

проблеми, так і надмірно радикальної реакції. Перспективність такого підходу полягає в можливості його подальшої операціоналізації через систему показників і апробацію на підприємствах різних галузей та масштабів діяльності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2018. Vol. 51, No. 1. P. 40-49. DOI: 10.1016/j.lrp.2017.06.007.
2. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. Vol. 149. Art. 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.
3. Galkina T., Atkova I., Gabrielsson P. Business modeling under adversity: Resilience in international firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2023. Vol. 17, No. 4. P. 802-829. DOI: 10.1002/sej.1474.
4. Galaitsi S. E., Pinigina E., Keisler J. M., Pescaroli G., Keenan J. M., Linkov I. Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*. 2023. Vol. 14, No. 5. P. 713-721. DOI: 10.1007/s13753-023-00494-x.
5. Radic M., Herrmann P., Haberland P., Riese C. R. Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 575-601. DOI: 10.1007/s41471-022-00135-x.

**Канд. екон. наук Тростянська К. М., Чічкань К. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЛОМБАРДУ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ**

У сучасних умовах цифровізації економіки витрати на оплату праці набувають ознак повноцінного об'єкта аналітичного управління. Для ломбардів це має особливе значення, оскільки їх діяльність поєднує високу операційну інтенсивність, стандартизованість процедур і чутливість фінансового результату до змін продуктивності праці. За таких умов фонд оплати праці доцільно розглядати не лише як елемент витрат, а як об'єкт цілеспрямованого управління, ефективність якого оцінюється через систему взаємопов'язаних показників і цифрових аналітичних інструментів [1].

Метою дослідження є обґрунтування практичних підходів до оцінки та оптимізації витрат ломбарду на оплату праці на основі інструментів бізнес-аналітики. Методичну основу становлять структурний і динамічний аналіз витрат на персонал, розрахунок показників ефективності використання фонду

оплати праці, факторне моделювання за залежністю «ФОП = дохід × частка ФОП», а також сценарне оцінювання наслідків зміни ключових параметрів діяльності. Такий підхід дозволяє перейти від констатації фактичного рівня витрат до виявлення причин їх зміни та до вибору більш обґрунтованих рішень щодо їх коригування.

Проведений аналіз показав, що у 2023-2024 рр. витрати на оплату праці підприємства залишалися майже незмінними, тоді як у 2025 р. вони зросли на 29,9%. Загальні витрати на персонал також істотно збільшилися, що може свідчити про розширення діяльності ломбарду, перегляд системи оплати праці або поєднання обох чинників. Водночас приріст фонду оплати праці не слід оцінювати негативно, якщо він супроводжується підвищенням результативності діяльності.

Структурний аналіз фонду оплати праці засвідчив, що 60,49% припадає на основну заробітну плату, 21,30% – на преміальні виплати, 10,70% – на надбавки та доплати, 7,51% – на додаткову заробітну плату. Така структура загалом є прийнятною, однак значна частка премій потребує постійного контролю з позиції їх результативності та впливу на варіативність витрат [2].

Оцінювання ефективності використання фонду оплати праці показало, що дохід на 1 грн ФОП зріс з 2,48 грн у 2023 р. до 3,04 грн у 2024 р. і становив 3,02 грн у 2025 р., а прибуток на 1 грн ФОП – з 0,13 грн до 0,20 грн і 0,19 грн відповідно. Отже, попри зростання витрат на оплату праці, підприємство зберегло підвищений рівень віддачі фонду оплати праці порівняно з базовим періодом. Водночас незначне погіршення показників у 2025 р. порівняно з 2024 р. свідчить про потребу у точнішому аналітичному управлінні продуктивністю праці.

Факторний аналіз підтвердив, що основним чинником зростання фонду оплати праці у більшості аналізованих періодів було збільшення доходу підприємства. Це означає, що ключовим резервом оптимізації є не механічне стримування витрат на оплату праці, а забезпечення випереджального зростання доходу порівняно з темпами зростання ФОП. Практична цінність для управління ломбардом має і сценарне моделювання. Розрахунки за даними 2025 р. показали, що зростання фонду оплати праці на 10% за незмінного доходу підвищує зарплатомісткість до 36,4%, тобто погіршує ефективність. Натомість збільшення доходу на 10% при незмінному ФОП знижує зарплатомісткість до 30,1%,

а зростання продуктивності праці на 5% – до 31,5%. Отже, найраціональнішим напрямом оптимізації є не скорочення персоналу як самоціль, а підвищення продуктивності праці, удосконалення системи преміювання та прив'язка змінної частини оплати праці до конкретних результативних показників. Такий підхід узгоджується із сучасними рекомендаціями щодо поєднання мотиваційної функції оплати праці з вимогою керованості витрат [3].

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати для ломбарду такі напрями вдосконалення. По-перше, у систему управлінської звітності слід включити цифрову панель показників, яка щомісячно відстежуватиме дохід на 1 грн ФОП, прибуток на 1 грн ФОП, зарплатомісткість, частку премій у структурі фонду оплати праці та співвідношення темпів зростання витрат на персонал і доходу. По-друге, систему преміювання варто трансформувати з переважно виплатної в аналітично керовану. По-третє, факторний аналіз має використовуватися як регулярний інструмент управління. По-четверте, сценарний аналіз доцільно інтегрувати в бюджетування витрат на персонал.

Отже, інструменти бізнес-аналітики дозволяють перевести управління витратами ломбарду на оплату праці з рівня фіксації бухгалтерських показників на рівень обґрунтованого управлінського впливу. Практичний зміст такого підходу полягає у виявленні резервів підвищення ефективності персоналу, контролі зарплатомісткості, обґрунтуванні змін у системі мотивації та формуванні управлінських сценаріїв, орієнтованих на зростання результативності діяльності без втрати керованості витратами.

### **Список використаних джерел:**

1. Двуліт З. П. Вплив бізнес-аналітики на корпоративне управління: можливості та виклики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2(12). С. 39-47. DOI: 10.23939/smeu2024.02.0039.
2. Склярук І., Поліщук М. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-50.
3. Дропа І. Ю. Сучасний стан і напрями удосконалення системи оплати праці у будівельній галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-162.