної категорії персоналу.

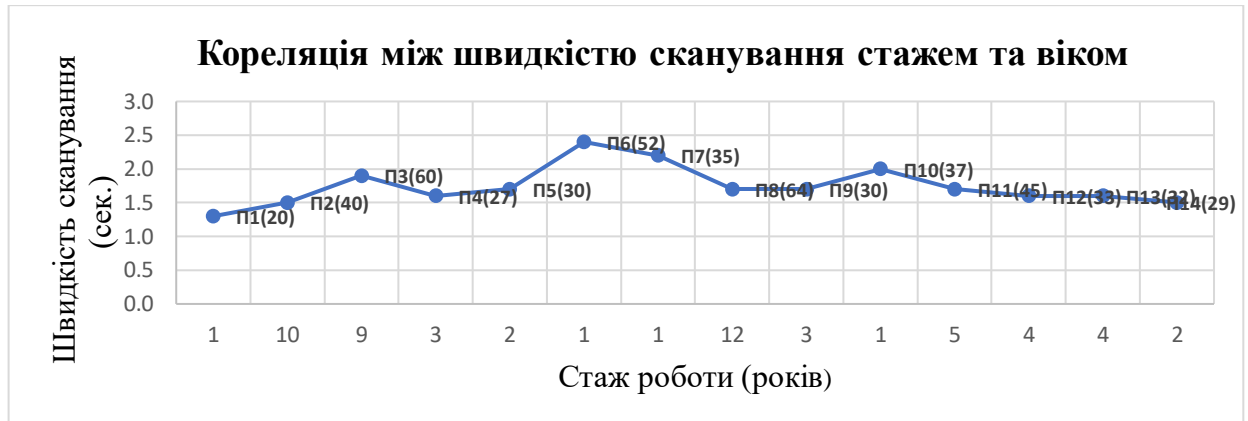


Рис. 2.2. Залежність швидкості сканування від віку та стажу

Джерело: власне дослідження автора.

Для комплексної оцінки чинників, що впливають на продуктивність праці на підприємстві ТОВ «АТБ-Маркет», доцільно здійснити SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз продуктивності праці «АТБ-Маркет»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільність оплати праці 2. Можливість кар'єрного зростання 3. Елементи матеріального заохочення 4. Забезпечення базових умов праці 5. Наявність чіткої організаційної структури | <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність комплексної системи мотивації 2. Недостатня система стимулювання 3. Перенавантаження працівників 4. Низький рівень адаптації нових співробітників 5. Недостатня внутрішня комунікація 6. Відсутність кадрового резерву та HR-супроводу 7. Дефіцит персоналу |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Цифровізація процесів 2. Партнерство з освітніми установами 3. Запровадження формалізованої системи наставництва 4. Модернізація системи управління персоналом 5. Оптимізація внутрішніх процесів за допомогою внутрішніх HR-інструментів 6. Впровадження системи колективної відповідальності та преміювання | <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень плинності кадрів 2. Негативний імідж роботодавця 3. Високий рівень стресових ситуацій 4. Посилення конкуренції на ринку праці 5. Макроекономічна нестабільність 6. Зниження розвитку через відсутність навчання |

Джерело: власні дослідження автора.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема стабільну оплату праці, можливість кар'єрного зростання та забезпечення базових умов для працівників. Водночас були виявлені серйозні внутрішні проблеми — відсутність комплексної системи мотивації, недостатній рівень стимулювання та адаптації нових працівників, що безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності.

Серед зовнішніх можливостей виділяються перспективи цифровізації процесів, модернізації кадрового менеджменту, запровадження систем наставництва та партнерства з освітніми установами. Водночас підприємство стикається з реальними загрозами — високою плинністю кадрів, конкуренцією на ринку праці, макроекономічною нестабільністю та стресогенним середовищем.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що основною стратегічною орієнтацією має стати використання зовнішніх можливостей для подолання наявних слабких сторін (стратегія типу WO). Зокрема, необхідно зосередитися на впровадженні інновацій у сфері мотивації та управління персоналом з метою підвищення їх продуктивності та зниження плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку персоналу підприємства

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для реалізації стратегічного підходу до розвитку трудового потенціалу ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно визначити ключові напрями, завдання та інструменти кадрової політики. З цією метою було побудовано дерево цілей, яке дозволяє чітко структурувати та візуалізувати взаємозв'язок між стратегічною метою підприємства та конкретними заходами її досягнення (рис. 3.1).

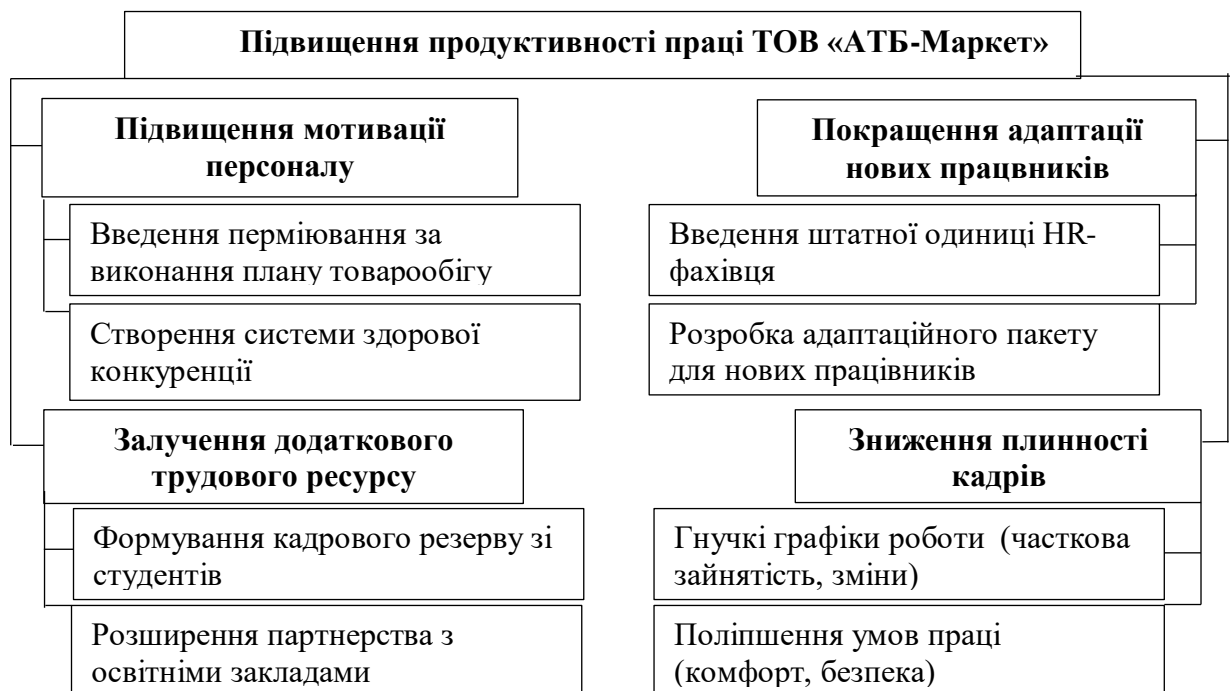


Рис. 3.1. Дерево цілей підвищення продуктивності праці на ТОВ «АТБ-Маркет»

Джерело: власні дослідження автора.

У межах запропонованої моделі стратегічна мета полягає у підвищенні продуктивності праці персоналу. Від неї відгалужуються підцілі, які відображають основні проблемні зони кадрового менеджменту підприємства, а також шляхи їх вирішення через оптимізацію мотиваційної політики, формування кадрового резерву, гнучке використання трудових ресурсів, посилення адаптаційної підтримки персоналу.

Окреслені стратегічні орієнтири розвитку персоналу зумовлені низкою внутрішніх проблем, виявлених під час дослідження організаційної структури та кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет». Насамперед слід відзначити відсутність на підприємстві спеціалізованого HR-фахівця, що значно ускладнює та уповільнює процеси підбору, адаптації та розвитку персоналу.

Процес підбору працівників є зтяжним і неструктурованим, що спричиняє появу вакантних посад, збільшує навантаження на існуючих працівників, а відтак негативно впливає на продуктивність праці. Водночас для зниження рівня плинності кадрів серед студентів та інших категорій тимчасово зайнятих осіб доцільним є запровадження гнучких графіків роботи з урахуванням їхнього навчального розкладу та особистих потреб. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню лояльності працівників, але й позитивно вплине на загальну ефективність функціонування торгового об'єкта.

Ще одним стратегічним орієнтиром є підвищення рівня мотивації персоналу через впровадження додаткових матеріальних стимулів, а саме встановлення премій за виконання плану товарообігу. Подальше вдосконалення системи мотивації, з урахуванням як кількісних, так і якісних показників результативності, дозволить істотно підвищити зацікавленість працівників у досягненні корпоративних цілей.

З метою реалізації стратегічних орієнтирів розвитку персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» на середньострокову перспективу було здійснено прогнозування основних кількісних показників діяльності підприємства на період 2025–2027 рр.. В якості базового було взято 2024 р., який відображає

актуальний рівень товарообігу, чисельності персоналу, фонду оплати праці, рівня середньої заробітної плати, а також продуктивності праці.

Прогнозні розрахунки здійснювались із урахуванням планованих заходів із підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, залучення молоді (студентів) до кадрового резерву, а також введення системи преміювання за виконання плану товарообігу. Передбачено поступове зростання чисельності персоналу, фонду оплати праці та рівня середньої заробітної плати. Узагальнені результати прогнозу подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогноз основних показників на 2025–2027 рр.

| Показник | 2024 р. | 2025 р. | 2026 р. | 2027 р. | 2024 р. до 2027 р. (+/-) |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------|
| Товарообіг, грн | 181 718 618 | 208 976 411 | 240 322 873 | 276 371 304 | 94 652 686 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 37 | 39 | 41 | 44 | 7 |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 6 760,8 | 9 360 | 12 300 | 15 840 | 9 079 |
| Середньорічна заробітна плата, тис. грн | 132,6 | 240,0 | 300,0 | 360,0 | 227,4 |
| Продуктивність праці, тис. грн/осіб | 4 123,3 | 5 358,1 | 5 861,5 | 6 281,1 | 2 157,8 |
| Коеф. ефективності використання фонду оплати праці | 26,9 | 22,3 | 19,5 | 17,4 | - 9,5 |

Джерело: власні дослідження автора.

Прогноз основних показників на 2025–2027 рр. демонструє значне зростання економічної ефективності підприємства. Товарообіг за цей період збільшиться з 181,7 млн грн у 2024 р. до 276,4 млн грн у 2027 р., що становить приріст на 94,65 млн грн або 52,1 %. Середньооблікова чисельність персоналу зросте з 37 до 44 осіб (+7 осіб або +18,9 %), що обумовлено розширенням штату та впровадженням нових HR-функцій.

Фонд оплати праці збільшиться з 6 760,8 тис. грн у 2024 р. до 15 840 тис. грн у 2027 р., що є приростом у 9 079,2 тис. грн або у 2,34 раза. Відповідно,

середня заробітна плата зросте з 132,6 тис. грн до 360 тис. грн за період, що становить приріст на 227,4 тис. грн або 171,5 %. Це свідчить про суттєве підвищення рівня мотивації працівників за рахунок системи преміювання та підвищення окладів.

Продуктивність праці підвищиться з 4 123,3 тис. грн/особу до 6 281,1 тис. грн/особу, що становить збільшення на 2 157,8 тис. грн або 52,3 %. Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці (відношення товарообігу до фонду оплати праці) знизиться з 26,9 до 17,4, що на 9,5 одиниць або 35,3 %. Це пояснюється більш швидким зростанням фонду оплати праці порівняно з товарообігом, що є типовою ознакою інвестицій у персонал з метою довгострокового підвищення якості роботи та утримання кадрів.

3.2. Впровадження сучасних інноваційних технологій для покращення умов праці в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

З урахуванням зростаючої плинності кадрів, складної адаптації нових працівників і потреби в швидкому залученні молоді до робочого процесу, доцільним є впровадження інноваційної гейміфікованої системи адаптації персоналу. Особливо актуальним це є в контексті залучення студентів — представників покоління Z, які звикли до цифрового середовища, візуального навчання та елементів гри в повсякденному житті.

Запропоноване рішення передбачає створення навчального модуля «Симулятор касира», який буде інтегрований у мобільний додаток «АТБ». Нові працівники зможуть проходити адаптацію в ігровій формі: знайомитися з функціоналом каси, запам'ятовувати коди товарів, відпрацьовувати моделі дій у складних ситуаціях.

З метою впровадження гейміфікованої адаптації для нових працівників було розроблено проект створення внутрішнього «Симулятора касира». Цей інструмент дозволить зменшити тривалість адаптаційного періоду, підвищити рівень підготовки нових працівників ще до початку роботи в реальних умовах,

а також покращити загальну продуктивність праці персоналу. Для реалізації проєкту було здійснено орієнтовну оцінку витрат (Додаток Г) та побудовано діаграму Ганта, що демонструє етапи впровадження інноваційного рішення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Діаграма Ганта для впровадження «Симулятора касира»

| Етапи | Тривалість | Місяць 1 | Місяць 2 | Місяць 3 | Місяць 4 | Місяць 5 | Місяць 6 |
|---------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Аналіз та планування | 2 тижні | | | | | | |
| Розробка технічного завдання | 2 тижні | | | | | | |
| Дизайн інтерфейсу | 4 тижні | | | | | | |
| Розробка навчального контенту | 6 тижнів | | | | | | |
| Програмування функціоналу | 8 тижнів | | | | | | |
| Тестування | 4 тижні | | | | | | |
| Інтеграція з мобільним додатком | 4 тижні | | | | | | |
| Запуск проєкту | 4 тижні | | | | | | |

Джерело: власні дослідження автора.

Отже, реалізація гейміфікованого симулятора як інструменту адаптації є перспективною інвестицією в кадровий потенціал підприємства. Планування виконання проєкту свідчить, що за умови чіткої організації процесу всі етапи можуть бути виконані протягом 5–6 місяців. Орієнтовні витрати на реалізацію складуть від 115 до 216 тис. грн, що є економічно доцільним в межах пілотного проєкту на рівні одного магазину.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження було узагальнено:

1. Продуктивність праці є одним із головних показників ефективності діяльності підприємства. Вона визначає співвідношення результатів праці до витрат часу та ресурсів. У сфері ритейлу цей показник є критично важливим для швидкого обслуговування клієнтів, товарообігу та фінансової стійкості.

Управління продуктивністю праці включає розробку систем мотивації, кадрового резерву, адаптації персоналу, використання гнучких графіків та цифрових рішень. Найефективнішим є комплексний підхід, що поєднує елементи класичного, інноваційного та поведінкового підходів.

2. У 2022–2024 рр. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АТБ-Маркет» скоротилась з 51 до 37 осіб (на 27,5%), тоді як товарообіг у 2024 р. становив 181,7 млн грн, що вказує на зростання на 20,9% порівняно з 2023 р. Це супроводжувалося зростанням продуктивності праці з 2438,6 до 4123,3 тис. грн на одного працівника (+68,9%).

Фонд оплати праці фактично залишився на рівні близько 6,7 млн грн, однак середня заробітна плата зросла з 132,6 тис. грн до 182,9 тис. грн (+37,9%), що пов'язано із зменшенням чисельності працівників. Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці (відношення товарообігу до ФОП) підвищився з 22,2 до 27,9, що свідчить про зростання результативності витрат на оплату праці.

3. Серед виявлених проблем: відсутність HR-фахівця, дефіцит персоналу, слабка система мотивації, низький рівень адаптації новачків, підвищена плинність кадрів (коефіцієнт зріс із 0,08 до 0,16), і зниження коефіцієнта постійності кадрів до 0,84.

4. Запропоновано комплекс заходів: преміювання за виконання планів товарообігу, формування кадрового резерву зі студентів, гнучкі графіки роботи, створення посади HR, впровадження симулятора касира, як

інтерактивної гейміфікованої системи адаптації, орієнтовною вартістю 115–216 тис. грн, з очікуваним впровадженням за 5–6 місяців.

5. Прогнозний аналіз на період 2025–2027 років демонструє позитивну тенденцію розвитку підприємства. Очікується, що товарообіг зросте на 52,1 %, тобто з 181,7 млн грн у 2024 році до 276,4 млн грн у 2027 році, що свідчить про розширення комерційної діяльності та підвищення обсягів реалізації продукції. Середньооблікова чисельність персоналу збільшиться з 37 до 44 осіб, або на 18,9 %, що зумовлено потребою у додаткових трудових ресурсах для забезпечення зростання обсягів виробництва та впровадження нових HR-функцій. Фонд оплати праці зросте з 6 760,8 тис. грн до 15 840 тис. грн, що становить приріст більш ніж у 2,3 раза, а середня заробітна плата підвищиться майже вдвічі — з 132,6 тис. грн до 360 тис. грн, що відображає підвищення рівня матеріальної мотивації працівників. Продуктивність праці за цей період збільшиться на 52,3 %, досягнувши 6 281,1 тис. грн на одного працівника, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і підвищення якісних показників роботи підприємства.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на основі інновацій, гейміфікації, мотивації та кадрового планування забезпечить не лише зростання продуктивності праці, а й сталий розвиток підприємства в умовах високої конкуренції та кадрової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоусова Н. В., Ткаченко В. С. Управління продуктивністю праці персоналу в умовах цифрової трансформації. *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 53–58.
2. Глущенко Л. Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2022. №35. С. 98 – 105.
3. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124). С. 163-167.
4. Гринько Т. В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
5. Гринько Т. В. Стратегічне управління підприємством в умовах ринкових трансформацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 50-56.
6. Демчук А. В. Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4(312). С. 111–117.
7. Дмитрук О. Ю. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2(50). С. 58–64.
8. Слецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.
9. Зеленська М. О. Ефективність управління потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 80–82.
10. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 3. С. 156–162.

11. Калугіна К. І. Актуальні проблеми управління персоналом підприємства в умовах кризи. *Економіка і менеджмент 2023: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2023. С. 46 – 53.
12. Ковальчук І. В. *Економіка підприємства: навч. посіб.* Київ: Знання, 2020. 679 с.
13. Конотопський А. Що таке рентабельність: види, формули розрахунку і способи поліпшення цього показника для різних видів бізнесу + приклади. *Фінансовий журнал ITstatti.in.ua*. 2023. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/552-rentabelnist.html> (дата звернення: 21.05.2025)
14. Костишин В. І. Сучасні методи управління персоналом. *Молодіжна наукова ліга*. 2023. №4. С.87 – 91.
15. Кузьмін О. Є., Гончар О. М. Основи стратегічного управління персоналом: сучасні підходи та інструменти. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 9. С. 23-29.
16. Кучеренко Н. М. Сучасні аспекти управління трудовими ресурсами в умовах нестабільного середовища. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 31(2). С. 94–98.
17. Лісовенко С. П. Інструменти стратегічного управління людськими ресурсами в умовах воєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 143–148.
18. Міхляєв М. О. Основні проблеми використання виробничого персоналу та шляхи їх вирішення засобами мотивації. *Економіка: реалії часу*. №2(7). 2020. С. 30-59
19. Моїсєєв В. Топ-100 українських компаній за величиною доходу у 2022 році. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/top-100-najbilshih-kompanijukrayini-u-2022-roci> (дата звернення: 10.05.2025).
20. Нікіфорова Л.О. *Економіка підприємства. Курс лекцій. Електронний навчальний посібник*. Вінниця: ВНТУ, 2020. С. 130-145

21. Погрібний О., Лісова І. *Організаційний конфлікт: теорія, діагностика, розв'язання*. Київ: Видавничий дім "Слово", 2021. С. 86-99
22. Пономаренко, В.С. Управління людськими ресурсами в стратегічній перспективі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022, № 4. С. 12-17.
23. Поняття продуктивності праці, показники, чинники і шляхи підвищення. URL: http://ni.biz.ua/2/2_5/2_59796_ponyatie-proizvoditelnostitrudapokazateli-faktori-i-puti-povisheniya.html (дата звернення 11.04.2025.)
24. Потьомкіна О. В. Інновації та їх вплив на підвищення продуктивності праці персоналу підприємствах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/75.pdf (дата звернення 11.04.2025)
25. Продуктивність праці робітників: розповідаємо про всі нюанси цього показника. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/produktivnist-praci-robitnikivrozpovidaemo-pro-vsi-nyuansi-cogo-pokaznika> (дата звернення 11.04.2025)
26. Приймак С. С., Волкова О. А. Діагностика фінансової стійкості підприємств в умовах посилення глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/662/636> (дата звернення 11.04.2025).
27. Примак А., Козлова І. Інноваційні підходи до управління продуктивністю праці в контексті менеджменту персоналу підприємства. *The XIII International scientific and practical conference «Science and new technologies: problems and ways to solve them», March 31 - April 02, 2025, Rotterdam, Netherlands*. С. 78-82. URL: <https://eu-conf.com/en/events/science-and-new-technologies-problems-and-ways-to-solve-them/> (дата звернення: 31.03.2025)

28. Примак А. Удосконалення механізмів підвищення продуктивності праці персоналу як фактор стратегічного розвитку підприємства. *Менеджмент сталого розвитку організації: стратегії, інновації, цифрові рішення: зб. матеріалів наук.-практ. конф.* (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 98-102.
29. Продуктивність та продуктивність праці: сутність та відмінності. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21935/ (дата звернення 11.04.2025)
30. Решетнікова, О. В., Іванченко Л.М. Стратегічне управління кадрами як основа сталого розвитку підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2023, № 1. С. 67-72
31. Роздрібна мережа «АТБ» – лідер торгової галузі України: веб – сайт. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення 11.04.2025)
32. Савченко Т. В. «Інноваційні підходи до управління продуктивністю праці в українських підприємствах», Луцьк: Волинський національний університет, 2020. С. 3-5
33. Симоненко К. Швидше за інших: топ-5 українських продуктових мереж за темпами відкриттів у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/top-5-produktovih-merezh-2023/> (дата звернення: 20.05.2025).
34. Смачило В. В., Наливайко Т. Л., Різник П. А. Адаптація персоналу підприємницьких структур: сутність та складники. *Збірник наукових праць НУК*. № 1. 2020. С. 21
35. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер: *навч. посіб.* Київ: А.С.К., 2020. С. 27
36. Стратійчук В. М., Новак І. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6(23).
37. Теоретичні підходи до формування кадрової стратегії підприємства: веб-сайт. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/8/> (дата звернення: 20.05.2025).

38. Тищук Т. В., Щербак В. Г. Ефективність методів управління підприємством: thesis. 2021. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5533> (дата звернення: 20.05.2025).

39. Ягодзінський С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № (36). С. 44-50.

40. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 4. № 4. С. 191- 198.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансові результати діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

| Показники | Од виміру | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | відносне значення |
|---|-----------|----------|----------|----------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) | тис. грн | 124368,9 | 110202,7 | 152560,8 | 122,7 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт) | тис. грн | 92379,8 | 82259,3 | 112249,2 | 121,5 |
| Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт) | тис. грн | 31989,1 | 27943,4 | 40311,6 | 126,0 |
| Інші операційні доходи | тис. грн | 1112,6 | 889,0 | 948,5 | 85,3 |
| Адміністративні витрати | тис. грн | 4026,6 | 8192,3 | 20196,2 | 501,6 |
| Витрати на збут | тис. грн | 18771,9 | 16375,2 | 19387,5 | 103,3 |
| Інші операційні витрати | тис. грн | 347,8 | 828,5 | 1168,2 | 335,8 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | тис. грн | 9955,4 | 3436,5 | 6 400,0 | 5,1 |
| Фінансові витрати | | 1633,5 | 1224,9 | 1439,3 | 88,1 |
| Інші витрати | тис. грн | 10,4 | 22,2 | 16,9 | 162,9 |
| Фінансовий результат до оподаткування | тис. грн | 8492,2 | 2493,9 | 5 969,0 | 2,1 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | тис. грн | -1528,3 | -616,0 | -704,0 | 13,2 |
| Чистий прибуток (збиток) | тис. грн | 6964,0 | 1877,9 | 5 265,0 | 5,4 |
| Рентабельність підприємства | % | 5,6 | 1,7 | 3,5 | - |

ДОДАТОК Б

Аналіз динаміки чисельності персоналу та показників руху кадрів на підприємстві за 2022–2024 роки

| № | Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення | |
|-------------------------------|---|----------|----------|-------------|----------------|-------------|
| | | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Вихідні дані | | | | | | |
| 1 | Обсяг виробленої продукції, тис.грн | 124368,9 | 110202,7 | 152560,8 | 28191,9 | 122,7 |
| 3 | Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб | 51 | 36 | 37 | -13,7 | 73,1 |
| | В т.ч: -робітники, осіб | 45 | 30 | 31 | -14,0 | 68,9 |
| 4 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів | 8660 | 5720 | 5980 | -2680,0 | 69,1 |
| 5 | Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин | 98,5 | 65,5 | 67,9 | -30,6 | 68,9 |
| Розрахункові показники | | | | | | |
| 6 | Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3) | 2447,2 | 3035,1 | 4106,900372 | 1659,7 | 167,8 |
| 8 | Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.3.1) | 2763,8 | 3673,4 | 4921,3 | 2157,6 | 178,1 |
| 10 | Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5) | 1262,6 | 1682,5 | 2246,8 | 984,2 | 177,9 |
| 11 | Тривалість робочого дня | 11,5 | 11,6 | 11,5 | 0,0 | 100,0 |
| 12 | Відпрацьовано одним робітником в рік | 2,2 | 2,2 | 2,2 | 0,0 | 100,1 |
| 13 | Питома вага робітників в складі ПВП | 88,5 | 82,6 | 83,5 | -5,1 | x |

ДОДАТОК В

Аналіз руху працівників «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | Відхилення | |
|---|---------|---------|---------|----------------|-------------|
| | | | | Абсолютне, +/- | Відносне, % |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 51 | 36 | 37 | -14 | 72,5 |
| Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 5 | 7 | 9 | 4 | 180,0 |
| Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч: | 4 | 10 | 8 | 4 | 200,0 |
| - із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб | - | 3 | 2 | 2 | - |
| - із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушенням трудової дисципліни, тощо), осіб | 4 | 7 | 6 | 2 | 150,0 |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 51 | 36 | 37 | -14 | 72,5 |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,18 | 0,47 | 0,46 | 0,28 | - |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 0,10 | 0,19 | 0,24 | 0,15 | - |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0,08 | 0,28 | 0,22 | 0,14 | - |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,08 | 0,19 | 0,16 | 0,08 | - |
| Коефіцієнт відновлення працівників | 1,25 | 0,70 | 1,13 | -0,13 | - |
| Коефіцієнт постійності кадрів | 0,92 | 0,81 | 0,84 | -0,08 | - |

ДОДАТОК Г

«Орієнтовний кошторис витрат на розробку та впровадження навчального симулятора для адаптації персоналу»

| Етап проєкту | Стаття витрат | Деталізація | Мінімальна сума (грн) | Максимальна сума (грн) |
|-------------------------------|---|--|-----------------------|------------------------|
| Аналіз та планування | Бізнес-аналіз | Аналіз потреб, визначення цілей, розробка стратегії впровадження | 5 000 | 10 000 |
| | Технічне завдання | Розробка детального технічного завдання для розробників | 4 000 | 8 000 |
| Дизайн інтерфейсу | UX/UI дизайн | Розробка дизайну інтерфейсу, прототипування, створення UI-киту | 15 000 | 30 000 |
| Розробка навчального контенту | Створення навчальних матеріалів | Підготовка текстових та візуальних матеріалів для навчання | 10 000 | 20 000 |
| | Озвучення та відеоінструкції | Запис аудіо та відеоінструкцій для користувачів | 5 000 | 10 000 |
| Програмування функціоналу | Розробка програмного забезпечення | Кодування функціоналу симулятора, інтеграція з базами даних | 40 000 | 70 000 |
| | Інтеграція з мобільним додатком «АТБ» | Забезпечення сумісності та інтеграції симулятора з існуючим додатком | 10 000 | 20 000 |
| Тестування | Функціональне тестування | Перевірка працездатності функціоналу, виявлення та виправлення помилок | 5 000 | 10 000 |
| | Тестування користувацького досвіду (UX) | Оцінка зручності використання, збір зворотного зв'язку від тестових користувачів | 3 000 | 6 000 |
| Запуск проєкту | Підготовка методичних матеріалів | Розробка інструкцій та посібників для користувачів | 2 000 | 4 000 |
| | Навчання персоналу | Проведення тренінгів та навчальних сесій для працівників | 5 000 | 10 000 |
| | Маркетинг та внутрішня комунікація | Інформування працівників про новий інструмент, створення промоматеріалів | 3 000 | 6 000 |
| Резервні витрати | Непередбачені витрати | Резерв на покриття можливих додаткових витрат | 8 000 | 12 000 |
| Разом | | | 115 000 | 216 000 |