

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємства

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

Заочна форма здобуття освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

МИХАЙЛЕНКО ДІАНИ РУСЛАНІВНИ

на тему: «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Михайленко Д.Р.*

Науковий керівник:
старший викладач
_____ Оксана ЧУБ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Економічна сутність та значення продуктивності праці персоналу	6
1.2 Сучасні підходи та концепція управління продуктивності праці	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання продуктивності праці персоналу	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його господарської діяльності	24
2.2. Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці персоналу.....	31
2.3. Оцінка факторів впливу на продуктивність праці.....	35
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	46
3.1. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці	46
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	46
3.3. Прогнозування впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства..	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах господарювання продуктивність праці виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Воєнний стан, економічна нестабільність, дефіцит трудових ресурсів і посилення конкуренції змушують підприємства шукати шляхи більш раціонального використання персоналу та підвищення результативності праці. Особливого значення це набуває для підприємств аграрного сектору, діяльність яких залежить від ефективності організації трудових, транспортних і логістичних процесів. За таких умов зростає потреба у проведенні аналізу продуктивності праці та розробленні заходів щодо її підвищення

Дослідженню проблематики аналізу та підвищення продуктивності праці присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: Петті В., Сміта А., Рікардо Д., Кларка Дж. Б., Сінка Д. С., Х'юзеліда М. А., Локка Е. А., Латема Г. П., Армстронга М., Брайніна К., Нгуєн А., Мбонігаби К., Васукі М., Суджати С., Кумара А. Д., Колота А. М., Герасименко О. О., Грішнкової О. А., Петюха В. М., Маршавіна Ю. М., Семикіної М. В., Драган О. І., Тертичної Л. І., Карпенко Н. М., Галан О. Є., Шахно А. Ю., Кутової Н. Г., Козир А. А., Махортова Ю. О., Секрет О. В., Дученка М. М., Бойченко К. С., Дубиніної С. М., Якубцов О., Фокіної-Мезенцевої К., Кириченка О. В., Череватова А. В., Наконечного О. А., Білецької Н. В., Іванюти П. В. та інших.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розробка альтернативних бізнес-пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розкрити економічну сутність та значення продуктивності праці персоналу підприємства;

- дослідити сучасні підходи та концепції управління продуктивністю праці;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» та провести аналіз його господарської діяльності;
- проаналізувати рівень та динаміку продуктивності праці персоналу підприємства;
- оцінити фактори впливу на продуктивність праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»;
- розробити заходи щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- спрогнозувати вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю праці персоналу підприємства ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». **Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти розроблення й обґрунтування бізнес-пропозицій ї щодо підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Методи дослідження: описовий, порівняння, узагальнення, методи аналізу і синтезу (для розкриття економічної суті продуктивності праці), порівняння, метод фінансових показників, статистичний, графічний метод (для оцінювання фінансових показників та продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»), метод моделювання та прогнозування (для економічного обґрунтування запропонованих заходів).

Теоретична значущість кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в узагальненні сучасних підходів та концепцій управління продуктивністю праці.

Практична значущість отриманих результатів бакалаврської роботи полягає в проведенні оцінки продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» та розробці заходів щодо її підвищення.

Інформаційну базу дослідження склали підручники, наукові статті, матеріали наукових конференцій, фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки.

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та значення продуктивності праці персоналу

Починаючи з середини ХХ століття, особистість людини разом із її творчими, інтелектуальними, підприємницькими та іншими можливостями почала сприйматися як головна рушійна сила соціально-економічного розвитку і, відповідно, як центральний об'єкт економічних досліджень. У результаті відбувся піднесення глобальних концепцій людського капіталу та людського розвитку [9, с.59].

Як зазначає Колот А.М., праця є складним і багатогранним явищем, що посідає важливе місце в житті людини та суспільства. Вона виступає необхідною умовою існування й розвитку соціуму, а прагнення до трудової діяльності закладене в природі людини. У процесі праці люди не лише забезпечують власні потреби, а й змінюють навколишнє середовище, накопичують знання, формують уміння та вдосконалюють способи організації діяльності. Трудова діяльність сприяє самореалізації особистості, розвитку суспільства та передачі накопиченого досвіду від покоління до покоління, що забезпечує безперервний суспільний прогрес [9, с.79].

А. Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) зазначав, що добробут нації залежить не стільки від природних ресурсів, скільки від здатності ефективно організовувати продуктивні сили. Основою національного багатства він вважав працю людей, яка виступає головним джерелом створення вартості. Значення праці проявляється не лише у створенні матеріальних і духовних цінностей для задоволення потреб суспільства, а й у розвитку самих

працівників через набуття навичок, розкриття потенціалу та накопичення знань [33, с.79].

У сучасних умовах господарювання ключ до стабільного економічного розвитку полягає у зростанні результативності виробництва, що досягається насамперед через підвищення продуктивності праці. Саме вона формує підґрунтя економічного зростання, впливає на динаміку витрат і доходів, а також створює можливості для підвищення добробуту населення. У ринковому середовищі рівень продуктивності праці виступає базовим джерелом розширення виробництва, сприяє стримуванню інфляційного тиску та забезпечує передумови для покращення якості життя.

Значення продуктивності праці не обмежується лише виробничою сферою. Вона безпосередньо пов'язана з ефективністю використання ресурсів, рівнем інноваційності економіки, конкурентоспроможністю підприємств і держави загалом. Зростання продуктивності дає змогу виробляти більший обсяг благ із меншими витратами часу та ресурсів, що, у свою чергу, створює резерви для інвестицій, розвитку технологій і підвищення заробітної плати.

Питання продуктивності праці як економічної категорії перебувало в центрі уваги багатьох дослідників, починаючи з Ф. Кене, В. Петті, А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Ф. Тейлора, Ф. Котлера, М. Портера.

В. Петті висловлював думку, що створення вартості пов'язане виключно з трудовими зусиллями, спрямованими на добування дорогоцінних металів, які він розглядав як єдину продуктивну діяльність. У його твердженнях між рівнем продуктивності праці та величиною вартості товару простежується обернений зв'язок. А. Сміт, як і В. Петті, розглядав працю як основне джерело багатства та вважав, що вартість товару визначається працею, витраченою на його виробництво, і працею, яку можна отримати в обмін на нього. Досліджуючи вплив продуктивності праці на розвиток суспільства, він зазначав, що зростання річного продукту держави забезпечується через збільшення кількості працівників або підвищення результативності їхньої праці. Останнє досягається завдяки використанню машин, удосконаленню техніки та раціональній організації поділу праці [46].

Д. Рікардо, підтримуючи погляди В. Петті та А. Сміта щодо ролі праці у створенні споживчих благ, наголошував, що величина вартості товару визначається обсягом трудових затрат, необхідних для його виготовлення, і перебуває у зворотному співвідношенні до рівня продуктивності праці. Розвиваючи цю ідею, він розширював зміст поняття праці, включаючи до нього не лише безпосередні трудові зусилля, а й працю, вкладену у створення засобів виробництва – знарядь, інструментів та будівель, які забезпечують процес виробництва [46;40].

Праці В. Петті, А. Сміта та Д. Рікардо стали базовим фундаментом для подальших наукових пошуків у працях К. Маркса, А. Маршалла, М. Портера. Саме завдяки їх ідеям сформувалися нові економічні уявлення про продуктивність праці, а також виник окремий напрям економічної науки – наукова організація праці, яку на початку ХХ століття розвинув Ф. У. Тейлор. На основі цих напрацювань згодом постала концепція «людських відносин», пов'язана з іменами М. Фоллета, Е. Мейо та У. Мура [40; 46].

На даний момент у науковому середовищі не склалося єдиного тлумачення цього поняття через розбіжності як у методологічних підходах до вимірювання рівня продуктивності праці, так і в способах подання підсумкових результатів її оцінювання. Також нині відсутнє загальноприйняте нормативне визначення продуктивності праці працівника або економіки держави загалом. Подібна ситуація пояснює наявність великої кількості трактувань продуктивності праці, які зосереджують увагу на різних аспектах досліджуваного явища та формують окремі елементи нового наукового розуміння [8].

У табл. 1.1 представлені ключові тлумачення поняття «продуктивність праці» з погляду різних науковців. Отже, у наукових підходах продуктивність праці переважно розглядається як показник ефективності та результативності трудової діяльності, що відображає співвідношення між отриманими результатами й витратами праці. Частина науковців акцентує увагу на ролі продуктивності праці як індикатора ефективного використання трудового потенціалу підприємства, тоді як інші пов'язують її із загальним рівнем соціально-економічного розвитку держави.

Таблиця 1.1 – Формулювання, що стосуються тлумачення сутності поняття «продуктивність праці»

Автор	Дефініція	Підхід до трактування
Сінк Д.С.	Продуктивність визначається як відношення обсягу продукції, створеної системою за певний проміжок часу, до обсягу ресурсів, використаних для її виробництва за той самий період [49, с.29]	співвідношення результатів виробництва та ресурсів
Бойко А. О.	показник, який відображає кількість продукції або послуг, яку працівник може створити за одиницю часу [2]	обсяг продукції за одиницю часу
Колот А. М., Герасименко О.О.	Продуктивність праці виступає головним параметром її ефективності, ключовою, центральною проблемою економіки праці [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.13]	показник ефективності праці
Кубиній Н., Маргітич В., Кубиній В.	економічна категорія, яка характеризує результативність, ефективність використання людського потенціалу [19]	результативність використання людського потенціалу
Махортов Ю. О., Секрет О. В.	Сутність продуктивності праці полягає у співвідношенні отриманих результатів і витрат праці; вона належить до провідних критеріїв оцінювання ефективності будь-якої суспільно-корисної діяльності незалежно від рівня – мікро чи макро [23, с.8]	співвідношення результатів і витрат праці
Кучіна С., Майстро Р.	ефективність (плідність) праці, тобто. здатність конкретної праці виробляти в одиницю робочого часу більшу чи меншу кількість продукції [21, с.37]	
Пілявський В. І.	Продуктивність праці відображає рівень ефективного залучення загального потенціалу підприємства, у структурі якого провідне місце належить трудовим ресурсам, адже саме працівники забезпечують створення та запуск у роботу матеріальних засобів виробництва [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.164]	ефективність використання трудового потенціалу
Ягодзінська А. С.	Продуктивність праці трактується як економічне мірило ефективності й результативності, що визначається обсягом виготовленої продукції та наданих послуг за певний відрізок часу [38, с.243]	економічне мірило ефективності праці

Джерело: розроблено автором за [8;10;40; 47; 53]

Узагальнення наведених підходів дозволяє визначити продуктивність праці як економічний показник, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів через співвідношення обсягу створеної продукції або наданих послуг до витрат праці за певний період часу.

У широкому розумінні продуктивність трактується як раціональне застосування ресурсів для досягнення визначених цілей. У межах такого розуміння

варто врахувати кілька важливих положень: залучення ресурсів відбувається з орієнтацією на підвищення їх результативності та подолання неефективного використання; цільові орієнтири мають бути чітко сформульовані, визначені та зрозумілі для виконання; наявні ресурси мають забезпечувати процес досягнення поставлених завдань і сприяти їх реалізації. У вузькому сенсі продуктивність праці показує ефективність та результати роботи окремого працівника чи трудового колективу [19].

Розглядаючи продуктивність праці як економічну категорію, варто враховувати, що в сучасній зарубіжній та вітчизняній науковій думці економістами простежується поділ між поняттями «продуктивність» і «продуктивність праці». Д. Сінк у своїх працях не обмежує продуктивність лише трудовою складовою, а пов'язує її також із вимірюванням результативності застосування інших виробничих факторів [49]. В свою чергу, відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці розмежовуються близькі за змістом поняття «продуктивність» і «продуктивність праці». За методологією Організації економічного співробітництва та розвитку продуктивність праці визначається через співвідношення валового внутрішнього продукту до кількості відпрацьованих годин. Порівняння рівня продуктивності праці між державами здійснюється шляхом переведення валового внутрішнього продукту з національної валюти у долари США на основі паритету купівельної спроможності [13]

Отже, продуктивність праці виступає багаторівневим показником економічної та соціальної результативності використання ресурсів, залучених у господарську діяльність. Вона поділяється на різні види. Зокрема, на рівні підприємства розрізняють фактичну, планову та потенційну продуктивність праці.

Розглянемо класифікацію продуктивності праці (дод. А). Також у підручнику «Економіка праці та соціально-трудові відносини», виданому за науковою редакцією Колота А. М., подано детальну систему класифікації показників продуктивності праці [9] (дод. Б).

Продуктивність праці на макрорівні відображає внесок людського капіталу в ефективність соціальних послуг, рівень добробуту населення, конкурентні

позиції галузей, динаміку промислового зростання, а також слугує орієнтиром для ухвалення техніко-технологічних і управлінських рішень. Раціональне використання чинників підвищення продуктивності й результативності праці прямо сприяє збалансованому економічному розвитку держави та її регіонів. На мікрорівні продуктивність праці виступає одним із головних індикаторів діяльності промислового підприємства, адже відображає віддачу трудових витрат, рівень оплати праці та величину собівартості продукції.

На продуктивність праці впливає ряд факторів, які можна класифікувати різними способами, більшість науковців поділяє фактори на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні), а також на об'єктивні та суб'єктивні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Фактори формування продуктивності праці

Група факторів	Вид факторів	Фактор	Вплив на продуктивність праці
1	2	3	4
Зовнішні (екзогенні)	Об'єктивні	Економічна ситуація в країні	Економічні кризи, інфляція, зниження попиту та купівельної спроможності населення обмежують можливості зростання продуктивності праці
		Рівень розвитку техніки та технологій у суспільстві	Науково-технічний прогрес, інновації та сучасні технології сприяють скороченню витрат праці та підвищенню ефективності виробництва
		Суспільні вимоги до якості продукції	Посилення стандартів якості може збільшувати витрати виробництва та впливати на рівень попиту
		Нормативно-правове регулювання	Трудове законодавство, стандарти безпеки та екологічні вимоги можуть як стимулювати, так і стримувати підвищення продуктивності праці
		Природно-кліматичні умови	Доступність ресурсів, кліматичні та екологічні умови впливають на результативність праці в окремих галузях
		Військово-політичні чинники	Політична нестабільність, воєнні дії, рівень економічної свободи та корупції впливають на умови ведення господарської діяльності
		Міжнародне середовище	Зовнішня торгівля, валютні відносини та міграційні процеси впливають на стан трудових ресурсів і конкурентоспроможність економіки
	Суб'єктивні	Соціально-культурні чинники	Рівень освіти населення, трудова міграція, культурні цінності та ставлення до праці впливають на якість трудового потенціалу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Внутрішні (ендогенні)	Об'єктивні	Потужність виробництва	Розширення масштабів виробництва та використання ефективного обладнання знижують витрати на одиницю продукції
		Матеріально-технічне забезпечення	Рівень технічного оснащення, автоматизації та модернізації виробництва впливає на результативність праці
		Організація праці та управління	Раціональний розподіл функцій, удосконалення структури управління та організації виробничих процесів сприяють зростанню продуктивності
	Суб'єктивні	Підприємницькі здібності власника	Ефективні управлінські рішення щодо розвитку виробництва та освоєння нових ринків сприяють підвищенню продуктивності праці
		Професійна підготовка та компетентність	Освіта, кваліфікація та практичний досвід персоналу забезпечують результативніше виконання трудових функцій
		Фінансові можливості підприємства	Наявність фінансових ресурсів визначає можливості інвестування у технічне оновлення та розвиток виробництва
		Трудовий потенціал персоналу	Рівень кваліфікації, мотивації, трудової дисципліни та соціально-психологічний клімат впливають на інтенсивність і результативність праці
		Система мотивації праці	Оплата праці, стимулювання персоналу та участь працівників у прибутках впливають на зацікавленість у підвищенні результативності праці

Джерело: розроблено автором за [23;3;13]

Таким чином, рівень продуктивності праці формується під впливом широкого комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як стимулювати, так і обмежувати її зростання. Найбільший вплив мають технологічний розвиток, організація виробництва, стан економічного середовища та якість трудового потенціалу підприємства.

Отже, продуктивність праці виступає однією з ключових економічних категорій, що відображає результативність використання трудових ресурсів та рівень ефективності господарської діяльності. Її значення проявляється як на рівні окремого підприємства через вплив на обсяги виробництва, собівартість і конкурентоспроможність, так і на макрорівні через забезпечення економічного зростання, підвищення добробуту населення та розвиток держави.

1.2 Сучасні підходи та концепція управління продуктивності праці

У сучасному розвитку економіки зростання продуктивності праці дедалі тісніше пов'язується з інтелектуальним потенціалом людини, цифровими технологіями та інноваційною діяльністю. Вона вже не обмежується лише показником результативності, а постає як складна категорія, що відображає поєднання людського капіталу, технічного забезпечення й управлінських рішень. Підвищення продуктивності розглядають як один із ключових напрямів економічної політики, орієнтований на довгостроковий розвиток і зростання суспільного добробуту.

Проблематика управління персоналом у кризових умовах знайшла відображення у працях багатьох зарубіжних науковців. Г. Армстронг досліджує стратегічне управління людськими ресурсами, приділяючи увагу моделям адаптації персоналу та способам підтримки продуктивності праці в умовах нестабільного зовнішнього середовища [1]. Д. Улріх розглядає діяльність HR-фахівців у період організаційних змін, акцентуючи увагу на їхній участі у процесах трансформації підприємств, координації взаємодії між керівництвом і працівниками та оперативному реагуванні на кризові виклики.

У сучасних наукових підходах значне місце посідають питання збереження трудового потенціалу та оцінювання результативності праці в періоди економічної нестабільності. Р. Каплан і Д. Нортон у межах концепції збалансованої системи показників обґрунтовують необхідність комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу з урахуванням не лише фінансових результатів, а й кадрових та організаційних параметрів [12]. М. Хуселід досліджує зв'язок між стратегічним управлінням персоналом і довгостроковими результатами діяльності організацій, приділяючи увагу розвитку працівників, професійному навчанню та механізмам адаптації системи управління до змін [43].

В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають психологічні аспекти роботи з персоналом. Л. Коуч і С. Робертсон у своїх дослідженнях

доводять, що підтримка ментального здоров'я працівників, зниження рівня стресу та впровадження програм психологічної підтримки сприяють збереженню працездатності персоналу та стабільності діяльності підприємств [42]. Е. Лок і Г. Лейтам у теорії постановки цілей обґрунтовують значення чітко визначених завдань, систем мотивації та узгодженості цілей працівників із цілями організації, особливо в умовах невизначеності та кризових змін [45].

Колот А.М.. зазначає, що сучасна модель управління працею базується на партнерських, рівноправних взаєминах між роботодавцями та найманими працівниками. Вона виходить за межі використання робочої сили для отримання прибутку й пов'язана також із розвитком та формуванням трудового потенціалу персоналу. У нинішніх умовах провідною економічною ознакою людини стає індивідуальність, що проявляється як у складових людського капіталу, так і в характері взаємодії працівників у межах підприємства. Рівень раціональності такої взаємодії значною мірою визначається відповідальністю та добросовісним ставленням до роботи [9, с. 95].

Кризові явища та воєнний стан суттєво впливають на діяльність організацій і результативність роботи персоналу. Нестабільність, невизначеність і постійний психологічний тиск змінюють умови праці, позначаючись на мотивації, працездатності та загальному емоційному стані працівників. Однією з найбільш поширених проблем у таких умовах стає фізичне та психологічне виснаження. Постійна тривога, стресові ситуації та невпевненість у майбутньому спричиняють емоційне перенавантаження, що ускладнює концентрацію уваги, знижує якість виконання професійних обов'язків і негативно впливає на продуктивність праці [26, с.264].

В таких умовах зростає потреба у вдосконаленні підходів до управління працею. Система ринкового управління працею поєднує соціально-економічні та організаційні інструменти, які дають змогу координувати трудові процеси і взаємодію учасників виробничої сфери. У межах організації управління працею з боку адміністрації полягає у формуванні доцільної поведінки персоналу, розвитку його потенціалу та підвищенні ефективності діяльності підприємства [9, с.95-96].

У додатку В описані мотиваційні чинники які використовуються у сучасній практиці управління працею [9, с.97]. Варто зазначити, що трансформація розвитку підприємства передбачає зміну стратегічної поведінки, переосмислення базових цінностей у діяльності та оновлення способів комунікації, що сприяє досягненню провідних позицій у бізнесі й ефективному подоланню сучасних кризових явищ.

Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. зазначають, що формуючи систему мотивації, слід приділяти увагу інтелектуалізації й інформатизації праці, розвитку креативних здібностей, самостійності, ініціативності та професійної майстерності працівників. Досягнення цього можливе через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. У підсумку система мотивації має бути спрямована на підвищення рівня освіти й кваліфікації персоналу, активізацію інноваційної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності продукції, покращення взаємодії з партнерами та клієнтами і зростання продуктивності праці [18].

Колот А. М., Герасименко О. О. звертають увагу на те, що в сучасних умовах розвитку світової та національної економіки інновація постає як особливий продукт, створення й використання якого неможливі без належного рівня професійних знань і компетентностей. Інноваційна праця пов'язана не лише з розробленням нових рішень, а й із їхнім впровадженням та практичним застосуванням, що вирізняється специфічними рисами порівняно з іншими видами трудової діяльності. З огляду на це інноваційну працю доцільно розглядати як діяльність, у якій значну частку становлять знання, інтелектуальні ресурси та творчий потенціал, що дає змогу більш ефективно задовольняти суспільні потреби й досягати вищого результату продуктивності праці [13].

Поточні соціально-економічні умови змушують по-новому оцінювати усталені принципи організації праці та підходи до побудови трудових процесів. Гарафонов О., Дворник І. та Шевель Я. зазначають, що цифрова трансформація, глобалізаційні процеси й воєнні виклики сприяють поширенню дистанційної та гібридної зайнятості, які забезпечують гнучкість організації праці, використання сучасних технологій і підвищення економічної ефективності. Разом із цим впровадження таких форм роботи супроводжується низкою проблем, серед яких

особливого значення набуває оцінювання продуктивності працівників. За цих умов підприємства змушені переходити від контролю робочого часу та присутності персоналу до підходів, орієнтованих на оцінювання результатів праці [6, с.84].

У цифрову постіндустріальну добу особливого значення набувають безперервне навчання, оновлення професійних знань і розвиток цифрових компетентностей персоналу. Швидкий розвиток технологій та інновацій спричиняє поступове застарівання сформованого людського капіталу, що посилює потребу у підвищенні кваліфікації, професійному перенавчанні та реалізації концепції «навчання впродовж життя» [16].

Сучасні підходи до управління продуктивністю праці передбачають використання технологій штучного інтелекту для автоматизації окремих процесів, застосування гнучких режимів роботи, розвиток систем професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Важливого значення також набувають командна взаємодія, залучення працівників до ухвалення рішень і формування середовища, орієнтованого на підвищення результативності праці [17].

Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. вказують, що в сучасних дослідженнях продуктивність праці дедалі частіше розглядається крізь призму інтенціональної економіки, у межах якої поведінка учасників економічної діяльності пов'язується з їхніми намірами, мотивацією та здатністю до саморозвитку. За такого підходу продуктивність праці трактується як системна категорія, що поєднує механізми самонавчання, самоорганізації та адаптації персоналу до змін цифрового середовища [19]. Узагальнимо сучасні підходи до управління продуктивністю праці в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до управління продуктивністю праці

Підхід	Сутність підходу	Представники / концепції
1	2	3
Стратегічний підхід	Передбачає узгодження управління персоналом із довгостроковими цілями підприємства, адаптацію працівників до змін та підтримку продуктивності в умовах нестабільного середовища	Г. Армстронг, Д. Улріх

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Комплексний підхід до оцінювання результативності	Базується на оцінюванні не лише фінансових результатів, а й кадрових, організаційних та управлінських показників діяльності	Р. Каплан, Д. Нортон
Людиноцентричний підхід	Орієнтується на розвиток трудового потенціалу, партнерські взаємини між працівниками та роботодавцями, підвищення відповідальності й залученості персоналу	Колот А. М. Джек Уелч
Кризово-адаптивний підхід	Спрямований на підтримку працездатності персоналу, психологічної стійкості та збереження продуктивності праці в умовах криз і воєнних викликів	Л. Коуч, С. Робертсон
Мотиваційний підхід	Передбачає використання матеріальних і нематеріальних стимулів, узгодження цілей працівників і підприємства, розвиток ініціативності та професійної майстерності	Е. Лок, Г. Лейтам, Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А.
Інноваційно-креативний підхід	Ґрунтується на розвитку інтелектуального капіталу, творчої праці, інноваційної активності та професійних компетентностей персоналу	Колот А. М., Герасименко О. О.
Цифровий підхід	Передбачає використання цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації процесів, дистанційної та гібридної зайнятості	Гарафонов О., Дворник І., Шевель Я.
Компетентнісний підхід	Орієнтується на безперервне навчання, професійне перенавчання, розвиток цифрових навичок і підвищення кваліфікації персоналу	Концепція «навчання впродовж життя»

Джерело: узагальнено автором за [1 ;6; 9; 12; 13 ;42; 43; 45]

Отже, сучасні підходи до управління продуктивністю праці свідчать про перехід від традиційного розуміння праці як суто виробничого ресурсу до комплексного управління людським капіталом, знаннями, мотивацією та цифровими компетентностями персоналу. У сучасних умовах підвищення продуктивності праці пов'язується не лише з технічним удосконаленням виробництва, а й із розвитком інноваційної діяльності, адаптивності працівників, гнучких форм організації праці та систем безперервного професійного навчання.

1.3 Методичні підходи до оцінювання продуктивності праці персоналу

Різноманітність соціально-економічних процесів в умовах ринкового суперництва підсилює потребу в застосуванні науково обґрунтованих методик оцінювання продуктивності праці. Вибір аналітичного інструментарію

визначається базою для порівняння: у практиці використовують планово-орієнтовані або зіставні способи дослідження. Перший варіант спирається на планові значення, що дає змогу виявляти як позитивні, так і негативні відхилення від заданих орієнтирів. Така логіка розрахунків найдоцільніша під час оперативного моніторингу результатів діяльності. Зіставний варіант ґрунтується на порівнянні з найкращими досягненнями споріднених підприємств або з розрахунковими орієнтирами, сформованими з урахуванням перспективних тенденцій розвитку. Подібний підхід набуває особливої ваги під час прогнозних оцінок.

У межах економічної науки оцінювання продуктивності праці зазвичай здійснюється через два базові індикатори – виробіток і трудомісткість [13].

На промислових підприємствах застосовують три основні способи вимірювання продуктивності праці, що різняться залежно від того, у яких одиницях подається обсяг виробництва. Натуральний спосіб відображає обсяг виробітку в натуральних одиницях у розрахунку на одиницю робочого часу – кілограм, метр, штука, тощо. Його обмеження полягає в придатності лише для тих галузей, де випускається однорідна продукція. Вартісний спосіб набув широкого поширення завдяки можливості зіставляти різні види робіт через їх приведення до єдиного грошового вимірника. За умов високої інфляції оцінювання результатів праці у вартісному вираженні втрачає зіставність через спотворення, пов'язані зі змінами цін. Усунення впливу цінового чинника потребує виконання складних перерахунків. На рівень показника виробітку також впливають матеріаломісткість продукції та витрати на сировинні ресурси, трансформації у структурі випуску й частка кооперованих поставок, а також різниця в рентабельності окремих видів продукції. Трудовий спосіб ґрунтується на зіставленні нормативних витрат праці з фактичним використанням робочого часу, вимірюваного в годинах або норма-годинах [8].

Найбільш наочне уявлення про продуктивність праці дає показник виробітку продукції у натуральному вимірі, який виражається в тонах, метрах, штуках тощо. За наявності кількох видів однорідної продукції використовується

умовно-натуральне вираження виробітку. Натуральний спосіб вирізняється простотою розрахунків і високим рівнем надійності, оскільки забезпечує точність та об'єктивність результатів. Разом із тим отримані в такий спосіб значення не дають змоги здійснювати порівняння продуктивності праці між підприємствами різних галузей.

Показники виробітку різняться залежно від того, яка одиниця робочого часу береться за основу вимірювання. Розрахунки можуть здійснюватися на 1 відпрацьовану людину-годину (годинний виробіток), на 1 людину-день (денний виробіток), а також на 1 середньооблікового працівника за рік, квартал або місяць (річний, кварталний чи місячний виробіток) [9].

При цьому трудомісткість є показником зворотним виробітку. У загальному вигляді показники виробітку та трудомісткості вимірюються за формулами:

$$\text{Вир} = Q / T, \quad (1.1)$$

$$T_p = T / Q, \quad (1.2)$$

де *Вир* – вироблення продукції в натуральному, умовно-натуральному або вартісному вираженні;

T_p – трудомісткість у відповідних одиницях виміру;

Q – обсяг виробленої продукції, робіт, послуг у натуральному, умовно-натуральному або вартісному вираженні;

T – трудові витрати на випускати продукцію або проведення робіт, надання послуг.

Показники трудомісткості застосовуються для зіставлення фактичних витрат праці на різні види продукції, що дає змогу оцінювати результативність використання робочої сили на підприємстві. На рівень трудомісткості впливають фактори, здатні змінювати продуктивність праці, зокрема рентабельність виробництва, структура випуску та матеріаломісткість [9].

Найбільш уживаним показником для оцінювання рівня продуктивності праці виступає виробіток. Водночас слід ураховувати, що він відображає лише ті чинники, які пов'язані з результативністю праці в межах одиниці часу, що вказує на певні обмеження наявних способів вимірювання продуктивності праці.

З огляду на відмінності між показниками продуктивності праці, зумовлені способом вимірювання та формою подання результатів і витрат праці, під час оцінювання продуктивності особливо важливо забезпечити максимально коректне

відображення результатів виробничої діяльності для кожного окремого підприємства або галузі.

Однією з ключових ознак живої праці виступає її інтенсивність. Під інтенсивністю праці розуміють ступінь напруження трудового процесу, що визначається обсягом витрат фізичної, розумової та нервової енергії за одиницю часу. У межах наукової організації праці передбачається підтримання раціонального рівня інтенсивності, за якого не виникають незворотні негативні зміни у стані працівника [19]. Такий рівень прирівнюється до енергетичних витрат людини під час руху рівною поверхнею зі швидкістю приблизно 4,8 км/год.

Перевищення встановленого нормального рівня інтенсивності праці потребує відповідного підвищення оплати праці. У Додатку Д розглянуто основні методи аналізу продуктивності праці

З огляду на те, що підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від застосування аналітичних інструментів, спрямованих на встановлення впливу різноманітних чинників, у господарській практиці сформувався набір найуживаніших методів дослідження. До них належать балансовий спосіб, метод абсолютних різниць, метод ланцюгових підстановок, а також аналіз функціональних взаємозв'язків між абсолютними показниками, індексами, частками та коефіцієнтами [35].

Зазначені методики активно використовуються у практиці для розв'язання конкретних аналітичних завдань, що зумовлює потребу їх узагальненого подання.

Балансовий спосіб застосовується для розрахунку приросту продуктивності праці за окремим чинником або структурним підрозділом за умови відомого загального зростання продуктивності. Метод абсолютних різниць і спосіб ланцюгових підстановок доцільні у випадках, коли взаємозв'язок між показниками, що відображають вплив факторів на досліджувану величину, подається у вигляді алгебраїчної суми або добутку. На практиці їх найчастіше використовують за умов, коли залежність між змінними має форму добутку. Якщо рівняння містить два множники, застосовується метод абсолютних різниць, тоді як за більшої кількості множників використовується спосіб ланцюгових підстановок. Під час його

застосування дотримуються певної послідовності: спочатку враховують кількісні показники, далі – частки, а завершують якісними параметрами [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Спосіб ланцюгових підстановок застосовують під час аналізу впливу продуктивності праці та інших чинників на обсяг виготовленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг (ВР), який відповідно до завдань дослідження може бути поданий у вигляді відповідних залежностей.

$$ВР = ЧР \cdot ТД \cdot ТЧ \cdot ПЧ, \quad (1.3)$$

$$ВР = Ч \cdot ДР \cdot ТД \cdot ТЧ \cdot ПЧ, \quad (1.4)$$

$$ВР = Ч \cdot ДР \cdot ТФ \cdot ПЧ, \quad (1.5)$$

де $ЧР$ – середньооблікова чисельність робітників;

$Ч$ – чисельність працівників;

$ТД$ – середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником;

$ТЧ$ – середньогодинна тривалість робочого дня;

$ПЧ$ – середньогодинна продуктивність праці;

$ДР$ – частка робітників у загальній чисельності працівників;

$ТФ$ – годинний фонд робочого дня одного робітника в аналізованому періоді.

Для оцінювання продуктивності праці та результативності управлінської діяльності у господарській практиці застосовуються різні методичні підходи й система показників. Їх використання дозволяє комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів, рівень організації праці та якість управлінських рішень (табл. 1.4).

Таблиця 1.3 – Підходи та показники оцінювання продуктивності праці

Підхід / показник	Сутність	Особливості застосування
1	2	3
Векторний підхід	Оцінювання продуктивності праці через систему окремих показників	На мікрорівні використовується співвідношення обсягу випуску до змінних або постійних витрат, на макрорівні – реальний ВВП у розрахунку на одного зайнятого
Багатофакторний підхід	Формування узагальненого показника як співвідношення результатів діяльності та витрат ресурсів	У чисельнику враховуються основні види продукції, у знаменнику – ресурси, використані у виробничому процесі
Багатокритеріальний підхід	Формування інтегрального показника продуктивності на основі сукупності окремих індикаторів	Передбачає використання процедур ранжування, вагового оцінювання та агрегування показників
Систематичний підхід до оцінювання управлінської праці	Комплексне оцінювання результативності діяльності	Враховує результати роботи підлеглих, розподіл відповідальності, рівні управління та взаємозв'язок господарських показників

	керівників через систему взаємопов'язаних показників	
--	--	--

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Оцінювання використання робочого часу керівника	Аналіз ефективності використання часу в процесі управлінської діяльності	Здійснюється на основі фотографії робочого дня
Оцінювання трудомісткості управлінських робіт	Визначення обсягу витрат праці керівника на виконання управлінських функцій	Проводиться на основі нормативів підприємства
Оцінювання ходу виконання робіт	Аналіз співвідношення планової роботи та фактичних витрат часу	Дає змогу оцінити рівень організації управлінської діяльності
Оцінювання розподілу робочого часу	Визначення структури витрат часу керівника за видами діяльності	Використовується для виявлення неефективних витрат часу
Оцінювання кваліфікаційної відповідності менеджера	Аналіз відповідності професійних компетентностей вимогам посади	Враховує рівень знань, навичок і професійної підготовки керівника

Джерело: узагальнено автором за [3;9;13;19;21;35]

Отже, сучасні підходи до оцінювання продуктивності праці передбачають використання як окремих кількісних показників, так і комплексних методів аналізу результативності праці та управлінської діяльності. Їх застосування дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність використання трудових ресурсів, визначити резерви підвищення продуктивності праці та вдосконалити систему управління підприємством.

Для діагностики використовують оцінювання економічних показників підприємства через систему коефіцієнтів продуктивності та прибутковості за різні періоди, а також якісний аналіз для виявлення тенденцій розвитку. Отримані результати слугують основою для управлінських рішень. Подібна схема застосовується й під час аналізу продуктивності праці на рівні галузей.

Отже, оцінювання продуктивності праці ґрунтується на використанні різних методичних підходів, показників і аналітичних інструментів, що дають змогу визначати ефективність використання трудових ресурсів, рівень організації праці та результативність управлінської діяльності. У практиці застосовуються натуральні, вартісні та трудові способи вимірювання продуктивності праці,

показники виробітку й трудомісткості, а також багатофакторні та багатокритеріальні підходи до оцінювання. Використання методів факторного аналізу, зокрема балансового способу, абсолютних різниць і ланцюгових підстановок, дозволяє встановлювати вплив окремих чинників на зміну продуктивності праці та виявляти резерви її підвищення. Сучасні підходи до оцінювання продуктивності праці орієнтовані не лише на аналіз кількісних результатів праці, а й на комплексне дослідження ефективності управління персоналом, використання робочого часу та професійної відповідності працівників вимогам підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його господарської діяльності

Підприємство ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» було створене в 2011 році і відноситься до аграрного сектору України. Основним видом діяльності підприємства є 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Підприємство розташоване в Вінницькій області.

ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» здійснює діяльність у сфері вирощування зернових культур, зокрема пшениці, ячменю та кукурудзи, а також реалізації мінеральних добрив, серед яких азотні, фосфатні та інші види агрохімічної продукції. Організаційна структура управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» наведена на рис. 2.1.

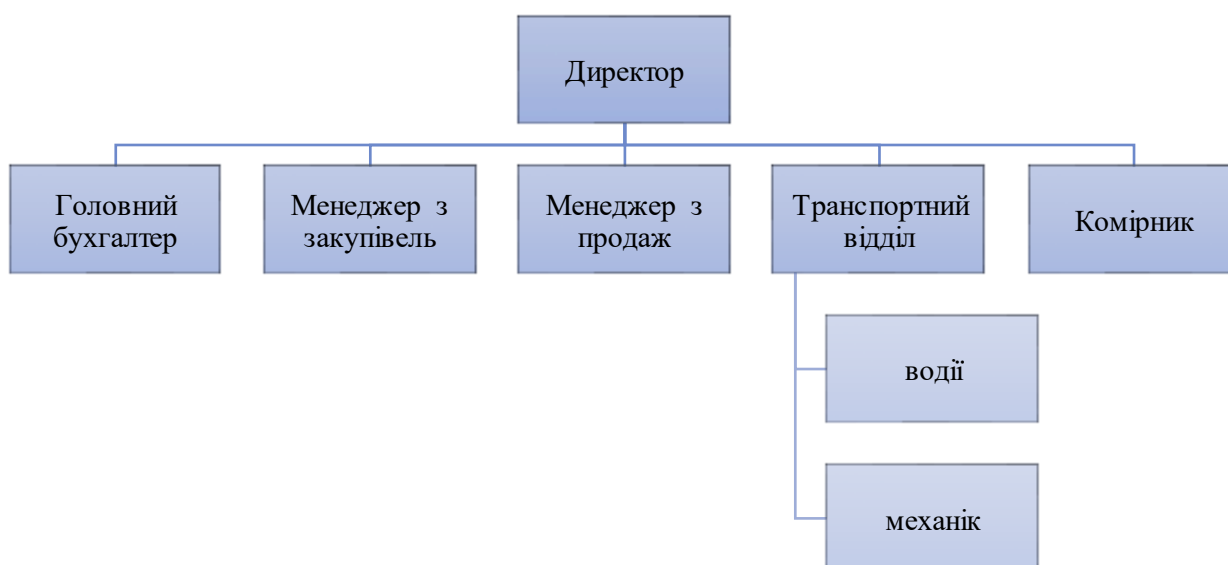


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Як показано на рис. 2.1, організаційна структура управління ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» побудована за лінійно-функціональним принципом. Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який визначає основні напрями розвитку та координує процеси закупівлі, реалізації продукції й логістики. Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, контролює фінансові операції й підготовку звітності. Менеджери з продажу займаються реалізацією продукції, роботою з клієнтами та супроводом договірних відносин, тоді як менеджер із закупівель відповідає за організацію постачання, вибір постачальників і контроль якості товарів. Транспортний відділ, до складу якого входять механік і троє водіїв, забезпечує перевезення та доставку продукції замовникам.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, спочатку розглянемо основні фінансові результати ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки роках (рис.2.2).

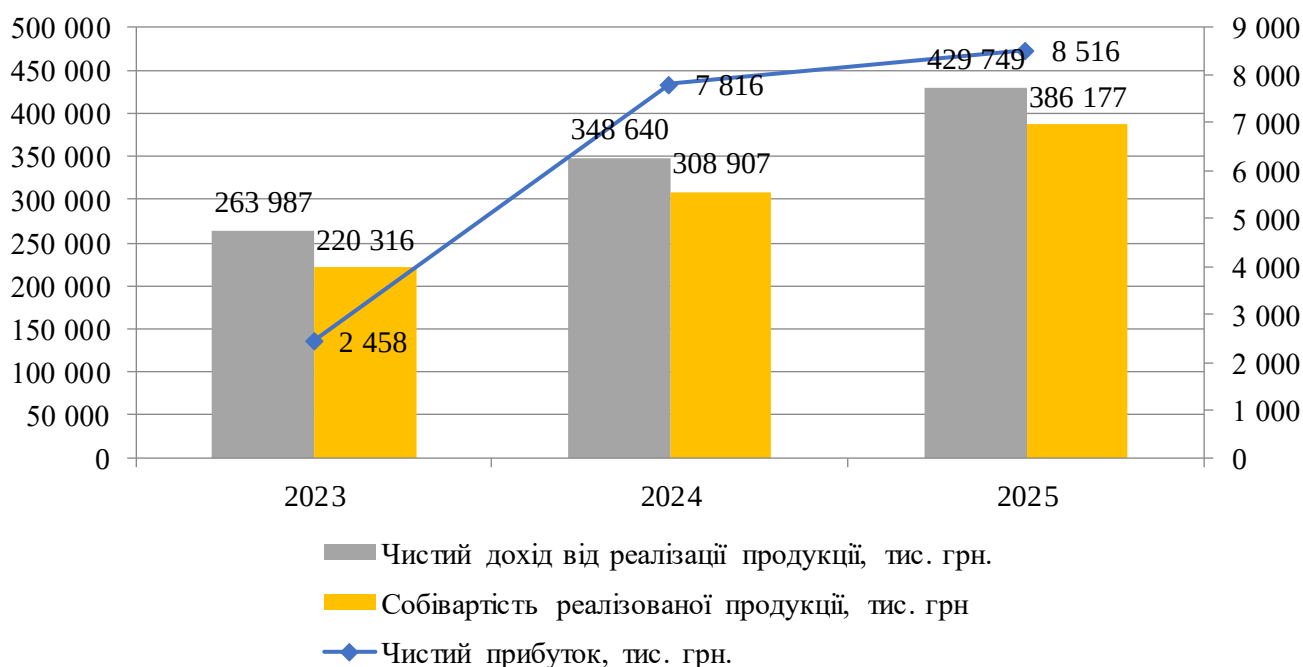


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки, тис.грн.

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить про позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2023–

2025 років. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 84653 тис. грн або на 32,07% порівняно з 2023 роком та склав 348640 тис. грн. У 2025 році доходи від реалізації продукції продовжили зростати та збільшилися ще на 81110 тис. грн або на 23,26%, досягнувши 429749 тис. грн. Підвищення обсягів доходу було обумовлене активізацією торговельної діяльності підприємства, збільшенням обсягів реалізації зернових культур та добрив, а також збереженням високого рівня цін на аграрну продукцію на внутрішньому ринку України. Для підприємств, що здійснюють закупівлю та перепродаж зернових культур, суттєвий вплив на доходи мали коливання ринкових цін, логістичні умови та поступове відновлення ділової активності аграрного сектору в умовах воєнного стану. Собівартість реалізованої продукції також зростала протягом досліджуваного періоду. У 2024 році її обсяг збільшився на 88591 тис. грн або на 40,21%, а у 2025 році – ще на 77270 тис. грн або на 25,01%. Зростання собівартості було пов'язане зі збільшенням закупівельних цін на зернові культури та добрива, підвищенням витрат на транспортування продукції, паливо та логістичне забезпечення діяльності підприємства. Незважаючи на зростання витрат, підприємство забезпечило суттєве покращення фінансового результату. Чистий прибуток ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» у 2024 році зріс на 5358 тис. грн або у 3,18 раза порівняно з 2023 роком та склав 7816 тис. грн. У 2025 році чистий прибуток продовжив зростати і досяг 8516 тис. грн, що на 700 тис. грн або на 8,96% більше порівняно з попереднім роком.

Отримані результати свідчать про підвищення ефективності діяльності підприємства, розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення фінансового стану ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» упродовж 2023–2025 років.

Далі проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки (табл.2.1).

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить про поступове зниження загального рівня платоспроможності підприємства протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році становив 1,41, що свідчило про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2024 році показник знизився до 1,16, а у 2025 році – до 1,09. Така

динаміка свідчить про скорочення запасу ліквідності підприємства та зростання залежності від короткострокових джерел фінансування.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Відхилення, 2024/2023	Відхилення, 2025/2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,41	1,16	1,09	-0,25	-0,07
Коефіцієнт швидкої (проміжної)	0,94	0,56	0,66	-0,38	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,09	0,01	0,08
Коефіцієнт покриття необоротних активів довгостроковим капіталом	3,75	2,85	1,98	-0,90	-0,87
Робочий капітал, тис.грн.	-15 822	1 761	-24 758	17582,80	-26519,77

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2023–2025 років залишався нижчим за нормативне значення. У 2024 році він скоротився з 0,94 до 0,56, що свідчить про зниження здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів без урахування запасів. У 2025 році показник дещо зріс до 0,66, однак його значення все ще залишалося недостатнім для забезпечення високого рівня фінансової стійкості. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 роках залишався на критично низькому рівні – 0,01, що свідчить про незначний обсяг грошових коштів у структурі оборотних активів підприємства. У 2025 році показник зріс до 0,09, що пов'язано зі збільшенням залишків грошових коштів та покращенням платіжних можливостей підприємства, однак значення коефіцієнта все ще залишалося нижчим за рекомендований рівень. Коефіцієнт покриття необоротних активів довгостроковим капіталом протягом досліджуваного періоду знижувався: з 3,75 у 2023 році до 1,98 у 2025 році. Така тенденція свідчить про поступове скорочення запасу довгострокових джерел фінансування необоротних активів та збільшення навантаження поточних зобов'язань на фінансову структуру підприємства.

Показник робочого капіталу у 2023 році мав від'ємне значення та становив -15822 тис. грн, що свідчило про дефіцит оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань. У 2024 році робочий капітал набув позитивного значення та склав 1761

тис. грн, що вказувало на тимчасове покращення фінансової стійкості підприємства. Проте у 2025 році показник знову став від'ємним і досяг -24758 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання короткострокових зобов'язань та підвищення ризику втрати платоспроможності.

Загалом результати аналізу свідчать, що, незважаючи на зростання обсягів реалізації продукції та прибутковості діяльності, ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» протягом 2023–2025 років мало певні проблеми з підтриманням достатнього рівня ліквідності та забезпеченням стабільної платоспроможності. Це може бути пов'язано зі значною часткою товарних запасів у структурі оборотних активів, високою залежністю від короткострокових зобов'язань та специфікою функціонування аграрного ринку в умовах нестабільного економічного середовища.

Проаналізуємо показники платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Відхилення, 2024/2023	Відхилення, 2025/2024
Коефіцієнт автономії	0,41	0,38	0,45	-0,04	0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,38	0,45	-0,04	0,07
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,000	0,000	0,000	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансового левириджу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,59	0,27	0,11	-0,32	-0,16
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом	0,29	0,14	0,08	-0,15	-0,06
Коефіцієнт забезпечення запасів чистим робочим капіталом	0,87	0,27	0,21	-0,60	-0,06
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	7 750	4 207	2 451	-3542,90	-1756,00

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнт автономії у 2023 році становив 0,41, у 2024 році знизився до 0,38, а у 2025 році зріс до 0,45. Зменшення показника у 2024 році свідчило про збільшення частки залучених коштів у структурі капіталу. У 2025 році частка власного капіталу у фінансуванні активів зростає, що позитивно вплинуло на

фінансову незалежність підприємства. Аналогічну динаміку мав коефіцієнт фінансової стійкості: у 2024 році його значення скоротилося на 0,04, а у 2025 році збільшилося на 0,07 та досягло 0,45. Зростання показника свідчить про збільшення частки стабільних джерел фінансування у структурі капіталу підприємства. Коефіцієнт залучених джерел у необоротних активах протягом 2023–2025 років дорівнював нулю, що означає відсутність довгострокових позикових коштів у фінансуванні необоротних активів. Коефіцієнт фінансового левериджу також залишався на нульовому рівні, отже підприємство не використовувало довгострокові кредити та позики. Коефіцієнт маневрування власного капіталу у 2023 році становив 0,59, у 2024 році знизився до 0,27, а у 2025 році – до 0,11. Скорочення показника свідчить про зменшення обсягу власних коштів, спрямованих на фінансування оборотних активів, та зниження гнучкості у використанні власного капіталу. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом скоротився з 0,29 у 2023 році до 0,08 у 2025 році. Подібна тенденція спостерігалася щодо коефіцієнта забезпечення запасів чистим робочим капіталом, значення якого зменшилося з 0,87 до 0,21. Зниження показників свідчить про скорочення частки власних оборотних ресурсів у фінансуванні запасів та поточної діяльності. Чистий оборотний капітал у 2023 році становив 7750 тис. грн, у 2024 році скоротився до 4207 тис. грн, а у 2025 році – до 2451 тис. грн. Скорочення обсягу чистого оборотного капіталу свідчить про зменшення запасу фінансової стійкості підприємства.

Отже, у 2023–2025 роках ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» зберігало достатній рівень фінансової незалежності та не використовувало довгострокові позикові кошти. Разом із цим спостерігалася поступове скорочення забезпеченості оборотних активів власними ресурсами та зниження обсягу чистого оборотного капіталу.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Відхилення, 2024/2023	Відхилення, 2025/2024
Рентабельність активів, %	5,86	6,73	17,23	0,87	10,50
Рентабельність оборотних активів, %	6,64	8,72	26,22	2,08	17,50
Рентабельність власного капіталу, %	18,40	17,15	41,38	-1,26	24,23
Рентабельність продукції, %	16,70	19,82	12,86	3,12	-6,96
Рентабельність продаж, %	14,31	16,54	11,40	2,23	-5,15
Операційна рентабельність, %	1,22	1,21	2,73	-0,01	1,53
Чиста рентабельність, %	0,96	0,93	2,24	-0,03	1,31

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Рентабельність активів у 2023 році становила 5,86%, у 2024 році зросла до 6,73%, а у 2025 році – до 17,23%. Збільшення показника свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та зростання обсягів чистого прибутку порівняно з темпами збільшення активів. Рентабельність оборотних активів протягом досліджуваного періоду також зростала: з 6,64% у 2023 році до 26,22% у 2025 році. Така динаміка пов'язана зі збільшенням прибутковості торговельних операцій та більш ефективним використанням оборотних ресурсів підприємства. Рентабельність власного капіталу у 2024 році дещо скоротилася – з 18,40% до 17,15%, проте у 2025 році зросла до 41,38%. Підвищення показника свідчить про суттєве збільшення обсягу чистого прибутку у розрахунку на одиницю власного капіталу. Рентабельність продукції у 2024 році зросла з 16,70% до 19,82%, що було пов'язано зі збільшенням торговельної націнки та покращенням результативності реалізації продукції. У 2025 році показник скоротився до 12,86%, що свідчить про випереджаючі темпи зростання собівартості реалізованої продукції порівняно з доходами від реалізації. Рентабельність продажів у 2023–2024 роках збільшилася з 14,31% до 16,54%, однак у 2025 році знизилася до 11,40%. Скорочення показника свідчить про зменшення частки прибутку в структурі доходу від реалізації продукції. Операційна рентабельність у 2024 році практично не змінилася та становила 1,21%, проте у 2025 році зросла до 2,73%. Збільшення показника свідчить про покращення результативності основної діяльності підприємства. Чиста рентабельність у 2023–2024 роках залишалася

майже незмінною – на рівні близько 1%, однак у 2025 році зросла до 2,24%. Підвищення показника пов'язане зі збільшенням чистого прибутку підприємства та покращенням фінансових результатів діяльності.

Тож можемо зробити висновки, що у 2023–2025 роках ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» забезпечило підвищення більшості показників рентабельності. Найсуттєвіше зростання спостерігалось за показниками рентабельності активів, оборотних активів та власного капіталу. Разом із цим у 2025 році відбулося скорочення рентабельності продукції та продажів, що було пов'язано зі зростанням собівартості реалізованої продукції.

Отже, у 2023–2025 роках ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» забезпечило зростання доходів, прибутку та більшості показників рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства. Разом із цим спостерігалось погіршення окремих показників ліквідності та скорочення обсягу власних оборотних ресурсів. Отримані результати свідчать про необхідність підвищення ефективності використання трудових і фінансових ресурсів, тому далі доцільно проаналізувати рівень та динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».

2.2. Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці персоналу

Повноту використання трудових ресурсів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно оцінювати через аналіз фонду робочого часу, кількості відпрацьованих годин та продуктивності праці персоналу. Ефективність використання трудових ресурсів для підприємства, що здійснює закупівлю та перепродаж зернових культур, значною мірою залежить від організації логістичних процесів, швидкості обробки замовлень, координації поставок та ефективності роботи менеджерів із закупівель і продажу.

Аналіз використання робочого часу проведемо через оцінку фонду робочого часу; фактичної зайнятості працівників; продуктивності праці; трудомісткості формування доходу.

На ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» встановлено стандартний 8-годинний робочий день. Для розрахунку фонду робочого часу використано середню кількість робочих днів у році – 250 днів.

Розрахуємо плановий фонд робочого часу:

$$2023 \text{ рік: } \Phi_{\text{пл}} = 12 \times 250 \times 8 = 24000 \text{ год.}$$

$$2024 \text{ рік: } \Phi_{\text{пл}} = 9 \times 250 \times 8 = 18000 \text{ год.}$$

$$2025 \text{ рік: } \Phi_{\text{пл}} = 10 \times 250 \times 8 = 20000 \text{ год.}$$

З урахуванням відпусток, лікарняних та інших непродуктивних втрат середня фактична тривалість робочого дня становила:

– 2023 рік – 7,6 год.;

– 2024 рік – 7,7 год.;

– 2025 рік – 7,8 год.

Тоді фактичний фонд робочого часу складав:

$$2023 \text{ рік: } \Phi_{\text{ф}} = 12 \times 250 \times 7,6 = 22800 \text{ год.}$$

$$2024 \text{ рік: } \Phi_{\text{ф}} = 9 \times 250 \times 7,7 = 17325 \text{ год.}$$

$$2025 \text{ рік: } \Phi_{\text{ф}} = 10 \times 250 \times 7,8 = 19500 \text{ год.}$$

Наведемо результати оцінювання продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки в табл.2.4.

З табл.2.4 бачимо, що відбувається поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. У 2024 році при скороченні чисельності персоналу на 25% підприємство забезпечило зростання чистого доходу від реалізації продукції на 14,14%, що сприяло суттєвому підвищенню продуктивності праці. Дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 52,18%, а продуктивність праці на одну людино-годину – майже у 1,5 рази. У 2025 році підприємство продовжило нарощувати обсяги реалізації продукції, що забезпечило подальше підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки

Показник	роки			Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
	2023	2024	2025	абс.	відн.	абс.	відн.
Чисельність персоналу, осіб	12	9	10	-3	-25,00	1	10,00
Фактичний фонд робочого часу, год.	22 800	17 325	19 500	-5 475	-24,01	2 175	11,15
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	231 290	263 987	348 640	32 697	14,14	84 653	24,28
Продуктивність праці (виробіток) на 1 працівника, тис. грн/працівника	19 274	29 332	34 864	10 058	52,18	5 532	15,87
Продуктивність праці (виробіток) на 1 людино-годину, грн/люд.-год	10 144	15 237	17 879	5 093	50,21	2 642	14,78

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Незважаючи на збільшення чисельності персоналу до 10 осіб, темпи зростання доходу залишалися вищими за темпи збільшення трудових ресурсів. Це свідчить про покращення організації праці, ефективніше використання робочого часу та зростання результативності роботи менеджерів із закупівель і продажу.

Для оцінки ефективності використання робочого часу доцільно розрахувати трудомісткість формування доходу, яка показує кількість людино-годин, необхідних для отримання 1 млн грн чистого доходу. Динаміку трудомісткості формування доходу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки наведемо в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка трудомісткості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2023-2025 роках

Показник	роки			Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
	2023	2024	2025	абс.	відн.	абс.	відн.
Фактичний фонд робочого часу, год.	22 800	17 325	19 500	-5 475	-24,01	2 175	11,15
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	231 290	263 987	348 640	32 697	14,14	84 653	24,28
Трудомісткість 1 млн грн доходу, год.	98,60	65,60	55,90	-33,00	-33,47	-9,70	-17,35

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Як бачимо, спостерігається зниження трудомісткості протягом 2023–2025 років. Якщо у 2023 році для формування 1 млн грн доходу підприємство витрачало 98,6 людино-годин, то у 2025 році – лише 55,9 людино-годин. Зниження трудомісткості свідчить про підвищення ефективності використання персоналу, покращення координації закупівель і реалізації продукції, оптимізацію логістичних процесів та більш результативне використання трудових ресурсів.

Для більш детальної оцінки рівня продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно проаналізувати ефективність використання окремих категорій персоналу. З метою оцінки результативності праці окремих категорій працівників проведемо аналіз доходу від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника відповідної категорії персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки (рис.2.3).

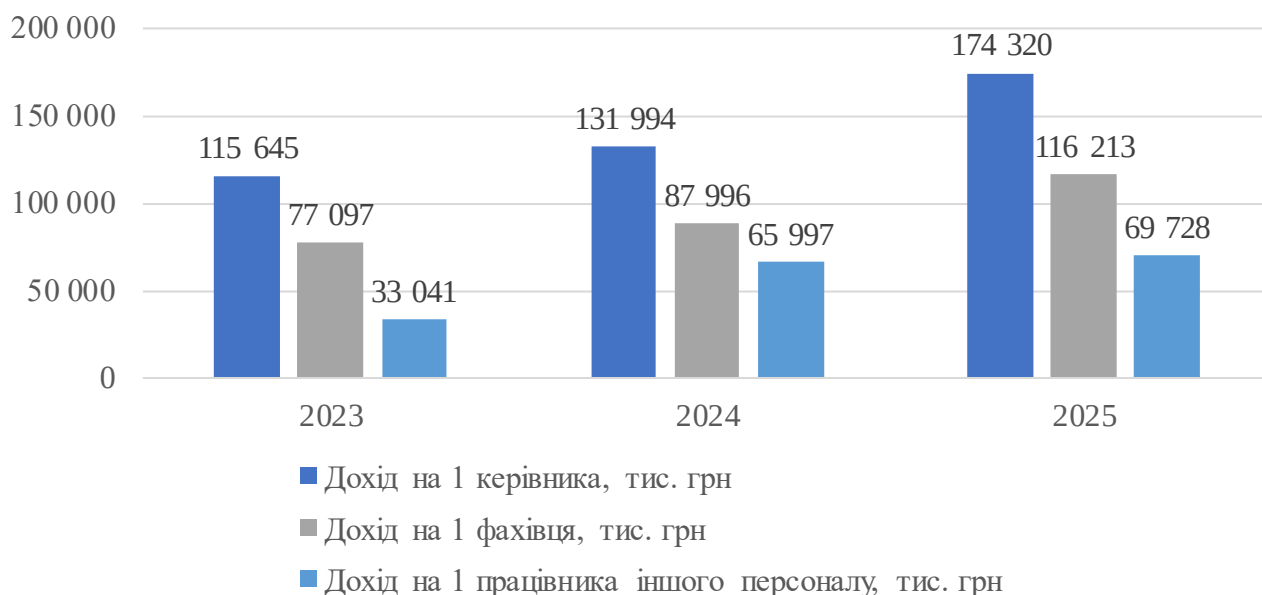


Рисунок 2.3 – Динаміка продуктивності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки на 1 працівника за категоріями персоналу, тис.грн.

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Аналіз продуктивності праці за категоріями персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів у всіх групах працівників. Найвищий рівень доходу у розрахунку на одного працівника спостерігався серед керівного персоналу, що пояснюється

незначною чисельністю цієї категорії та високим рівнем відповідальності за організацію закупівель, реалізації продукції та координацію логістичних процесів.

Серед фахівців також спостерігалось стале зростання показника доходу на одного працівника. У 2025 році він перевищив рівень 2023 року більш ніж у 1,5 рази, що свідчить про підвищення результативності роботи менеджерів із закупівель і продажу зернових культур.

Найсуттєвіше зростання продуктивності праці відбулося серед іншого персоналу. У 2024 році внаслідок скорочення чисельності допоміжних працівників із 7 до 4 осіб дохід на одного працівника цієї категорії зріс майже вдвічі. Це свідчить про оптимізацію використання трудових ресурсів та підвищення інтенсивності праці персоналу, пов'язаного із логістичними та транспортними процесами.

Таким чином можемо зробити висновки, що у 2023–2025 роках підприємство забезпечило підвищення ефективності використання персоналу за рахунок оптимізації кадрової структури, збільшення обсягів реалізації продукції та покращення організації праці.

2.3. Оцінка факторів впливу на продуктивність праці

Важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є кадровий потенціал підприємства. Для оцінки загальної характеристики персоналу доцільно проаналізувати його структуру за віком, рівнем освіти та стажем роботи.

Структуру персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» на статтю наведено на рис.2.4. У 2025 році найбільшу частку персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» склали працівники віком 26–45 років – 40%. Частка працівників віком 46–60 років становила 30%, працівників 18–25 років – 20%, а працівників старше 60 років – 10%.

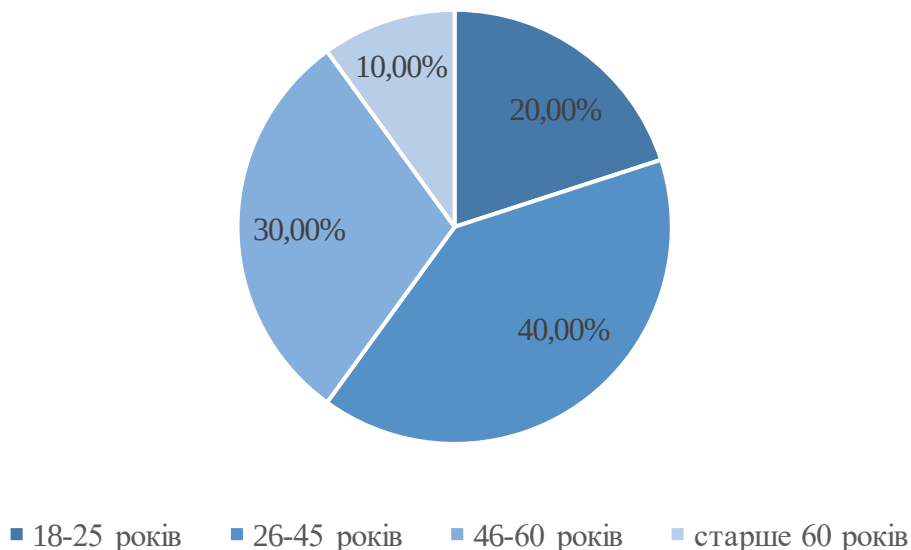


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2025 році за статтю, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

У транспортному відділі працюють водії віком 23 та 64 роки. Така різниця у віці працівників пов'язана з дефіцитом водіїв через мобілізацію чоловіків та складністю пошуку досвідчених працівників непенсійного віку. Для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ», діяльність якого залежить від перевезення зернових культур і добрив, нестача водіїв створює додаткове навантаження на персонал та впливає на організацію логістичних процесів.

Структура персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2025 році за рівнем освіти наведена на рис.3.5.

Аналіз структури персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за рівнем освіти свідчить, що у 2025 році 40% працівників мали вищу освіту, ще 40% – неповну вищу освіту, а частка працівників із середньою освітою становила 20%. Переважання працівників із вищою та неповною вищою освітою пов'язане зі специфікою діяльності підприємства, яка потребує знань у сфері закупівлі, реалізації зернових культур, роботи з контрагентами, логістики та оформлення супровідної документації. Працівники із середньою освітою переважно зайняті у транспортному та допоміжному напрямках діяльності підприємства.

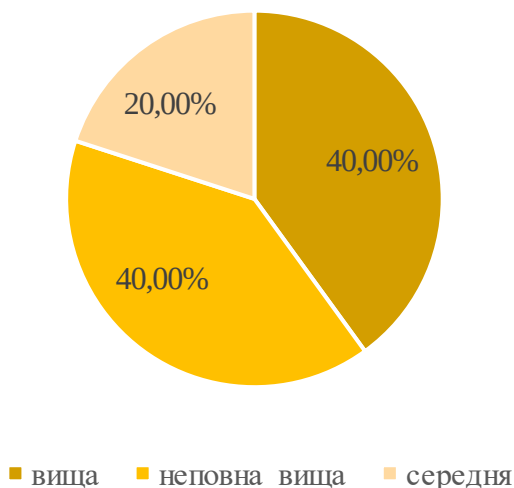


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2025 році за рівнем освіти, %

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Для оцінки факторів впливу на продуктивність праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно проаналізувати структуру персоналу підприємства за категорією, оскільки співвідношення між керівниками, фахівцями та іншим персоналом безпосередньо впливає на ефективність використання трудових ресурсів. Для підприємства, що здійснює закупівлю та перепродаж зернових культур, важливе значення має забезпечення оптимального співвідношення між адміністративним персоналом, працівниками логістичного напрямку та менеджерами із закупівель і продажу.

Таблиця 2.6 – Динаміка структури персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки за категоріями персоналу

Категорії персоналу	Кількість працівників					
	2023		2024		2025	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	2	16,67%	2	22,22%	2	20,00%
Фахівці	3	25,00%	3	33,33%	3	30,00%
Інший персонал	7	58,33%	4	44,44%	5	50,00%
Всього	12	100,00%	9	100,00%	10	100,00%

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Аналіз структури персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить, що найбільшу частку протягом 2023–2025 років займав інший персонал, до складу якого входили водії та працівники, пов'язані із забезпеченням логістичних процесів підприємства. У 2023 році його частка становила 58,33%, проте у 2024 році скоротилася до 44,44% унаслідок зменшення загальної чисельності працівників. У 2025 році частка іншого персоналу зросла до 50%.

Частка керівників протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 16,67–22,22%. Кількість фахівців також не змінювалася та становила 3 особи, однак їх частка у структурі персоналу зросла через скорочення загальної чисельності працівників у 2024 році.

Зміна структури персоналу вплинула на продуктивність праці підприємства. Скорочення допоміжного персоналу у 2024 році супроводжувалося зростанням продуктивності праці та зниженням трудомісткості формування доходу. Це свідчить про оптимізацію використання трудових ресурсів та більш ефективну організацію логістичних і торговельних процесів.

Важливим фактором впливу на продуктивність праці є стабільність кадрового складу підприємства. Високий рівень плинності кадрів може призводити до втрат робочого часу, додаткових витрат на адаптацію працівників та зниження ефективності виконання операційних процесів. Для оцінки стабільності трудового колективу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» проведемо аналіз руху персоналу в 2023-2025 роках (табл.2.7).

Аналіз руху персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки свідчить про суттєві зміни у кадровій стабільності підприємства. У 2024 році чисельність працівників скоротилася з 12 до 9 осіб або на 25%, що супроводжувалося різким зростанням кількості звільнень. Кількість працівників, які вибули з підприємства, зросла з 1 до 4 осіб, а коефіцієнт обороту за звільненням збільшився з 8,33% до 44,44%. Аналогічне значення мав і коефіцієнт плинності кадрів, оскільки всі випадки вибуття були пов'язані зі звільненнями за власним бажанням або порушеннями трудової дисципліни.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023-2025 роки

Показник	Період			Відхилення (+/-) від попереднього періоду, %	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1. Чисельність працівників, осіб	12	9	10	-25,00	11,11
2. Прийнято на роботу ,осіб	3	1	3	-66,67	200,00
3. Вибуло працівників, осіб, у т. ч.:	1	4	2	300,00	-50,00
а) за власним бажанням, через прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	1	4	2	300,00	-50,00
4. Коефіцієнт обороту за прийомом	25,00	11,11	30,00	-55,56	170,00
5. Коефіцієнт обороту за звільненням	8,33	44,44	20,00	433,33	-55,00
6. Коефіцієнт загального обороту	33,33	55,56	50,00	66,67	-10,00
7. Коефіцієнт плинності кадрів	8,33	44,44	20,00	433,37	-55,00

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

У 2024 році також спостерігалось скорочення коефіцієнта обороту за прийомом до 11,11%, що свідчить про обмежене оновлення персоналу в умовах скорочення чисельності працівників. Незважаючи на високий рівень кадрового руху, підприємство забезпечило підвищення продуктивності праці, що може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу та перерозподіл функціонального навантаження між працівниками. У 2025 році ситуація частково стабілізувалася. Чисельність персоналу зростає до 10 осіб, кількість прийнятих працівників збільшилася до 3 осіб, а коефіцієнт обороту за прийомом досяг 30%. Одночасно коефіцієнт обороту за звільненням та коефіцієнт плинності кадрів знизилися до 20%, що свідчить про зменшення інтенсивності кадрового руху та поступову стабілізацію кадрового складу підприємства. Тож можемо сказати, що у 2024 році підприємство проходило етап оптимізації трудових ресурсів, який супроводжувався високою плинністю кадрів. У 2025 році кадрова ситуація стала більш стабільною, що створило передумови для подальшого підвищення ефективності використання персоналу та продуктивності праці.

Важливим фактором впливу на продуктивність праці є рівень матеріального стимулювання працівників та ефективність використання фонду оплати праці. З метою оцінки ефективності використання витрат на персонал проведемо аналіз

фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати та зарплатовіддачі ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Аналіз ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка показників ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023		Відхилення 2025/2024	
				абс.	відн.	абс.	відн.
Чисельність персоналу, осіб	12	9	10	-3,00	-25,00%	1	11,11%
Фонд оплати праці, тис.грн.	2 157	1 785	2 382	-372,02	-17,25%	597	33,45%
Середньомісячна ЗП на підприємстві, грн	14 981	16 530	19 854	1 549,00	10,34%	3 324	20,11%
Середньомісячна ЗП у Вінницькій області, грн	13 167	19 395	26 585	6 228,00	47,30%	7 190	37,07%
Відношення середньої ЗП на підприємстві до середньої в галузі	1,14	0,85	0,75	-0,29	-25,09%	-0,11	-12,37%
Зарплатовіддача грн./грн.	122,37	195,29	180,38	72,92	59,59%	-14,91	-7,64%

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Аналіз ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» показує, що у 2024 році фонд оплати праці скоротився на 372,02 тис. грн або на 17,25%, що було зумовлено скороченням чисельності персоналу на 25%. Незважаючи на це, середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 10,34% та досягла 16530 грн. Підвищення середнього рівня оплати праці при скороченні чисельності персоналу свідчить про перерозподіл фонду оплати праці між працівниками та зростання навантаження на одного працівника.

У 2025 році фонд оплати праці зріс на 597 тис. грн або на 33,45%, що було пов'язано як зі збільшенням чисельності персоналу, так і з підвищенням середньомісячної заробітної плати до 19854 грн. Темпи зростання середньої заробітної плати у 2025 році становили 20,11%, що свідчить про посилення матеріального стимулювання працівників підприємства.

Хоча за 3 роки заробітна плата на підприємстві виросла з 14 981 грн. до 19 854 грн, в 2024–2025 роках рівень середньомісячної заробітної плати ТОВ

«ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» уже не був конкурентоспроможним порівняно із середнім рівнем оплати праці у Вінницькій області. Якщо у 2023 році заробітна плата на підприємстві перевищувала середньообласний показник у 1,14 раза, то у 2024 році співвідношення скоротилося до 0,85, а у 2025 році – до 0,75. Така ситуація пов'язана з нижчими темпами зростання заробітної плати на підприємстві порівняно із середньорегіональними показниками, що негативно впливає на залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Показник зарплатовіддачі у 2024 році зріс із 122,37 грн/грн до 195,29 грн/грн або на 59,59%. Це означає, що на кожен гривню витрат на оплату праці підприємство отримувало значно більший обсяг чистого доходу від реалізації продукції. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію кадрового складу підприємства.

У 2025 році зарплатовіддача дещо знизилася до 180,38 грн/грн або на 7,64%, що пояснюється випереджаючими темпами зростання фонду оплати праці порівняно з темпами підвищення продуктивності праці. Незважаючи на це, значення показника залишалось суттєво вищим порівняно з 2023 роком, що свідчить про достатньо високий рівень ефективності використання витрат на персонал.

Також проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2023–2025 роках (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» в 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Фондовіддача, грн.	23,42	28,63	26,52	5,21	-2,11
Фондомісткість, грн.	0,04	0,03	0,04	-0,01	0,00
Фондоозброєність, тис.грн.	939,52	1353,26	1620,65	413,74	267,39
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	30,49	40,42	37,61	9,93	-2,81
Коефіцієнт оновлення основних фондів, %	69,29	34,66	34,15	-34,63	-0,51
Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	43,87	6,78	6,03	-37,09	-0,76
Рентабельність основних засобів, %	21,80	64,17	52,55	42,37	-11,62

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Аналіз показників стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчить про підвищення рівня забезпеченості підприємства основними засобами та зростання ефективності їх використання у 2024 році. Фондовіддача у 2024 році зросла з 23,42 до 28,63 грн, що свідчить про збільшення обсягу чистого доходу в розрахунку на 1 грн вартості основних засобів. У 2025 році показник дещо знизився до 26,52 грн, однак залишався вищим порівняно з 2023 роком. Фондомісткість у 2024 році скоротилася з 0,04 до 0,03 грн, що свідчить про зменшення вартості основних засобів, необхідних для формування одиниці доходу. У 2025 році показник залишався практично незмінним. Фондоозброєність праці протягом 2023–2025 років зростала: з 939,52 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 1620,65 тис. грн у 2025 році. Збільшення показника свідчить про підвищення рівня забезпеченості персоналу основними засобами, насамперед транспортними засобами та обладнанням, що позитивно впливає на продуктивність праці персоналу.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 році зріс до 40,42%, що свідчить про збільшення ступеня фізичного зносу активів підприємства. У 2025 році показник знизився до 37,61%, що пов'язано з оновленням частини основних засобів. Разом із цим коефіцієнт оновлення основних фондів у 2024–2025 роках залишався нижчим порівняно з 2023 роком, що свідчить про уповільнення темпів оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Коефіцієнт вибуття основних засобів у 2023 році становив 43,87%, проте у 2024–2025 роках скоротився до 6–7%, що свідчить про стабілізацію складу основних засобів та зменшення масштабів їх вибуття. Рентабельність основних засобів у 2024 році зросла з 21,80% до 64,17%, що було пов'язано зі значним збільшенням чистого прибутку підприємства. У 2025 році показник знизився до 52,55%, однак залишався суттєво вищим порівняно з 2023 роком.

Отже, у 2023–2025 роках ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» підвищило ефективність використання основних засобів та рівень фондоозброєності праці. Разом із цим зростання коефіцієнта зносу та уповільнення оновлення основних

засобів можуть у подальшому негативно впливати на ефективність логістичних процесів і продуктивність праці персоналу.

Для поглиблення оцінки факторів впливу на продуктивність праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільно провести факторний аналіз трудомісткості формування доходу. На відміну від загального аналізу продуктивності праці, який показує зміну результативності персоналу в динаміці, факторний аналіз дозволяє визначити, за рахунок яких саме причин відбулося скорочення або зростання трудових витрат у розрахунку на 1 млн грн чистого доходу.

Зважаючи на специфіку діяльності, для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» показник трудомісткості доцільно трактувати як кількість людино-годин, необхідних для забезпечення 1 млн грн чистого доходу від реалізації продукції. На зміну цього показника впливають два ключові фактори: фактичний фонд робочого часу та обсяг чистого доходу від реалізації продукції. Зменшення фонду робочого часу за умови збереження або зростання доходу знижує трудомісткість, а збільшення доходу за незмінного фонду часу також сприяє підвищенню ефективності використання персоналу. Факторний аналіз проведено методом ланцюгових підстановок, а результати наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз трудомісткості формування доходу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023–2025 роки

Період	Фактичний фонд робочого часу, год.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	Трудомісткість, год./1 млн грн доходу	Вплив фактора, год./1 млн грн
2023–2024 роки				
2023 рік	22800	231290	98,58	
Умовний показник за фондом часу	17325	231290	74,91	-23,67
2024 рік	17325	263987	65,63	-9,28
Загальна зміна 2024/2023				-32,95
2024–2025 роки				
2024 рік	17325	263987	65,63	
Умовний показник за фондом часу	19500	263987	73,87	8,24
2025 рік	19500	348640	55,93	-17,94
Загальна зміна 2025/2024				-9,7

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Як бачимо з табл.2.10, у 2024 році трудомісткість формування 1 млн грн чистого доходу знизилася з 98,58 до 65,63 людино-годин, тобто на 32,95 людино-годин. Найбільший вплив мало скорочення фактичного фонду робочого часу, яке зменшило трудомісткість на 23,67 людино-годин. Це пов'язано зі зменшенням чисельності персоналу з 12 до 9 осіб та більш концентрованим використанням наявних трудових ресурсів. Зростання чистого доходу від реалізації продукції з 231290 тис. грн до 263987 тис. грн додатково знизило трудомісткість на 9,28 людино-годин. Отже, у 2024 році підприємство отримало більший обсяг доходу при меншому фонді робочого часу, що свідчить про істотне підвищення результативності праці.

У 2025 році загальна трудомісткість скоротилася з 65,63 до 55,93 людино-годин на 1 млн грн доходу, тобто на 9,70 людино-годин. При цьому збільшення фактичного фонду робочого часу з 17325 до 19500 годин підвищило трудомісткість на 8,24 людино-годин, оскільки підприємство збільшило чисельність персоналу до 10 осіб. Проте зростання чистого доходу від реалізації продукції до 348640 тис. грн компенсувало цей вплив і забезпечило зниження трудомісткості на 17,94 людино-годин. Це означає, що приріст обсягів реалізації зернових культур був достатнім для покриття збільшених трудових витрат. Отже, можемо зробити висновки, що основним джерелом зниження трудомісткості у 2023–2025 роках було зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році значну роль також відіграло скорочення чисельності персоналу, тоді як у 2025 році позитивний результат був забезпечений переважно нарощуванням обсягів реалізації. Для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» це означає, що ефективність праці персоналу зростала не лише через оптимізацію чисельності, а й завдяки підвищенню комерційної активності підприємства на ринку зернових культур.

Отже, у 2023–2025 роках на продуктивність праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» позитивно впливали зростання чистого доходу від реалізації продукції, підвищення фондоозброєності праці, наявність працівників із вищою та неповною вищою освітою, а також оптимізація чисельності персоналу у 2024 році. Саме збільшення обсягів реалізації стало головним чинником зниження трудомісткості формування

доходу, а підвищення забезпеченості основними засобами сприяло кращій організації логістичних і торговельних процесів. Негативний вплив мали висока плинність кадрів у 2024 році, дефіцит водіїв, зростання навантаження на персонал після скорочення чисельності, неконкурентний рівень заробітної плати у 2024–2025 роках та підвищений знос основних засобів. Сукупність цих факторів свідчить, що підприємство має резерви для подальшого підвищення продуктивності праці через стабілізацію кадрового складу, перегляд системи оплати праці та оновлення матеріально-технічної бази.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці

Проведений в другому розділі аналіз показав, що хоча в 2023-2025 роках продуктивність праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» зростала, але існує потенціал до її підвищення, оскільки виявлено фактори, які негативно впливають на продуктивність праці персоналу. З ключових факторів, які становлять ризик зниження продуктивності праці персоналу є складність утримання кваліфікованого персоналу при заробітній платі, яка нижче середніх показників в області. Оскільки ключовою передумовою підвищення продуктивності праці є мотивація персоналу, то важливо збільшити рівень заробітної плати персоналу. Однак, матеріальна мотивація не є єдиним фактором впливу на персонал, а тому для визначення їх задоволеності базовими умовами праці було проведене анонімне опитування працівників (9 з 10 осіб, тобто без урахування директора підприємства).

Результати опитування наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Результати опитування персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» щодо їх задоволеності ключовими умовами праці

Блок 1	так (%)	не знаю (частково) (%)	ні (%)
1	2	3	4
Чи задоволені Ви умовами праці на підприємстві?	60,00	20,00	20,00
Чи вважаєте Ви рівень заробітної плати достатнім?	30,00	30,00	40,00
Чи є Ваше робоче навантаження прийнятним?	30,00	40,00	30,00
Чи достатньо підприємство забезпечене технікою, транспортом та ресурсами для виконання роботи?	70,00	20,00	10,00
Чи задоволені Ви взаємодією з керівництвом?	60,00	20,00	20,00

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Чи задоволені Ви психологічним кліматом у колективі?	60,00	30,00	10,00
Чи бачите Ви можливість професійного розвитку на підприємстві?	20,00	30,00	50,00
Чи плануєте Ви продовжувати працювати на підприємстві в найближчий рік?	50,00	30,00	20,00
Блок 2	Відповіді		
Які фактори найбільше знижують продуктивність праці на підприємстві?	Низький рівень заробітної плати; високе робоче навантаження; обмежені можливості професійного розвитку		
Які заходи, на Вашу думку, можуть підвищити продуктивність праці персоналу?	Підвищення заробітної плати; зменшення навантаження на персонал; створення можливостей для професійного розвитку працівників		

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Результати анонімного опитування працівників ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» свідчать, що більшість персоналу загалом позитивно оцінює умови праці, забезпеченість підприємства ресурсами та психологічний клімат у колективі. Зокрема, 60% працівників задоволені умовами праці та взаємодією з керівництвом, а 70% вважають достатнім рівень забезпечення технікою, транспортом і ресурсами для виконання роботи. Також 60% працівників позитивно оцінили психологічний клімат у колективі.

Разом із цим результати опитування виявили низку проблем, які можуть негативно впливати на продуктивність праці персоналу. Лише 30% працівників вважають рівень заробітної плати достатнім, тоді як 40% незадоволені рівнем оплати праці. Аналогічна ситуація спостерігається щодо робочого навантаження: лише 30% працівників вважають його прийнятним, а 30% – надмірним. Найбільш проблемним аспектом стала оцінка можливостей професійного розвитку, оскільки 50% працівників не бачать перспектив професійного зростання на підприємстві.

За результатами відкритих питань працівники визначили основними факторами зниження продуктивності праці низький рівень заробітної плати, високе робоче навантаження та обмежені можливості професійного розвитку. Серед заходів підвищення продуктивності праці працівники найчастіше називали підвищення заробітної плати, зменшення навантаження на персонал та створення

можливостей для професійного розвитку працівників. Отримані результати підтверджують висновки проведеного аналізу факторів впливу на продуктивність праці та свідчать про необхідність удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

Відповідно до відповіді на запитання «Чи плануєте Ви продовжувати працювати на підприємстві в найближчий рік?» рівень лояльності персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є низьким та становить 30%. Показник розраховано як різницю між часткою працівників, які планують продовжувати працювати на підприємстві (50%), та часткою працівників, які не планують залишатися на підприємстві (20%). Отриманий результат свідчить про недостатній рівень прихильності працівників до підприємства та наявність ризику подальшої плинності кадрів. Основними причинами такої ситуації є неконкурентний рівень заробітної плати, високе робоче навантаження та обмежені можливості професійного розвитку.

Складемо рекомендації щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (рис.3.1).



Рисунок 3.1 — Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Далі деталізуємо складені пропозиції:

1) Запровадити систему КРІ для персоналу з прив'язкою частини заробітної плати до результатів роботи

Запровадження системи КРІ для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільне через низький рівень лояльності персоналу, високе робоче навантаження та неконкурентний рівень заробітної плати у 2024–2025 роках порівняно із середньообласними показниками. Проведене опитування працівників показало, що лише 30% персоналу задоволені рівнем заробітної плати, а основними причинами зниження продуктивності праці працівники назвали низьку оплату праці та високе навантаження.

Система КРІ передбачає поділ заробітної плати на постійну та змінну частину. Постійна частина забезпечуватиме гарантований дохід працівника, а змінна залежатиме від результатів роботи. Для підприємства, яке займається закупівлею та перепродажем зернових культур, доцільно пов'язати преміювання із показниками реалізації продукції, своєчасністю поставок, виконанням плану продажів, відсутністю простоїв транспорту та дотриманням строків виконання замовлень. Складемо орієнтовну таблицю КРІ для менеджерів зі збуту (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Орієнтовна система КРІ для менеджерів зі збуту ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Показник КРІ (%)	Критерій оцінки	Максимальна доплата, % до посадового окладу
Виконання плану продажів	Виконання або перевиконання встановленого плану реалізації зернових культур і добрив	15%
Виконання плану за новими клієнтами	Залучення нових контрагентів та укладання договорів	5%
Своєчасність супроводу замовлень	Відсутність затримок в оформленні документів та погодженні поставок	5%
Відсутність простроченої дебіторської заборгованості	Контроль своєчасності розрахунків клієнтів	5%
Максимальний розмір доплати		30%

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, максимальна сума доплати за місць складе 30% відносно основної заробітної плати.

Для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» система КРІ також важлива через невелику чисельність персоналу. За наявності 9–10 працівників результативність роботи кожного працівника суттєво впливає на загальні фінансові результати підприємства. Низька ефективність навіть одного працівника може призводити до затримок поставок, втрати клієнтів або порушення логістичних процесів. Очікується, що запровадження КРІ сприятиме підвищенню продуктивності праці, посиленню зацікавленості працівників у результатах роботи, зниженню плинності кадрів та покращенню організації логістичних і торговельних процесів.

2) Ввести підвищену оплату праці за понаднормову роботу

Запровадження підвищеної оплати за понаднормову роботу для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» доцільне через нерівномірність навантаження на персонал протягом року, сезонне збільшення обсягів реалізації зернових культур та дефіцит працівників, насамперед у логістичному напрямку. Проведений аналіз показав, що у 2024 році чисельність персоналу скоротилася на 25%, що супроводжувалося зростанням продуктивності праці та збільшенням навантаження на одного працівника. Результати опитування також підтвердили проблему надмірного навантаження, оскільки лише 30% працівників вважають його прийнятним.

Для підприємства, діяльність якого пов'язана із закупівлею, перевезенням та реалізацією зернових культур, понаднормова робота виникає насамперед у періоди активних поставок, сезонного зростання попиту та затримок логістичних процесів. Найбільше навантаження припадає на водіїв, працівників транспортного напрямку та менеджерів зі збуту, які забезпечують супровід поставок і взаємодію з клієнтами.

За відсутності підвищеної оплати понаднормової роботи зростає ризик зниження мотивації персоналу, професійного виснаження та подальшого збільшення плинності кадрів. Для ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» проблема утримання працівників є особливо актуальною через нижчий рівень заробітної плати

порівняно із середньообласними показниками та складність пошуку водіїв у період мобілізації чоловіків.

З метою посилення матеріальної мотивації працівників доцільно встановити підвищений коефіцієнт оплати понаднормових годин. Наприклад, оплату понаднормової роботи можна здійснювати у розмірі 150–200% від стандартної погодинної ставки залежно від кількості відпрацьованих понаднормових годин та складності виконуваних робіт. Найвищий коефіцієнт доцільно застосовувати для працівників транспортного напрямку, оскільки затримки перевезень безпосередньо впливають на виконання договорів та обсяги реалізації продукції.

Запровадження підвищеної оплати понаднормової праці дозволить частково компенсувати підвищене навантаження на персонал, підвищити зацікавленість працівників у якісному виконанні роботи в періоди пікового навантаження та знизити ризик звільнення працівників через перевтому й незадоволеність умовами праці. Крім того, своєчасне виконання логістичних операцій та поставок продукції сприятиме збереженню клієнтів і підтриманню стабільних обсягів реалізації продукції.

3) Організувати систему професійного навчання та участі працівників у тренінгах відповідно до специфіки їх діяльності

Проведений аналіз показав, що одним із факторів зниження продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» є обмежені можливості професійного розвитку персоналу. За результатами опитування лише 20% працівників зазначили, що бачать можливості професійного розвитку на підприємстві, тоді як 50% дали негативну відповідь. Працівники також визначили недостатні можливості навчання та підвищення кваліфікації серед факторів, що негативно впливають на продуктивність праці.

Для підприємства, яке здійснює закупівлю, логістику та реалізацію зернових культур і добрив, рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на швидкість обробки замовлень, якість роботи з контрагентами, ефективність логістики, точність ведення обліку та рівень організації перевезень. У зв'язку з цим доцільно організувати систему

професійного навчання персоналу відповідно до функціональних обов'язків кожної категорії працівників.

Для головного бухгалтера доцільною є участь у вебінарі «Методика роботи з податковими накладними в BAS Бухгалтерія: від реєстрації до складання декларації з ПДВ» від платформи 7eminar. Вебінар присвячений роботі з податковими накладними, аналізу податкового кредиту та формуванню декларації з ПДВ у BAS Бухгалтерія.

Для менеджерів із закупівель та збуту доцільними є тренінги з технік продажу, переговорів, роботи з клієнтами та управління дебіторською заборгованістю. Для цього можуть використовуватись програми бізнес-навчання від Українська бізнес-школа UNITED або Бізнес-школа Alter Ego, які проводять бізнес-тренінги для менеджерів і керівників.

Для водіїв доцільно організувати проходження курсів із безпечного керування транспортом, економного використання пального та дотримання вимог перевезення вантажів. Навчання можна проводити на базі Avtoshkola Na Podilli або Автошкола Драйвер+.

Для механіка доцільним є проходження спеціалізованих курсів із технічного обслуговування вантажного транспорту, діагностики несправностей та організації профілактичних ремонтів. Частина такого навчання можливо організовувати через онлайн-платформи професійної підготовки або навчальні центри автотранспортного напрямку.

Для комірника доцільними є курси зі складської логістики, обліку товарних запасів, роботи з електронними системами обліку та організації складських процесів. Таке навчання дозволить скоротити помилки при відвантаженні продукції та прискорити обробку замовлень.

Для директора підприємства доцільною є участь у тренінгах зі стратегічного управління, логістичного менеджменту, управління персоналом та операційної ефективності. Зокрема, навчання може проводитися на базі ВІННИЦЬКИЙ БІЗНЕС КЛУБ або Business Club «MoneyFest», де проводяться бізнес-заходи та програми для керівників підприємств.

Очікується, що організація системи професійного навчання сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, скороченню помилок у роботі, покращенню організації логістичних процесів, підвищенню швидкості обробки замовлень та зростанню продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ».

Отже, з метою підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ», зниження плинності кадрів, посилення мотивації працівників та покращення організації трудових процесів пропонується запровадити систему КРІ з прив'язкою частини заробітної плати до результатів роботи, ввести підвищену оплату понаднормової праці та організувати систему професійного навчання персоналу відповідно до специфіки діяльності працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити зацікавленість працівників у результатах роботи, покращити якість виконання логістичних і торговельних операцій, скоротити втрати робочого часу та створити передумови для подальшого зростання продуктивності праці й ефективності діяльності підприємства.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Далі розрахуємо очікувані витрати на реалізацію пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Запровадження системи КРІ для персоналу приведе до збільшення рівня заробітної плати на 25%, визначимо зростання витрат на оплату праці в прогностному році (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на впровадження КРІ

Показники	2025	Прогноз	Відхилення, абс.	Відхилення, відн.
Середньомісячна ЗП, грн	19 854	24 818	4 964	25,00%
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 382	2 978	596	25,00%
ЄСВ, тис. грн.	524	655	131	25,00%

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, з табл. 3.2 бачимо, що витрати на фонд оплати праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» зростуть на 596 тис. грн або на 25% та складуть 2978 тис. грн. Витрати на податки із заробітної плати збільшаться на 131 тис. грн або на 25% і становитимуть 655 тис. грн. Загальні витрати підприємства на оплату праці персоналу за рік складуть 3633 тис. грн.

Зауважимо, що доплати за понаднормову роботу будуть входити в 25% збільшення фонду оплати праці. Далі складемо бюджет витрат на навчання персоналу (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на навчання персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Посада	Курси / тренінг	Вартість участі, грн	К-ть	Сума, грн
Головний бухгалтер	Вебінар «Методика роботи з податковими накладними в BAS Бухгалтерія»	900	1	900
Менеджери зі збуту	Тренінг з технік продажу та переговорів	3 500	2	7 000
Менеджери із закупівель	Курс «Управління закупівлями та робота з постачальниками»	3 000	2	6 000
Водії	Курси безпечного та економного керування транспортом	2 500	2	5 000
Механік	Навчання з технічного обслуговування та діагностики транспорту	3 200	1	3 200
Комірник	Курс зі складської логістики та обліку товарних запасів	2 800	1	2 800
Директор	Тренінг зі стратегічного управління та управління персоналом	4 500	1	4 500
Всього				29 400

Джерело: розробено автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, загальні витрати ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» на професійне навчання персоналу складуть 29400 грн.

Складемо бюджет витрат на реалізацію пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на реалізацію пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Збільшення фонду оплати праці у зв'язку із запровадженням КРІ	596
Збільшення податків на заробітну плату	131
Витрати на навчання персоналу	29,4
Разом	756,4

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 756,4 тис. грн. Найбільшу частку становитиме збільшення фонду оплати праці – 596 тис. грн, що пов'язано із запровадженням КРІ та доплат за понаднормову роботу. Витрати на податки із заробітної плати зростуть на 131 тис. грн, а витрати на навчання персоналу складуть 29,4 тис. грн.

Під час прогнозування очікуваного зростання продуктивності праці доцільно враховувати результати сучасних міжнародних досліджень у сфері управління персоналом. Зокрема, за даними компанії Gallup, високий рівень залученості персоналу забезпечує зростання продуктивності праці в середньому на 17% [46]. Дослідження у сфері професійного розвитку працівників також свідчать, що підприємства, які впроваджують системне навчання персоналу, у середньому є на 17% продуктивнішими порівняно з підприємствами, які не здійснюють інвестиції у професійний розвиток працівників. За результатами дослідження SurveyMonkey, 59% працівників вважають професійне навчання одним із факторів підвищення власної результативності [40]. Крім того, дослідження Gallup підтверджують, що підвищення рівня мотивації та залученості персоналу сприяє скороченню плинності кадрів на 59% та позитивно впливає на продуктивність праці. З урахуванням результатів проведеного аналізу та міжнародного досвіду можна прогнозувати підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» на 15–20% після реалізації запропонованих заходів.

За умови зростання на 15% продуктивність праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» складе:

$$34\,864 \cdot 115\% = 40\,094 \text{ тис. грн. на працівника}$$

Розрахуємо вплив заходів на фінансові результати підприємства (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» після проведення заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу

Показник	2025	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	429 749	494 211	64 462	15,00%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	386 177	432 518	46 341	12,00%
Валовий: прибуток	43 572	61 693	18 121	41,59%
Інші операційні доходи	1 942	1 942	0	0,00%
Інші операційні витрати	33 975	34 732	756	2,23%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11 539	28 904	17 365	150,49%
Інші витрати	1 154	1 154	0	0,00%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10 385	27 750	17 365	167,20%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 869	4 995	3 126	167,21%
Чистий фінансовий результат: прибуток	8 516	22 755	14 239	167,20%

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, очікується, що проведення заходів дозволить збільшити чистий прибуток підприємств на 14 239 тис. грн. за рік.

Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Загальний обсяг витрат на реалізацію заходів становитиме 756,4 тис. грн, при цьому основна частка припадає на збільшення фонду оплати праці у зв'язку із запровадженням КРІ. Очікуване підвищення продуктивності праці на 15–20% створює передумови для суттєвого покращення фінансових результатів підприємства. За прогнозними розрахунками чистий дохід від реалізації продукції зросте на 15%, а чистий прибуток – на 14 239 тис. грн або на 167,2%. Отримані результати свідчать, що інвестиції у мотивацію та професійний розвиток персоналу можуть забезпечити не лише підвищення результативності праці, але й зміцнення фінансової стійкості підприємства.

3.3. Прогнозування впливу запропонованих заходів на діяльність підприємства

З метою оцінювання впливу запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу на діяльність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» проведемо прогнозування основних фінансово-економічних показників підприємства. Це дозволить визначити очікувані зміни результатів діяльності підприємства після реалізації запропонованих заходів.

Розрахуємо вплив заходів на показники ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Прогноз показників ліквідності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Показники	2025	Прогноз	Відхилення
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,29	1,44	0,15
Коефіцієнт швидкої (проміжної)	0,73	0,80	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,00
Коефіцієнт покриття необоротних активів довгостроковим капіталом	1,55	1,61	0,06
Робочий капітал	-23 955	-11 023	12932,11

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Отже, прогнозні розрахунки свідчать про покращення показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» після реалізації запропонованих заходів. Коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 1,29 до 1,44, а коефіцієнт швидкої ліквідності – з 0,73 до 0,80, що вказує на підвищення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Робочий капітал збільшиться на 12 932,11 тис. грн, що свідчить про скорочення дефіциту оборотних коштів підприємства.

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на показники фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Прогноз показників фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Коефіцієнти	2025	Прогноз	Відхилення
Коефіцієнт автономії	0,50	0,54	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,50	0,54	0,03
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,000	0,000	0,00
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,29	0,38	0,09
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом	0,22	0,31	0,08
Коефіцієнт забезпечення запасів чистим робочим капіталом	0,52	0,68	0,17
Чистий оборотний капітал	8 850	13 440	4 590

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Прогнозні показники свідчать про зміцнення фінансової стійкості ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» після реалізації запропонованих заходів. Коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової стійкості зростуть з 0,50 до 0,54, що вказує на підвищення частки власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Коефіцієнт маневрування власного капіталу збільшиться з 0,29 до 0,38, а коефіцієнт забезпечення оборотних активів чистим робочим капіталом – з 0,22 до 0,31. Чистий оборотний капітал зросте на 4 590 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових можливостей підприємства щодо фінансування поточної діяльності.

Розрахуємо вплив запропонованих заходів на показники рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз показників рентабельності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Показники	2025	Прогноз	Відхилення
Рентабельність активів	15,33	35,71	20,38
Рентабельність оборотних активів	24,58	54,50	29,92
Рентабельність власного капіталу	32,07	68,73	36,66
Рентабельність продукції	11,28	14,26	2,98
Рентабельність продаж	10,14	12,48	2,34
Операційна рентабельність	2,69	5,85	3,16
Чиста рентабельність	1,98	4,60	2,62

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ»

Прогнозні розрахунки свідчать про суттєве підвищення прибутковості діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» після реалізації запропонованих заходів. Рентабельність активів зростає з 15,33% до 35,71%, а рентабельність власного капіталу – з 32,07% до 68,73%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність продажу збільшиться на 2,34%, операційна рентабельність – на 3,16 %, а чиста рентабельність – на 2,62 %, що свідчить про покращення фінансових результатів та ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, прогнозні розрахунки підтверджують позитивний вплив запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу на діяльність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Після їх реалізації очікується покращення показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства. Зростання коефіцієнтів ліквідності й забезпеченості оборотних активів свідчить про підвищення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а збільшення показників рентабельності підтверджує підвищення ефективності використання активів, власного капіталу та результативності господарської діяльності загалом.

ВИСНОВКИ

1. Продуктивність праці — це економічний показник, який відображає ефективність використання трудових ресурсів і визначається співвідношенням між обсягом створеної продукції, виконаних робіт або наданих послуг та витратами праці за певний період. Її роль полягає в тому, що вона дозволяє оцінити результативність роботи персоналу, рівень організації праці, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства збільшувати обсяги діяльності без надмірного зростання витрат. Підвищення продуктивності праці сприяє зниженню собівартості продукції, зростанню прибутковості, посиленню конкурентоспроможності підприємства та створює умови для підвищення оплати праці й стабільного розвитку.

2. Узагальнення сучасних підходів свідчить, що управління продуктивністю праці вже не обмежується контролем витрат робочого часу чи обсягу виконаних робіт. У сучасних умовах воно пов'язане зі стратегічним управлінням персоналом, розвитком людського капіталу, мотивацією, психологічною підтримкою, цифровізацією трудових процесів і безперервним навчанням працівників. Особливого значення набувають результатоорієнтовані методи оцінювання, гнучкі форми зайнятості та використання інноваційних технологій, які дають змогу підвищувати ефективність праці навіть в умовах нестабільності й кризових викликів.

3. Сучасні методичні підходи до оцінювання продуктивності праці базуються на використанні системи кількісних і якісних показників, що дозволяють оцінити ефективність використання трудових ресурсів та результативність управління персоналом. У практиці застосовуються натуральні, вартісні й трудові способи вимірювання продуктивності праці, показники виробітку та трудомісткості, а також багатофакторні й багатокритеріальні методи аналізу. Використання факторного аналізу та системи взаємопов'язаних показників дає змогу визначати причини змін продуктивності праці, виявляти резерви її

підвищення та обґрунтовувати напрями вдосконалення організації праці й управління підприємством.

4. ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» у 2023–2025 роках нарощувало масштаби господарської діяльності, про що свідчить зростання чистого доходу з 263987 тис. грн до 429749 тис. грн та збільшення чистого прибутку з 2458 тис. грн до 8516 тис. грн. Підприємство працює у сфері оптової торгівлі зерновими культурами та добривами, тому його результати значною мірою залежать від закупівельних цін, логістичних витрат, сезонності аграрного ринку та платіжної дисципліни контрагентів. Попри зростання прибутковості, показники ліквідності вказують на напружений стан розрахунків: коефіцієнт поточної ліквідності знизився до 1,09, а робочий капітал у 2025 році набув від’ємного значення. Фінансова стійкість залишалася прийнятною за рахунок відсутності довгострокових позикових коштів і зростання коефіцієнта автономії до 0,45, однак скорочення чистого оборотного капіталу та коефіцієнта маневрування власного капіталу вказує на зменшення фінансової гнучкості. Рентабельність активів, оборотних активів і власного капіталу у 2025 році суттєво зросла, проте зниження рентабельності продукції та продажів свідчить про тиск собівартості на фінансовий результат. Отже, підприємство має позитивну динаміку доходів і прибутку, але потребує посилення контролю за оборотним капіталом, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю.

5. Встановлено, що в 2023–2025 роках відбулось підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Незважаючи на скорочення чисельності персоналу у 2024 році, підприємство забезпечило зростання чистого доходу та продуктивності праці як у розрахунку на одного працівника, так і на одну людино-годину. Зниження трудомісткості формування доходу свідчить про покращення організації праці, координації закупівель і логістичних процесів. Аналіз за категоріями персоналу також підтвердив зростання результативності роботи працівників, особливо серед фахівців та іншого персоналу, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

6. У 2023–2025 роках ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» забезпечило підвищення ефективності використання трудових ресурсів завдяки оптимізації кадрового складу, зростанню обсягів реалізації продукції та підвищенню фондоозброєності праці. У 2024 році підприємство проходило етап оптимізації чисельності працівників, який супроводжувався високою плинністю кадрів, проте у 2025 році кадрова ситуація частково стабілізувалася. Водночас встановлено, що рівень оплати праці на підприємстві поступово втрачає конкурентоспроможність порівняно із середньообласними показниками, що може негативно впливати на залучення та утримання кваліфікованих працівників. Основним чинником підвищення продуктивності праці стало зростання чистого доходу від реалізації продукції та більш ефективне використання трудових ресурсів підприємства.

7. Розроблені заходи спрямовані на усунення основних факторів, які стримують підвищення продуктивності праці ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Запровадження системи КРІ дозволить посилити залежність рівня оплати праці від результатів роботи та підвищити зацікавленість працівників у виконанні планових показників. Введення підвищеної оплати понаднормової роботи сприятиме зниженню негативного впливу високого робочого навантаження та зменшенню ризику плинності кадрів у періоди сезонного зростання обсягів реалізації продукції. Організація професійного навчання та участі персоналу у тренінгах забезпечить підвищення рівня кваліфікації працівників, покращення організації логістичних і торговельних процесів та скорочення помилок у роботі. У сукупності запропоновані заходи створюють передумови для подальшого зростання продуктивності праці, стабілізації кадрового складу та підвищення ефективності діяльності підприємства.

8. Було визначено, що бюджет витрат на реалізацію заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» складе 756,4 тис. грн. При цьому прогнозується підвищення продуктивності праці на 15–20%, зростання чистого доходу підприємства на 15% та збільшення чистого прибутку на 14 239 тис. грн або на 167,2%.

9. Проведене прогнозування дозволило визначити, що реалізація запропонованих заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу матиме позитивний вплив на результати діяльності ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ». Очікується покращення показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових і фінансових ресурсів. Прогнозне зростання прибутковості та покращення структури капіталу підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів і їх здатність забезпечити зміцнення фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Управління людськими ресурсами. Київ : ВРОДА, 2012. 840 с.
2. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Стійкість ринку праці: сучасні виклики та завдання. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284). С. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-127-136>
3. Бойко А. О. Планування продуктивності праці. Science Online. 2023. № 6. URL: <http://nauka-online.com/> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Височин І., Адаменко В. Продуктивність праці в роздрібній торгівлі. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 154. С.38-62. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/2048> (дата звернення: 26.04.2026).
5. Вонберг Т. В. Перспективи розвитку нематеріальних методів мотивації працівників. *Журнал Київського університету ринкових відносин: економіка, бізнес-адміністрування, право*. 2016. № 1. С. 245–254.
6. Гарафонова О., Дворник І., Шевель Я. Вплив віддаленої та гібридної форм зайнятості (Remote & Hybrid Work) на організаційний менеджмент та продуктивність персоналу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 17. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-11>.
7. Драган О. І., Тертична Л. І. Розвиток менеджменту продуктивності з урахуванням змін сучасних демографічних процесів. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 134-140.
8. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. № 38. С. 32–36.
9. Дученко М. М. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3826/386> (дата звернення: 26.04.2026).

10. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 1–8. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-54
11. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
12. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії. Київ : Олімп-Бізнес, 2003. 320 с.
13. Карпенко Н. М., Галан О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07>
14. Кириченко О. В., Череватов А. В., Наконечний О. А., Білецька Н. В., Іванюта П. В. Управління персоналом як процес щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Агросвіт*. 2026. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.1.30>.
15. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
16. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8> (дата звернення: 20.04.20206).
17. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Якість зайнятості за нову соціоекономічну реальність: теоретико-методологічні засади. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2024. № 14, ч. 1. С. 12–27.
18. Колот А., Рябоконь І., Бабій Ю. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110>.

19. Кравченко І. Оцінка ефективності використання людського капіталу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4098>
20. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>.
21. Кучіна С., Майстро Р. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 37–40. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.37>
22. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1438>
23. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 167–173. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>.
24. Махортов Ю. О., Секрет О. В. Продуктивність праці в українському та світовому вимірах. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 7–13.
25. Павлов Д. Д., Твердохліб М. Ю. Інноваційна концепція підвищення продуктивності та ефективності праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10 (280). С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-280-103-109>.
26. Петюх В. М., Базилук Б. Г., Гетьман О. О. Управління персоналом: навч.-метод. Посібник. Київ, 2007. 320 с.
27. Подзігун С., Лемещук Р. Вплив елементів системи адаптації на продуктивність праці як однієї із характеристик стану використання персоналу агропідприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 2 (31). С. 20–28. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.327435](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435).
28. Рісний О., Вайда С. Ефективні стратегії розвитку персоналу в умовах трансформації ринку праці: сучасні виклики та рішення. *Development Service*

Industry Management. 2026. № 1. С. 96–101. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(13)).

29. Россоха М. Ю., Коротич А. О., Тицька А. О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262–267. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267>.

30. Сей Ж. Трактат з політичної економії. URL: <http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/sey/say.htm> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Середа Г. Економічна сутність та еволюція поняття «ефективність праці» в контексті інституціональної економіки. *Економіка і організація управління*. 2026. № 1. С. 139–151. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2026.1.12>.

32. Середня заробітна плата по Вінницькій обл. за 2025-2026 роки. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/vinnickaya/> (дата звернення: 20.04.2026).

33. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/26.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

34. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу і причини добробуту націй. Київ : Port-Royal, 2001. 590 с.

35. Фокіна-Мезенцева К., Якубцов О. Економічне обґрунтування методів оцінки результативності трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-91>.

36. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 226–232. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-40.

37. Швиданенко Г. О., Ніколайчук О. А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1 (75). С. 130–134.

38. Ягодзінська А. С. Продуктивність сільського господарства у розрізі галузей України. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 242-249.
39. Brynin K., Nguyen A. The Impact of Digital Technologies on Labor Productivity: The Experience of Remote Work. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 547–553.
40. Devlin Peck. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2025. Updated on January 3, 2025. URL: <https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics> (дата звернення: 30.04.2026).
41. Clark J. B. The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits. New York, 1908. 432 p.
42. Coach L., Robertson S. Psychological Resilience in the Workplace: A Review and Recommendations for Practitioners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2012. Vol. 85. No. 4. P. 695–706.
43. Horbanovska O. General Industry Compensation and Benefits Survey: HR Policies and Practices. EY People Advisory Services. 2024. 179 p.
44. Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: Prospects of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. No. 3. P. 635–672.
45. Locke E. A., Latham G. P. Goal Setting Theory: 35 Years of Research. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57. No. 9. P. 705–717.
46. Mbonigaba C., Vasuki M., Sujatha S., Dinesh Kumar A. Enhancing Employee Satisfaction and Engagement to Boost Productivity: The Role of Leadership, Culture, and Recognition Programs. *International Journal of Computational Research and Development*. 2024. Vol. 9. Issue 2. P. 67–74. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13871930>.
47. Petty W. Political Arithmetick. In: The Economic Writings of Sir William Petty. Vol. 1. Cambridge : Cambridge University Press, 1899. P. 233–313.
48. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London : John Murray, 1817. 589 p.

49. Sink D. S. Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement. New York : John Wiley & Sons, 1985. 518 p.

50. Varys I. O., Kravchuk O. I., Ivakhnenko K. O. Svitovyi dosvid u protsesakh adaptatsii personalu: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia v Ukraini. Business Inform. 2024. № 5. С. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>

ДОДАТКИ

Додаток А

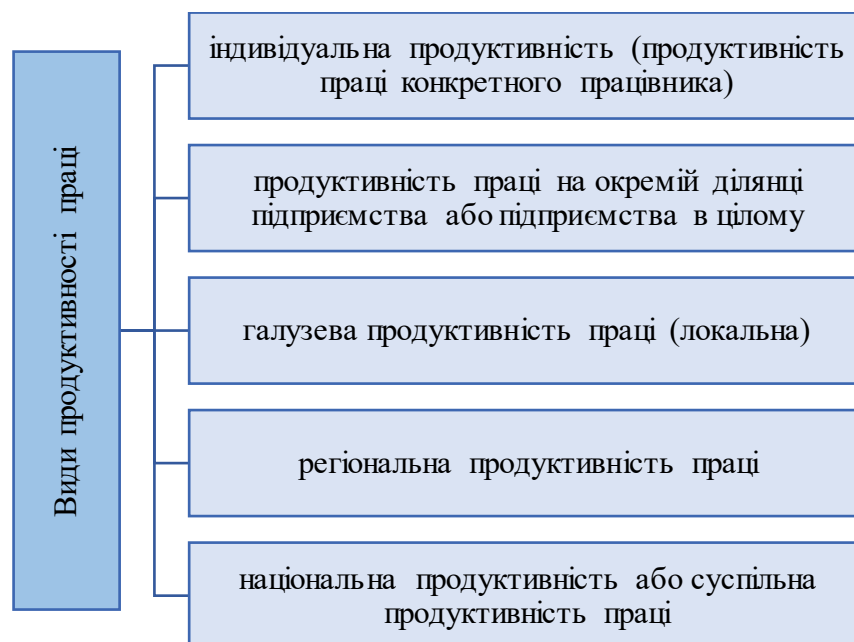


Рисунок А.1 – Різновиди продуктивності праці відповідно до об'єкта, який підлягає вимірюванню

Джерело: складено за даними [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

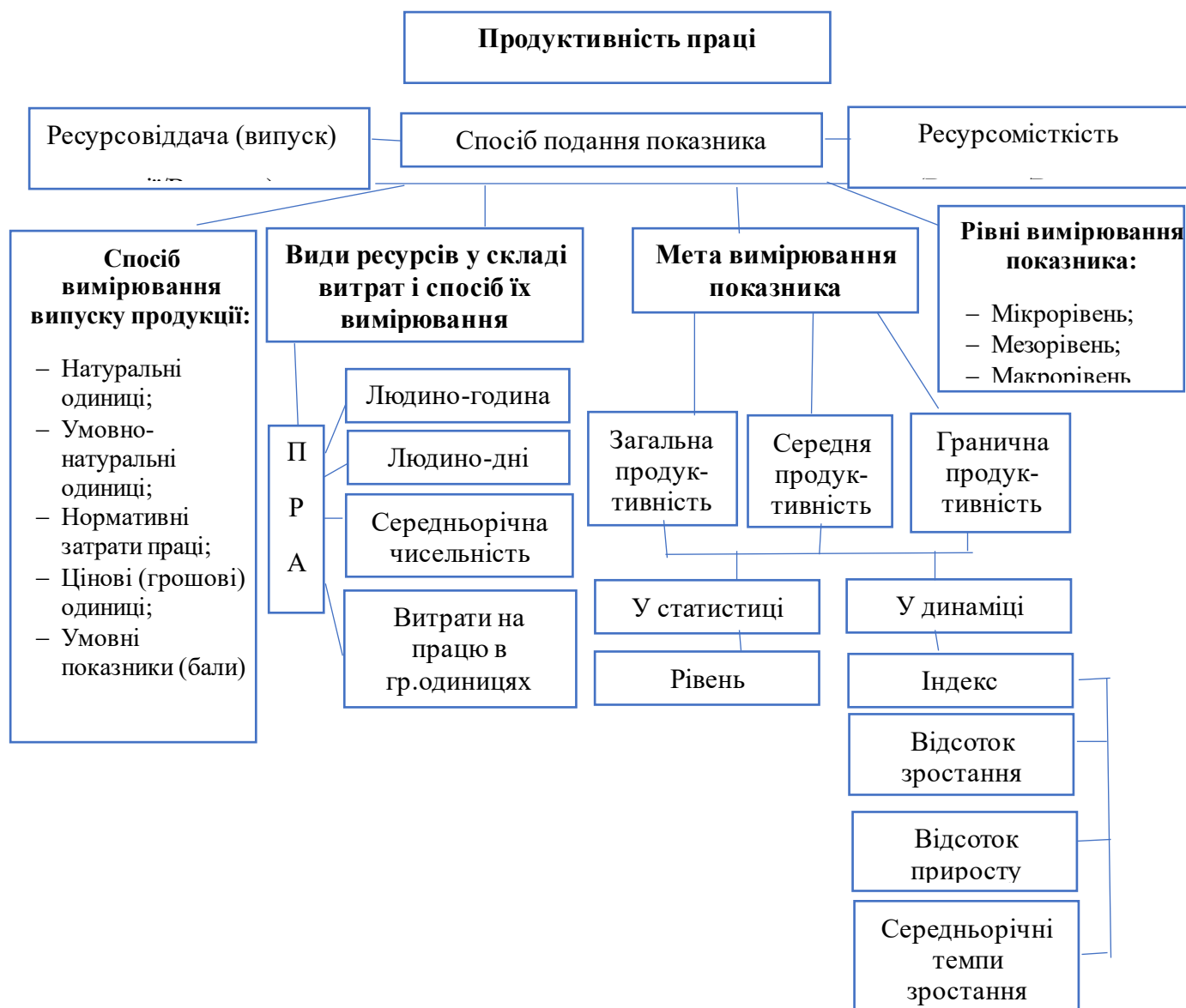


Рисунок Б.1 – Ознаки класифікації окремих показників продуктивності праці

Джерело: складено за даними [9]

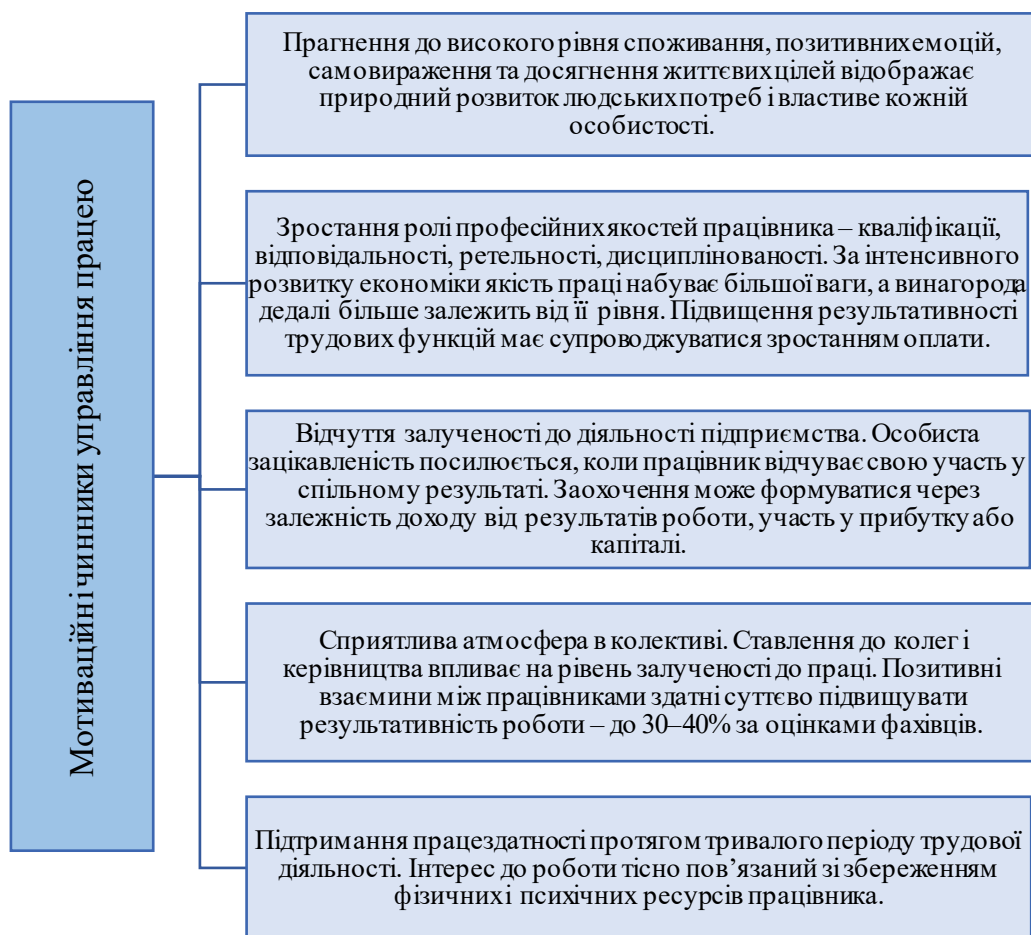


Рисунок В.1 – Ознаки класифікації окремих показників продуктивності праці

Джерело: складено за даними [1]

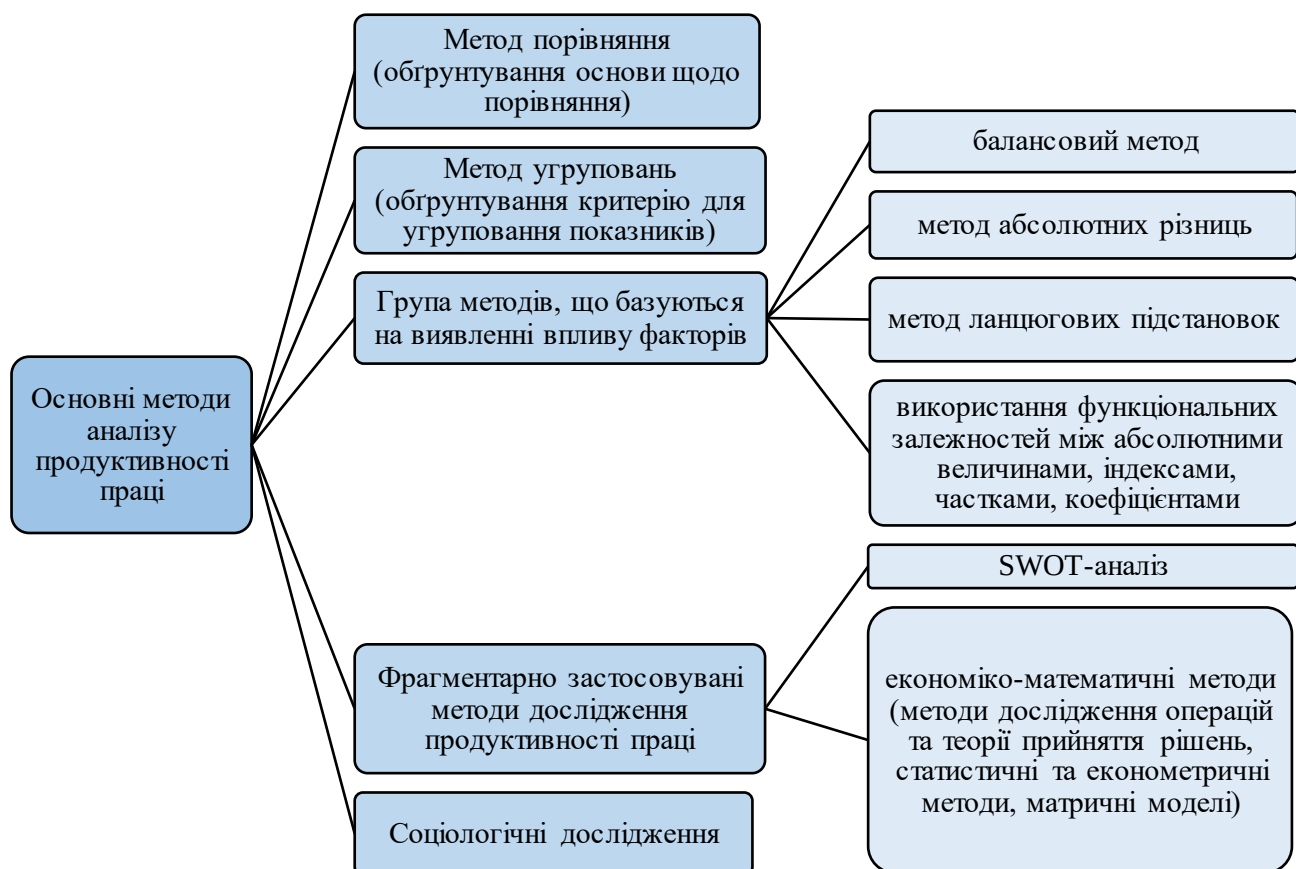


Рисунок Д.1 – Основні методи аналізу продуктивності праці

Джерело: складено за даними [16;18;36;37;38]

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2025 рік

Дата та час подачі звіту	03.03.2026 06:32
Керівник	Плахотнюк Іван Васильович
Головний бухгалтер	Плахотнюк Іван Васильович
Вид економічної діяльності	46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Телефон	655699
КАТОТТГ	UA05020030010063857
Середня кількість працівників	10

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2025 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12,4	9,7
• первісна вартість	1001	13,5	13,5
• накопичена амортизація	1002	1,1	3,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 654,1	5 746,5
Основні засоби	1010	12 179,3	16 206,5
• первісна вартість	1011	20 441,9	25 975,8
• знос	1012	8 262,6	9 769,3
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	19 845,8	21 962,7

		конт.	конт.
		тис.грн	тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 823,0	17 141,6
• у тому числі готова продукція	1103	1 489,7	9 639,4
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 958,8	13 459,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 361,8	6 587,3
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 593,2	2 139,2
Витрати майбутніх періодів	1170	88,0	128,5
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29 824,8	39 456,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	49 670,6	61 418,8

Пасив

I. Власний капітал

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 047,1	30 562,8
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	22 297,1	30 812,8
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

Код

На початок року,
тис.грнНа кінець року,
тис.грн

III. Поточні зобов'язання і забезпечення

Короткострокові кредити банків	1600	6 669,8	5 979,5
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	15 063,4	21 185,9
• розрахунками з бюджетом	1620	479,5	493,9
• у тому числі з податку на прибуток	1621	476,7	493,9
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 160,8	2 946,7
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	27 373,5	30 606,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	49 670,6	61 418,8

Ак
Чт

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2025 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	429 749,1	348 639,6
Інші операційні доходи	2120	1 942,0	2 238,8
Інші доходи	2240	-	0,0
Разом доходи	2280	431 691,1	350 878,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	386 177,2	308 907,1
Інші операційні витрати	2180	33 975,4	32 440,1
Інші витрати	2270	1 153,5	0,0
Разом витрати	2285	421 306,1	341 347,2
Фінансовий результат до оподаткування	2290	10 385,0	9 531,2
Податок на прибуток	2300	1 869,3	1 715,6
Чистий прибуток (збиток)	2350	8 515,7	7 815,6

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2024 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	12,4
• первісна вартість	1001	0,0	13,5
• накопичена амортизація	1002	0,0	1,1
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	7 654,1
Основні засоби	1010	11 274,2	12 179,3
• первісна вартість	1011	16 220,6	20 441,9
• знос	1012	4 946,4	8 262,6
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	11 274,2	19 845,8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15 554,1	11 823,0
• у тому числі готова продукція	1103	2 979,0	1 489,7
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 621,4	8 958,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 165,9	6 361,8
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	378,4	2 593,2
Витрати майбутніх періодів	1170	70,1	88,0
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	29 789,9	29 824,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	41 064,1	49 670,6

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 231,5	22 047,1
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	15 481,5	22 297,1
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6 899,7	6 669,8
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	18 491,5	15 063,4
• розрахунками з бюджетом	1620	164,4	479,5
• у тому числі з податку на прибуток	1621	164,4	476,7
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	27,0	5 160,8
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	25 582,6	27 373,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	41 064,1	49 670,6

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	348 639,6	263 987,0
Інші операційні доходи	2120	2 238,8	1 142,2
Інші доходи	2240	-	132,8
Разом доходи	2280	350 878,4	265 262,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	308 907,1	220 316,1
Інші операційні витрати	2180	32 440,1	41 628,1
Інші витрати	2270	-	320,6
Разом витрати	2285	341 347,2	262 264,8
Фінансовий результат до оподаткування	2290	9 531,2	2 997,2
Податок на прибуток	2300	1 715,6	539,5
Чистий прибуток (збиток)	2350	7 815,6	2 457,7

Фінансова звітність ТОВ «ЗЕМЛЯ ПОДІЛЛЯ» за 2023 рік

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,0	0,0
• первісна вартість	1001	0,0	-
• накопичена амортизація	1002	0,0	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0,0	-
Основні засоби	1010	5 435,1	11 274,2
• первісна вартість	1011	8 408,2	16 220,6
• знос	1012	2 973,1	4 946,4
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	-
Інші необоротні активи	1090	0,0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	5 435,1	11 274,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 933,8	15 554,1
• у тому числі готова продукція	1103	5 190,2	2 979,0
Поточні біологічні активи	1110	0,0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12 511,1	7 621,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4 046,6	6 165,9
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	772,3	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	155,4	378,4
Витрати майбутніх періодів	1170	129,4	70,1
Інші оборотні активи	1190	0,0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	26 548,6	29 789,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	-
Баланс (Усього активів)	1300	31 983,7	41 064,1

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	0,0	-
Резервний капітал	1415	0,0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 935,3	15 231,5
Неоплачений капітал	1425	0,0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	13 185,3	15 481,5
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0,0	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 465,7	6 899,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,0	-
• товари, роботи, послуги	1615	15 824,2	18 491,5
• розрахунками з бюджетом	1620	158,5	164,4
• у тому числі з податку на прибуток	1621	158,5	164,4
• розрахунками зі страхування	1625	0,0	-
• розрахунками з оплати праці	1630	0,0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	350,0	27,0
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	18 798,4	25 582,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	31 983,7	41 064,1

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	263 987,0	231 290,4
Інші операційні доходи	2120	1 142,2	2 479,9
Інші доходи	2240	132,8	1 125,4
Разом доходи	2280	265 262,0	234 895,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	220 316,1	198 195,8
Інші операційні витрати	2180	41 628,1	32 755,5
Інші витрати	2270	320,6	1 234,7
Разом витрати	2285	262 264,8	232 186,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	2 997,2	2 709,7
Податок на прибуток	2300	539,5	487,7
Чистий прибуток (збиток)	2350	2 457,7	2 222,0