

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

Напрями підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні (на матеріалах Волинської області)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП)м-21
ЛЕБІДЬ Назарій Анатолійович

(підпис)

Керівник:
К.е.н., доцент
ШУБАЛА Ірина Володимирівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
Кандидат економічних наук, доцент
Гарант освітньої програми:
Гордійчук А.І.

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та бізнес-економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

« ___ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЛЕБІДЬ Назарій Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Напрями підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні (на матеріалах Волинської області)

Керівник роботи: Шубала І.В.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «15» квітня 2025 р. №219/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «9» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові журнали та збірники наукових праць, навчальні посібники, наукові монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, статистичні дані Головного управління статистики у Волинській області за змістом дослідження, Інтернет-джерела, які перебувають у вільному доступі.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ НАДАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У РЕГІОНІ

ВИСНОВКИ. ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Визначення ефективності персоналу з наукової точки зору

2. Методи комплексної оцінки ефективності використання персоналу

3. Динаміка зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг

4. Зміна витрат на персонал підприємств сфери надання комерційних послуг

5. Порівняння реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств на 1 працівника

6. Порівняння фінансових результатів до оподаткування на 1 зайнятого працівника

7. Напрями підвищення ефективності персоналу у сфері комерційних послуг

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>3 розділ</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		
<i>Висновки</i>	<i>доц. Шубала І.В.</i>		

7. Дата видачі завдання «15» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 15.04.2025</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 01.05.2025</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 01.07.2025</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
5.	<i>3 розділ</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 25.11.2025</i>	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 27.12.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 07.12.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 08.12.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 09.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (ЛЕБІДЬ Н.А.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (ШУБАЛА І.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лебідь Н.А. Напрями підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні (на матеріалах Волинської області). – Кваліфікаційна робота магістра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та бізнес-економіка». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні на матеріалах Волинської області. Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у Волинській області. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні на прикладі Волинської області.

У першому розділі вивчено сутність та підходи до оцінки ефективності використання персоналу; досліджено фактори впливу на ефективність використання персоналу; розглянуто методи оцінювання ефективності використання персоналу.

У другому розділі представлено загальну характеристику та аналіз чисельності працівників сфери надання комерційних послуг у регіоні; проведено аналіз витрат на персонал на підприємствах сфери надання комерційних послуг регіоні; проведено оцінку ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні.

У третьому розділі обґрунтувань пріоритетні напрями та основні положення регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг.

Ключові слова: персонал, ефективність використання персоналу, сфера комерційних послуг, підприємства, регіон.

ANNOTATION

Lebid N.A. Directions for improving the efficiency of staff utilisation at commercial services enterprises in the region (based on the materials of Volyn region). – Manuscript.

Qualification work of master in the specialty 051 Economics, educational program "Human resource management and business economics". Lutsk National Technical University. Luck, 2025.

The aim of the master's thesis is to substantiate ways of improving the efficiency of personnel utilisation in commercial service enterprises in the region based on data from the Volyn Oblast. The object of the study is the process of improving the efficiency of personnel utilisation in commercial service enterprises in the Volyn Oblast. The subject of the study is the theoretical, methodological and applied aspects of improving the efficiency of personnel utilisation in commercial service enterprises in the region, using the Volyn region as an example.

The first chapter examines the essence and approaches to assessing the efficiency of personnel utilisation; investigates the factors influencing the efficiency of personnel utilisation; and considers methods for assessing the efficiency of personnel utilisation.

The second chapter presents a general description and analysis of the number of employees in the commercial services sector in the region; analyses personnel costs at commercial service enterprises in the region; and assesses the efficiency of personnel utilisation at commercial service enterprises in the region.

The third chapter substantiates the priority areas and main provisions of regional policy for improving the efficiency of personnel utilisation at commercial service enterprises.

Keywords: personnel, efficiency of personnel utilisation, commercial services sector, enterprises, region.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Сутність та підходи до оцінки ефективності використання персоналу	11
1.2. Фактори впливу на ефективність використання персоналу	16
1.3. Методи оцінювання ефективності використання персоналу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ НАДАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз чисельності працівників сфери надання комерційних послуг у регіоні	34
2.2. Аналіз витрат на персонал на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні	29
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У РЕГІОНІ	52
3.1. Напрями ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг	52
3.2. Положення регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність використання персоналу є одним із ключових чинників стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки. У сучасних соціально-економічних умовах трудові ресурси розглядаються не лише як елемент виробничого процесу, а як стратегічний капітал, від якого безпосередньо залежить результативність діяльності організації, її інноваційний потенціал і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання ефективності використання персоналу є важливою складовою системи управління, адже воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, визначити напрями його вдосконалення, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті актуальним є застосування комплексного підходу до оцінювання, що поєднує кількісні, якісні та інтегральні методи аналізу.

Таким чином, дослідження ефективності використання персоналу має важливе теоретичне й практичне значення, оскільки воно спрямоване на підвищення результативності діяльності працівників, раціоналізацію управління трудовими ресурсами та зміцнення конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні на матеріалах Волинської області. Для її досягнення виникає необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити сутність та підходи до оцінки ефективності використання персоналу;
- дослідити фактори впливу на ефективність використання персоналу;
- розглянути методи оцінювання ефективності використання персоналу;

- представити загальну характеристику та аналіз чисельності працівників сфери надання комерційних послуг у регіоні;
- провести аналіз витрат на персонал на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні;
- провести оцінку ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні;
- обґрунтувати напрями ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг;
- обґрунтувати основні положення регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у Волинській області.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні на прикладі Волинської області.

Гіпотеза дослідження базується на тому, що на основі вивчення теоретичних аспектів, проведення комплексного аналізу проблем використання персоналу можна запропонувати комплекс заходів та розробити основи регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у Волинській області.

Методи дослідження. При написанні даної кваліфікаційної роботи магістра було використано окремі наукових підходи і методи: системний підхід – для систематизації напрямів забезпечення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг; методи логічного узагальнення – для вивчення змісту та підходів до оцінки ефективності використання персоналу; аналізу та синтезу – для проведення аналізу аналіз витрат на персонал на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні; індукції, дедукції – при проведенні оцінки ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні;

табличний і графічний аналіз – при формуванні аналітичних таблиць і діаграм; програмно-цільовий метод – при обґрунтуванні положень регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг; монорафічного аналізу – при вивченні факторів впливу на ефективність використання персоналу.

Наукова новизна одержаних результатів. У роботі отримано ряд нових наукових результатів, зокрема:

удосконалено:

– систематизацію напрямів та положень регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг;

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до аналізу та оцінки ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг на регіональному рівні.

Інформаційною базою дослідження стали: наукові журнали та збірники наукових праць, навчальні посібники, наукові монографії, навчальні підручники, нормативно-правові акти, статистичні дані Головного управління статистики у Волинській області за змістом дослідження, Інтернет-джерела, які перебувають у вільному доступі.

Практичне значення одержаних результатів. Підходи до аналізу, оцінки, а також пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування у Волинській області.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є самостійно виконаною науковою працею, відповідно до мети і завдань якої сформовано теоретико-методологічні засади, висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні. Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування

тексту при дослідженні теоретичних аспектів, а також пропозицій для підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг у регіоні виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на XI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 05 грудня 2025 р.).

Публікації. Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в 1 тезах доповідей конференції загальним обсягом 0,1 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 71 сторінці комп'ютерного тексту, в тому числі 18 рисунків та 2 таблиці. Список використаних джерел складається з 43 найменувань і представлений на 4 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та підходи до оцінки ефективності використання персоналу

Ефективність використання персоналу є однією з ключових характеристик результативності діяльності підприємства, оскільки від рівня трудової віддачі працівників залежить продуктивність, конкурентоспроможність і стабільність розвитку підприємства. Сутність ефективності використання персоналу (табл.1.1.) полягає у досягненні максимально можливих результатів праці за мінімальних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Іншими словами, це співвідношення між отриманими результатами трудової діяльності та затратами на забезпечення цієї діяльності.

Таблиця 1.1. Визначення ефективності персоналу з наукової точки зору

Науковці	Особливість розуміння
О. А. Грішнова	«досліджує ефективність використання людського капіталу, трудового потенціалу та соціально-економічні чинники продуктивності праці» [9].
Е. М. Лібанова	«аналізує вплив соціально-демографічних факторів на ефективність праці та розвиток ринку праці» [28].
Л. І. Шаульська	«розробила підходи до оцінювання ефективності використання персоналу підприємств, визначила систему показників оцінки трудової віддачі»[43].
І. Л. Петрова	«досліджує механізми підвищення ефективності управління персоналом на основі удосконалення кадрової політики та стимулювання праці» [36].
В. М. Данюк	«вивчає ефективність діяльності персоналу в умовах ринкових трансформацій та формування сучасної системи управління працею» [11].
О. Ф. Новікова	«розглядає ефективність праці в контексті соціально-трудова відносин і розвитку трудового потенціалу» [34].
В. П. Антонюк	«аналізує методи визначення ефективності використання персоналу та механізми її підвищення в умовах інноваційної економіки» [1].
Н. В. Лук'янець	«досліджує ефективність використання трудового потенціалу та вплив мотиваційних факторів на результативність персоналу» [29].

Примітка. Згруповано автором.

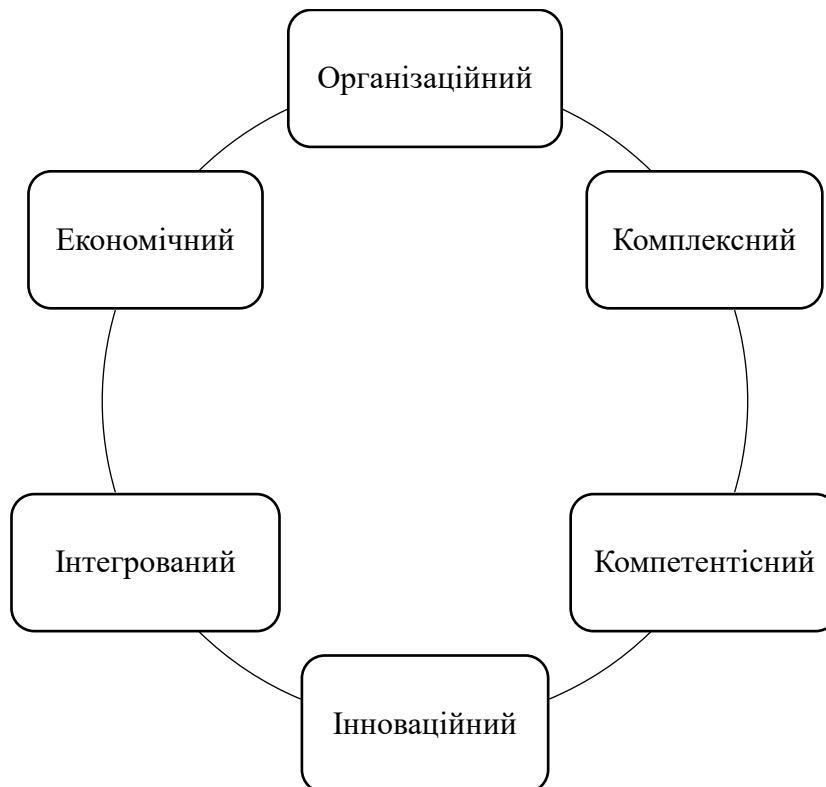


Рис. 1.1. Підходи до розуміння ефективності використання персоналу (згруповано автором за джерелом [17])

Ефективне використання персоналу є ключовою умовою стабільного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей. У сучасній економічній науці та практиці управління персоналом виокремлюють низку підходів (рис.1.1), спрямованих на підвищення результативності праці, оптимізацію кадрового потенціалу та зростання мотивації працівників.

Економічний підхід базується на підвищенні ефективності використання персоналу через раціональне поєднання витрат на трудові ресурси та результатів їхньої діяльності. Економічний підхід є одним із базових у системі управління персоналом, оскільки саме він визначає взаємозв'язок між витратами на трудові ресурси та результатами їх діяльності. Його сутність полягає у забезпеченні максимальної віддачі від кожного працівника при раціональному використанні фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємства.

«Основними інструментами є:

- удосконалення системи матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси);
- запровадження гнучких форм оплати праці, залежно від результатів роботи;
- оптимізація чисельності персоналу відповідно до обсягів виробництва» [14].

Цей підхід забезпечує підвищення продуктивності праці та зниження трудових витрат.

Організаційний підхід орієнтований на вдосконалення структури управління, умов праці та внутрішніх процесів підприємства. Організаційний підхід є одним із ключових напрямів забезпечення ефективності використання персоналу, оскільки він спрямований на удосконалення управлінських структур, раціональну організацію праці, оптимізацію процесів і підвищення узгодженості дій усіх підрозділів підприємства. Його головна мета полягає у створенні таких умов, за яких трудові ресурси використовуються найбільш продуктивно, а організаційне середовище сприяє розкриттю потенціалу працівників.

Метою цього підходу є формування чіткої системи управління, що сприяє зростанню результативності праці.

Соціально-психологічний підхід до управління персоналом ґрунтується на визнанні того, що людський фактор є ключовим елементом у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Його сутність полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня мотивації працівників, розвитку їхнього потенціалу та створенні умов для гармонійної взаємодії між усіма членами організації.

Цей підхід базується на результатах досліджень у галузі психології, соціології праці, поведінкової економіки та менеджменту персоналу. Його головна ідея полягає у тому, що ефективність праці безпосередньо залежить від

задоволеності людини своєю роботою, ступеня її залученості та соціальної інтегрованості в колектив.

Саме компетентнісний підхід є сучасною концепцією управління персоналом, яка ґрунтується на оцінюванні, розвитку та використанні компетентностей працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Він орієнтований не лише на кваліфікаційні характеристики, а передусім на здатність працівника ефективно застосовувати знання, навички, досвід і особистісні якості в конкретних професійних ситуаціях. Компетентнісний підхід передбачає формування системи управління персоналом, у центрі якої знаходиться модель компетентностей, що визначає вимоги до професійної поведінки працівників на певних посадах.

Компетентність у цьому контексті трактується як сукупність знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій, мотивів і особистісних якостей, які забезпечують ефективне виконання трудових функцій.

«На відміну від традиційного підходу, який зосереджується на кваліфікації (формальних знаннях і досвіді), компетентнісний підхід враховує поведінкові аспекти діяльності, психологічну готовність до змін, уміння співпрацювати в команді, приймати рішення в умовах невизначеності тощо» [5].

Цей підхід розглядає персонал як ключовий стратегічний ресурс, розвиток якого забезпечує конкурентоспроможність підприємства, підвищення продуктивності праці та якість управлінських процесів.

Інноваційний підхід до управління персоналом є сучасною концепцією, яка передбачає впровадження нових технологій, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності праці, розвиток творчого потенціалу працівників та адаптацію трудових процесів до умов цифрової економіки.

У його основі лежить перехід від традиційних форм управління до гнучких, динамічних і технологічно орієнтованих систем, які забезпечують високу продуктивність і конкурентоспроможність персоналу.

Цей підхід розглядає персонал як активного учасника інноваційного процесу, здатного не лише виконувати поставлені завдання, а й створювати нові знання, продукти, технології та управлінські рішення. Даний підхід бере активну участь у формуванні такого кадрового потенціалу, який має високий рівень гнучкості, креативності, професійної мобільності та здатності до саморозвитку.

Застосування інноваційного підходу передбачає побудову системи управління персоналом, що базується на використанні цифрових технологій, аналітики, штучного інтелекту, навчання впродовж життя та впровадженні нових моделей мотивації і лідерства.

«Інтегрований підхід до управління персоналом є комплексною концепцією, яка поєднує елементи економічного, організаційного, соціально-психологічного, компетентнісного та інноваційного підходів. Його сутність полягає у системному використанні різних методів, принципів і інструментів управління персоналом з метою забезпечення максимальної узгодженості між стратегічними цілями підприємства та інтересами працівників» [20].

Такий підхід розглядає ефективність персоналу як багатовимірну категорію, що формується під впливом економічних, соціальних, психологічних, організаційних і технологічних чинників.

Ефективність використання персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, що відображає ступінь відповідності результатів трудової діяльності працівників поставленим цілям підприємства та рівень реалізації їхнього трудового потенціалу. Вона характеризує здатність трудових ресурсів забезпечувати максимальні результати при оптимальних витратах праці, часу та матеріальних ресурсів, а також рівень їхнього внеску в загальні результати діяльності організації.

Таким чином, ефективне використання персоналу слід розглядати не лише як економічну категорію, а як багатофакторну систему, що поєднує матеріальні, організаційні, соціальні, психологічні та інноваційні чинники. Саме комплексне застосування різних підходів створює основу для формування результативної

системи управління персоналом, орієнтованої на сталий розвиток підприємства в умовах сучасних трансформацій.

1.2. Фактори впливу на ефективність використання персоналу

Ефективність використання персоналу є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень продуктивності праці, мотивації, професійної активності та соціальної взаємодії працівників. Визначення та аналіз цих факторів є необхідною умовою для формування дієвої системи управління персоналом, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Фактори впливу можна умовно поділити на зовнішні (макрорівень) та внутрішні (мікрорівень). Кожна з цих груп чинників має власну специфіку впливу, але у взаємодії вони формують цілісну систему умов, що визначають результативність трудової діяльності.

Зовнішні фактори (рис. 1.2) формуються під впливом макроекономічного, соціального та правового середовища, у якому функціонує підприємство. Вони не піддаються безпосередньому контролю з боку керівництва, однак істотно впливають на кадрову політику та рівень продуктивності праці.

Характеризуючи економічні умови варто відмітити, що вони включають в себе такі основні показники як: стан національної економіки, рівень інфляції, податкове навантаження, державна політика зайнятості, платоспроможний попит. Економічна стабільність сприяє формуванню довгострокових трудових відносин і зростанню продуктивності праці.

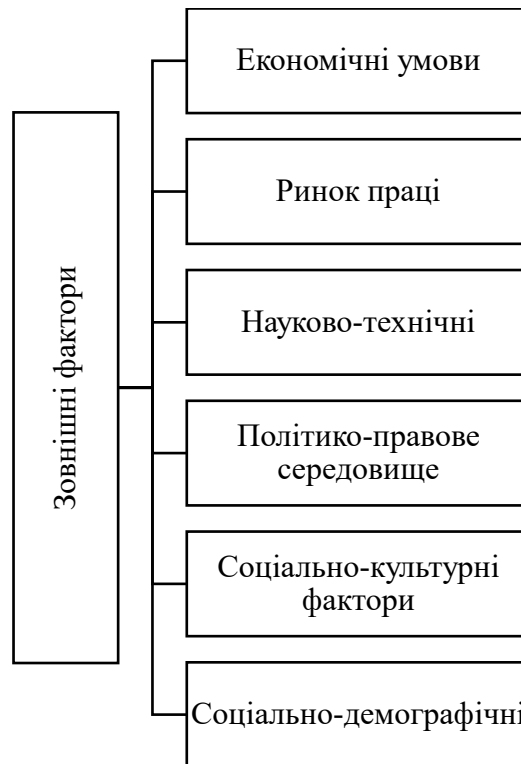


Рис. 1.2. Зовнішні фактори впливу на ефективність використання персоналу (побудовано автором за джерелом [3])

Ринок праці є одним із ключових зовнішніх чинників, що визначає умови формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. Саме через механізми ринку праці реалізується взаємодія між попитом і пропозицією робочої сили, формуються рівновага між інтересами роботодавців та найманих працівників, а також визначаються основні параметри зайнятості, оплати праці та професійної мобільності населення.

З позицій економічної теорії, ринок праці – це система суспільних відносин, яка забезпечує відтворення робочої сили, розподіл трудових ресурсів між галузями, регіонами й підприємствами відповідно до потреб економіки. Його стан безпосередньо впливає на ефективність персоналу, оскільки формує кадровий потенціал організацій, визначає рівень доступності кваліфікованих кадрів і стимулює підвищення продуктивності праці.

Кон'юнктура ринку праці, тобто співвідношення попиту на робочу силу і її пропозиції, визначає можливості підприємства у формуванні висококваліфікованого кадрового складу. За умов дефіциту трудових ресурсів

роботодавці змушені посилювати систему мотивації, підвищувати заробітну плату, створювати сприятливі умови праці, що сприяє зростанню ефективності персоналу.

Натомість надлишок робочої сили може знижувати стимули до підвищення продуктивності через нестабільність зайнятості та демотивацію працівників. Якість робочої сили, що формується на ринку праці, визначається рівнем освіти, професійної підготовки та компетенцій працівників. Висока кваліфікація працівників є важливою передумовою ефективного виконання трудових функцій, впровадження інновацій і технологічних змін на підприємстві.

Невідповідність між потребами роботодавців та кваліфікаційною структурою пропозиції робочої сили призводить до дисбалансів, які знижують загальну ефективність використання персоналу.

Досить важливою є також мобільність робочої сили – як професійна, так і територіальна, яка відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального розподілу трудових ресурсів. Високий рівень мобільності сприяє ефективнішому використанню людського капіталу, оскільки працівники мають змогу реалізовувати свої професійні навички в тих секторах економіки, де їхня праця є найбільш продуктивною.

Разом із тим, надмірна трудова міграція може призводити до втрати кваліфікованих кадрів у певних галузях або регіонах, що негативно позначається на ефективності персоналу в межах окремих підприємств.

Розглядаючи соціально-демографічні чинники, як одну з ключових складових системи зовнішніх впливів на ефективність використання персоналу, необхідно зауважити, що вони відображають структуру, якісні характеристики та динаміку трудового потенціалу суспільства, визначаючи його можливості щодо забезпечення підприємств робочою силою необхідного обсягу та кваліфікації.

У науковій літературі соціально-демографічні чинники трактуються як сукупність демографічних, соціальних і культурних характеристик населення,

які впливають на його трудову активність, професійні орієнтації, рівень зайнятості та продуктивність праці. До таких чинників належать: чисельність і структура населення, вікові та статеві пропорції, рівень освіти, професійна підготовка, стан здоров'я, міграційні процеси, соціальні цінності та трудова етика.

«Науково-технічний прогрес є визначальним фактором розвитку сучасного суспільства та економіки, що справляє глибокий вплив на характер, зміст і організацію праці. Його вплив на ефективність використання персоналу проявляється через зміну технологічних процесів, структури зайнятості, вимог до кваліфікації працівників, а також через трансформацію системи управління трудовими ресурсами. Науково-технічний прогрес розглядається як процес безперервного вдосконалення засобів праці, технологій і форм організації виробництва, що зумовлює зростання продуктивності праці та підвищення якості трудових результатів. В умовах глобальної цифровізації він стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств і розвитку людського капіталу» [12].

Політико-правове середовище є важливим зовнішнім фактором, який формує загальні умови функціонування підприємств і суттєво впливає на ефективність використання персоналу. Воно визначає правові рамки організації трудових відносин, соціального захисту працівників, регулювання зайнятості та системи оплати праці. Саме політико-правова стабільність і якість законодавчого забезпечення створюють передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної справедливості в трудовій сфері.

«В свою чергу соціально-культурні фактори становлять важливу складову зовнішнього середовища, що впливає на ефективність функціонування персоналу та загальний рівень результативності підприємства» [14]. Вони відображають сукупність цінностей, норм, традицій, рівня освіти, трудової етики, моральних установок і соціальних пріоритетів, притаманних суспільству чи окремій організації. Саме соціально-культурне середовище формує трудову

поведінку, мотивацію, відданість працівників, стиль управління і характер взаємовідносин у колективі.

У сукупності ці чинники створюють умови зовнішнього середовища, у яких формуються можливості для підвищення або зниження ефективності використання персоналу.

Внутрішні фактори (рис.1.3) безпосередньо залежать від діяльності підприємства, рівня розвитку його управлінських систем, культури організації, кадрової політики та умов праці. Саме ці чинники керівництво може активно регулювати для підвищення ефективності персоналу.

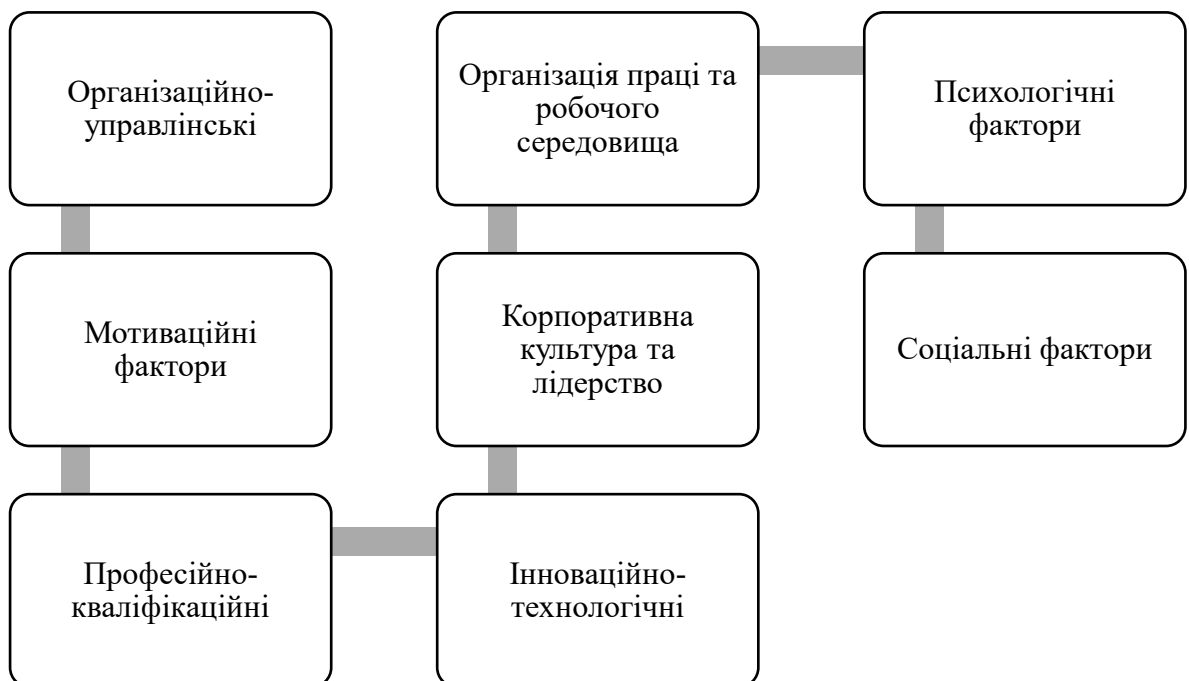


Рис.1.3. Внутрішні фактори впливу на ефективність використання персоналу (побудовано автором за джерелом [8])

Розглядаючи організаційно-управлінські фактори варто відмітити, що вони є ключовими елементами, що визначають рівень ефективності використання персоналу на підприємстві. Вони охоплюють систему управління, структуру організації, стиль керівництва, механізми мотивації, розподіл обов'язків, інформаційні потоки та якість прийняття управлінських рішень. Саме

раціональна організація праці та ефективне управління людськими ресурсами забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу і підвищення результативності діяльності підприємства.

Досить важливими є мотиваційні фактори, які включають в себе систему матеріального і нематеріального стимулювання, можливість кар'єрного зростання, справедливість оплати праці, соціальні гарантії. Адже висока мотивація безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності.

Натомість професійно-кваліфікаційні фактори посідають провідне місце серед внутрішніх чинників, що визначають рівень ефективності використання персоналу. Вони характеризують ступінь відповідності знань, умінь, навичок і професійного досвіду працівників вимогам виробництва, складності виконуваних робіт і стратегічним завданням підприємства. Високий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, якість продукції, інноваційність та конкурентоспроможність організації.

В нинішніх умовах господарювання психологічні фактори є досить таки важливими оскільки охоплюють морально-психологічний клімат у колективі, рівень довіри між працівниками і керівництвом, ступінь задоволеності роботою, конфліктність.

Саме організація праці та робочого середовища є важливими внутрішніми чинниками, що визначають рівень ефективності використання персоналу, продуктивність праці та якість трудового життя працівників. Від раціональності організації робочих процесів, умов праці, рівня технічного оснащення та психологічного клімату залежить ступінь реалізації трудового потенціалу кожного працівника і колективу загалом.

«Формування корпоративної культури та лідерство є важливими соціально-управлінськими чинниками, що визначають рівень згуртованості колективу, мотивацію працівників, ефективність комунікацій і здатність організації до сталого розвитку. Вони формують ціннісні орієнтири, поведінкові стандарти та взаємовідносини у трудовому колективі, створюючи

передумови для ефективного використання трудового потенціалу персоналу» [10].

Ключовими детермінантами підвищення ефективності використання персоналу в умовах цифровізації та глобалізації економіки є інноваційно-технологічні фактори, адже вони визначають рівень технічного оснащення праці, характер трудових процесів, вимоги до кваліфікації працівників і способи організації управління персоналом. Оскільки в сучасних умовах технологічні зміни не лише підвищують продуктивність праці, а й змінюють структуру зайнятості, зміст професійної діяльності та соціально-трудові відносини в організаціях.

Як бачимо саме соціальні фактори відіграють визначальну роль у формуванні рівня ефективності використання персоналу, оскільки вони безпосередньо впливають на мотивацію, поведінку, цінності та соціальну активність працівників. Ці чинники охоплюють сукупність умов соціального середовища, рівень добробуту, соціальну стабільність, якість життя, систему соціального захисту та можливості соціальної мобільності. Соціальний аспект ефективності персоналу полягає у створенні таких умов праці, за яких людина відчуває себе не лише економічною одиницею, а й повноцінним суб'єктом соціальних відносин, що має цінність, повагу та перспективи розвитку.

Отже, підвищення ефективності персоналу потребує комплексного управління всією системою факторів, а не ізольованого впливу на окремі з них.

1.3. Методи оцінювання ефективності використання персоналу

Оцінювання ефективності використання персоналу є важливою складовою управління трудовими ресурсами, оскільки дає змогу визначити рівень результативності праці, виявити резерви підвищення продуктивності та покращити систему мотивації. Основні методи поділяються на кількісні та якісні (рис.1.4).

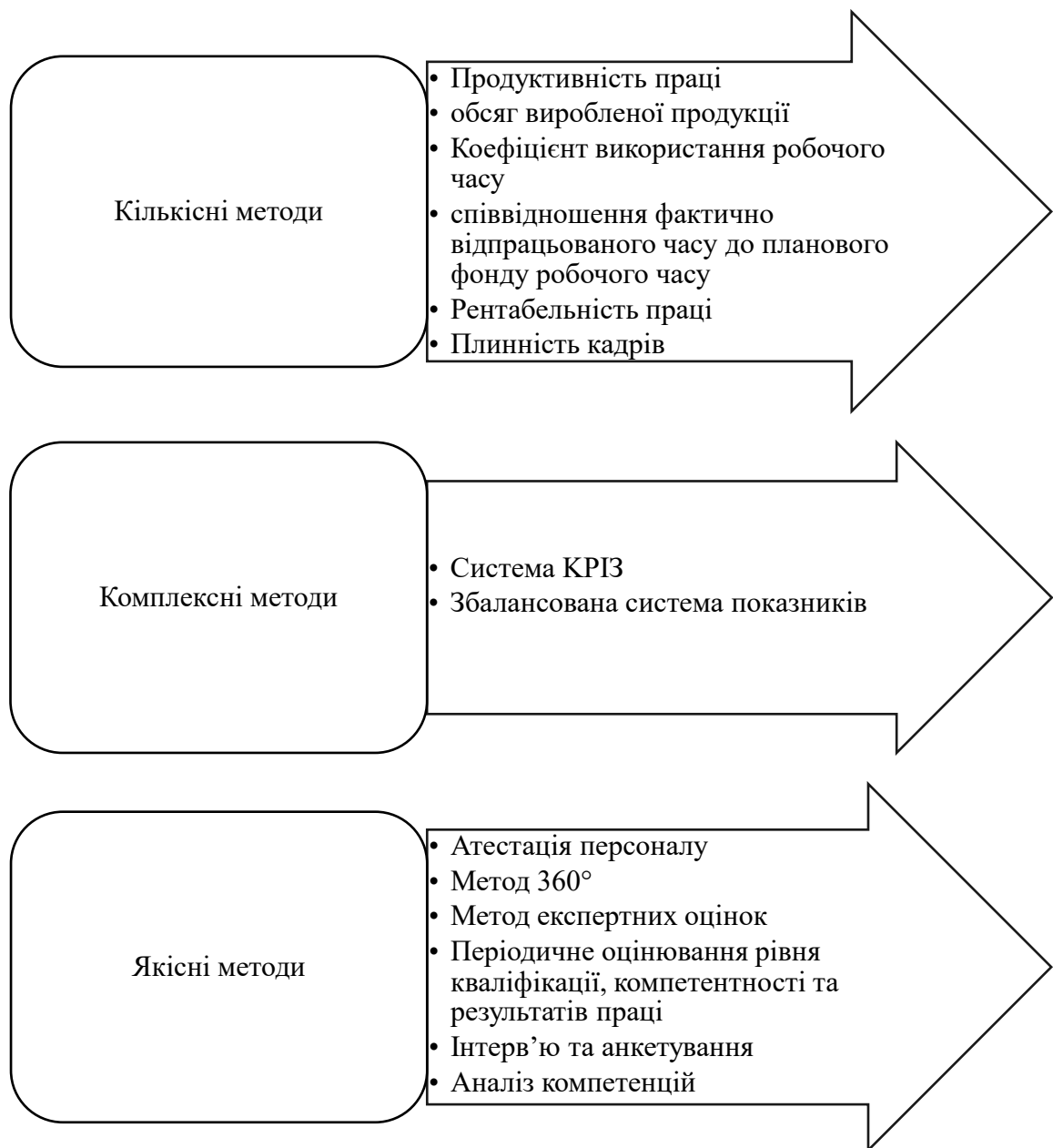


Рис. 1.4. Методи комплексної оцінки ефективності використання персоналу (побудовано автором за джерелом [24])

Кількісні методи базуються на застосуванні економіко-статистичних показників, що відображають результати трудової діяльності працівників у вимірюваних величинах. Вони дозволяють об'єктивно оцінити ступінь використання трудового потенціалу, виявити резерви підвищення продуктивності праці та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у сфері персоналу. Основні кількісні показники можна згрупувати за напрямками оцінювання.

Продуктивність праці є одним із найважливіших критеріїв ефективності використання персоналу. Вона визначається як відношення обсягу виробленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт) до чисельності працівників або витраченого робочого часу. кількісні методи оцінювання ефективності використання персоналу забезпечують об'єктивну, науково обґрунтовану базу для аналізу результативності трудових ресурсів. Їх системне застосування дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити ефективність управлінських рішень і сформулювати напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві.

«Якісні методи оцінювання ефективності використання персоналу спрямовані на аналіз не лише кількісних результатів трудової діяльності, а й характеристик, що визначають потенціал працівників, їхню поведінку, рівень мотивації, професійну компетентність та відповідність займаній посаді. Ці методи дозволяють комплексно оцінити трудові ресурси з позицій їх внеску в досягнення стратегічних цілей організації» [10].

Розглядаючи атестацію можна констатувати, що вона є систематичним процесом оцінювання рівня професійної підготовки, компетентності, результативності праці та відповідності працівників займаним посадам. Вона передбачає проведення оцінки за критеріями, встановленими нормативними документами підприємства: рівень кваліфікації, якість виконання посадових обов'язків, дисциплінованість, ініціативність, уміння працювати в команді тощо.

Результати атестації використовуються для прийняття управлінських рішень щодо просування по службі, матеріального стимулювання, перепідготовки кадрів або зміни посад. Таким чином, атестація є інструментом формування високоефективного кадрового потенціалу.

Метод експертних оцінок ґрунтується на узагальненні думок групи компетентних фахівців (експертів), які оцінюють діяльність працівників за задалегідь визначеними критеріями. Для забезпечення об'єктивності

застосовуються такі процедури, як анкетування, інтерв'ювання або ранжування показників.

Перевагою методу є можливість урахування суб'єктивних аспектів діяльності, що не піддаються кількісному виміру (наприклад, креативність, комунікабельність, здатність до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях). Результати експертних оцінок допомагають сформувати більш повну картину трудової ефективності працівника.

«Метод «360°» передбачає комплексну оцінку працівника з різних джерел – керівника, колег, підлеглих і клієнтів. Такий підхід дозволяє отримати багатовимірну характеристику професійної поведінки працівника, його взаємодії в колективі та впливу на загальні результати діяльності організації. Перевагою методу є підвищення об'єктивності оцінювання, розвиток культури зворотного зв'язку та підвищення рівня саморефлексії працівників» [6].

Інтерв'ю та анкетування застосовуються для виявлення суб'єктивних факторів ефективності праці: рівня задоволеності роботою, умовами праці, системою оплати, відносинами в колективі та управлінським стилем. Отримані дані дозволяють керівництву визначити проблемні аспекти організаційної культури, виявити демотиваційні чинники та розробити заходи щодо підвищення соціально-психологічного клімату в колективі.

Оцінювання компетенцій передбачає визначення ступеня відповідності знань, умінь, навичок і особистісних якостей працівника вимогам посади та стратегічним завданням підприємства. Для цього використовуються моделі компетенцій, які охоплюють технічні, управлінські, комунікативні та поведінкові аспекти діяльності.

Результати аналізу компетенцій дозволяють виявити професійні прогалини, розробити програми навчання та підвищення кваліфікації, а також планувати кар'єрне зростання працівників.

Якісні методи оцінювання ефективності використання персоналу дають змогу глибше зрозуміти людський потенціал організації, визначити не лише поточні результати діяльності, але й перспективи розвитку кожного працівника.

Їх застосування сприяє формуванню ефективної системи управління персоналом, підвищенню мотивації, зміцненню корпоративної культури.

Комплексні методи оцінювання ефективності використання персоналу поєднують елементи кількісного та якісного аналізу, що забезпечує всебічну характеристику трудового потенціалу організації. Вони дозволяють не лише виміряти фактичні результати діяльності працівників, а й оцінити їхній внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, рівень компетентності, мотивації та інноваційної активності. Застосування комплексних методів сприяє формуванню системного підходу до управління персоналом, орієнтованого на підвищення ефективності всієї організаційної структури.

Система КРІ передбачає визначення набору кількісних і якісних показників, що відображають ступінь досягнення працівниками та підрозділами поставлених цілей. Кожен показник має певну вагу, яка залежить від його значущості для підприємства. Дана система ґрунтується на принципах цільового управління коли кожен працівник має чітко визначені завдання, результати яких можна кількісно або якісно виміряти. Показники КРІ виступають зв'язуючою ланкою між стратегією підприємства та індивідуальною діяльністю персоналу, забезпечуючи узгодженість інтересів працівників і організації. Основна мета впровадження це підвищення результативності праці шляхом формування прозорої системи оцінки, мотивації та контролю.

Збалансована система показників – це інтегрована модель управління, що переводить стратегічні цілі підприємства у систему взаємопов'язаних вимірюваних індикаторів ефективності. Її мета – забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями, між фінансовими результатами та факторами, що їх формують, між зовнішніми (ринковими) і внутрішніми (організаційними) показниками.

«Метод оцінки «вартісного внеску» працівника, або метод є сучасним підходом до визначення економічної ефективності використання трудових ресурсів. Його суть полягає у кількісному вимірюванні економічної віддачі від

інвестицій у людський капітал – тобто у визначенні, наскільки ефективно підприємство використовує свої витрати на персонал для отримання фінансових результатів» [9].

Даний метод є важливим інструментом економічного аналізу ефективності використання персоналу, який дозволяє встановити прямий зв'язок між людськими ресурсами та фінансовими результатами підприємства. Його застосування сприяє раціональному управлінню витратами на персонал, виявленню резервів підвищення продуктивності праці та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень щодо інвестицій у розвиток людського капіталу.

Метод управління за цілями є одним із найефективніших сучасних підходів до оцінювання й підвищення ефективності використання персоналу. Його сутність полягає у тому, що діяльність кожного працівника та підрозділу підприємства спрямовується на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, які узгоджуються із загальною стратегією розвитку організації.

Метод управління за цілями є ефективним інструментом стратегічного управління персоналом, який дозволяє поєднати стратегічні орієнтири підприємства з індивідуальною діяльністю кожного працівника. Його впровадження забезпечує підвищення відповідальності, мотивації та результативності персоналу, сприяє раціональному використанню трудового потенціалу й створює основу для довгострокового розвитку організації.

Таким чином, цей метод не лише виступає методом оцінювання ефективності праці, але й формує культуру результативного управління, орієнтовану на досягнення спільних стратегічних цілей.

Застосування таких методів створює умови для формування ефективної системи управління персоналом, яка базується на принципах об'єктивності, прозорості та мотивації до досягнення результатів.

Комплексний підхід до оцінювання дає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити його стійкий розвиток і реалізувати потенціал кожного працівника в інтересах організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ НАДАННЯ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз чисельності працівників сфери надання комерційних послуг у регіоні

Сфера комерційних послуг охоплює практично всі види економічної діяльності (КВЕД), які надаються на платній основі з метою отримання прибутку. Згідно з українським Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД-2010), комерційні послуги належать переважно до Секцій J – S, зокрема далі до цілої низки секцій, які класифікують третинний сектор економіки.

Ось основні групи видів економічної діяльності, що включає сфера комерційних послуг (табл. 2.1).

Представлена таблиця відображає структурну декомпозицію сектора комерційних послуг згідно з Національним класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Ця класифікація є фундаментальною для статистичного обліку та економічного аналізу, оскільки дозволяє групувати види діяльності за функціональною ознакою та кінцевим споживачем. Сектор комерційних послуг поділяється на три основні функціональні групи: розподільчі та фінансові послуги, професійні та ділові послуги (B2B) та споживчі послуги (B2C).

Навіть у сферах, які мають державну присутність (наприклад, освіта, медицина), комерційними послугами вважається та діяльність, яка ведеться приватними суб'єктами господарювання (ФОП, ТОВ) з метою отримання прибутку, відповідно до обраних ними КВЕДів. Таким чином, запропонована класифікація чітко розмежовує сектор комерційних послуг за його економічною функцією та споживачами, що є необхідною передумовою для цілеспрямованого економічного планування та статистичного аналізу.

Таблиця 2.1. Розподіл видів комерційних послуг за видами економічної діяльності згідно КВЕД-2010

Секція КВЕД	Назва секції	Приклади комерційної діяльності
Розподільчі та фінансові послуги		
Н	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Вантажні та пасажирські перевезення, послуги таксі, діяльність складів, кур'єрська доставка.
Ј	Інформація та телекомунікації	Мобільний та фіксований зв'язок, надання послуг Інтернет-провайдерами, теле- та радіомовлення, видавнича діяльність.
К	Фінансова та страхова діяльність	Банківські послуги (кредитування, депозити), страхування життя та майна, фінансовий лізинг.
Професійні та ділові послуги (B2B)		
М	Професійна, наукова та технічна діяльність	Юридичні послуги, бухгалтерський облік та аудит, консультування з питань управління (Клас 70.22), реклама та дослідження ринку, архітектура та інжиніринг.
N	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Оренда та лізинг, послуги охоронних систем, діяльність туристичних агентств, інші допоміжні комерційні послуги (наприклад, збирання рахунків, адміністрування програм лояльності).
I	Тимчасове розміщення й організація харчування	Готелі та подібні заклади, ресторани, кафе, послуги кейтерингу.
L	Операції з нерухомим майном	Купівля, продаж та оренда власного або орендованого нерухомого майна за винагороду або на основі контракту.
Споживчі послуги (B2C)		
P	Освіта	Приватні школи, університети, навчальні курси, репетиторство.
Q	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Приватні клініки, стоматологічні кабінети, приватні медичні лабораторії.
R	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Діяльність фітнес-центрів, приватних спортивних клубів, кінотеатрів, музеїв, парків розваг.
S	Надання інших видів послуг	Перукарні та салони краси (Клас 96.02), прання та хімчистка, ритуальні послуги, ремонт комп'ютерів та предметів особистого вжитку.

Примітка. Побудовано автором на основі КВЕД-2010 [22].

На основі представлених даних, динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у Волинській області за період 2010–2023 років характеризувалася неоднорідністю та помітними структурними змінами (рис. 2.1).

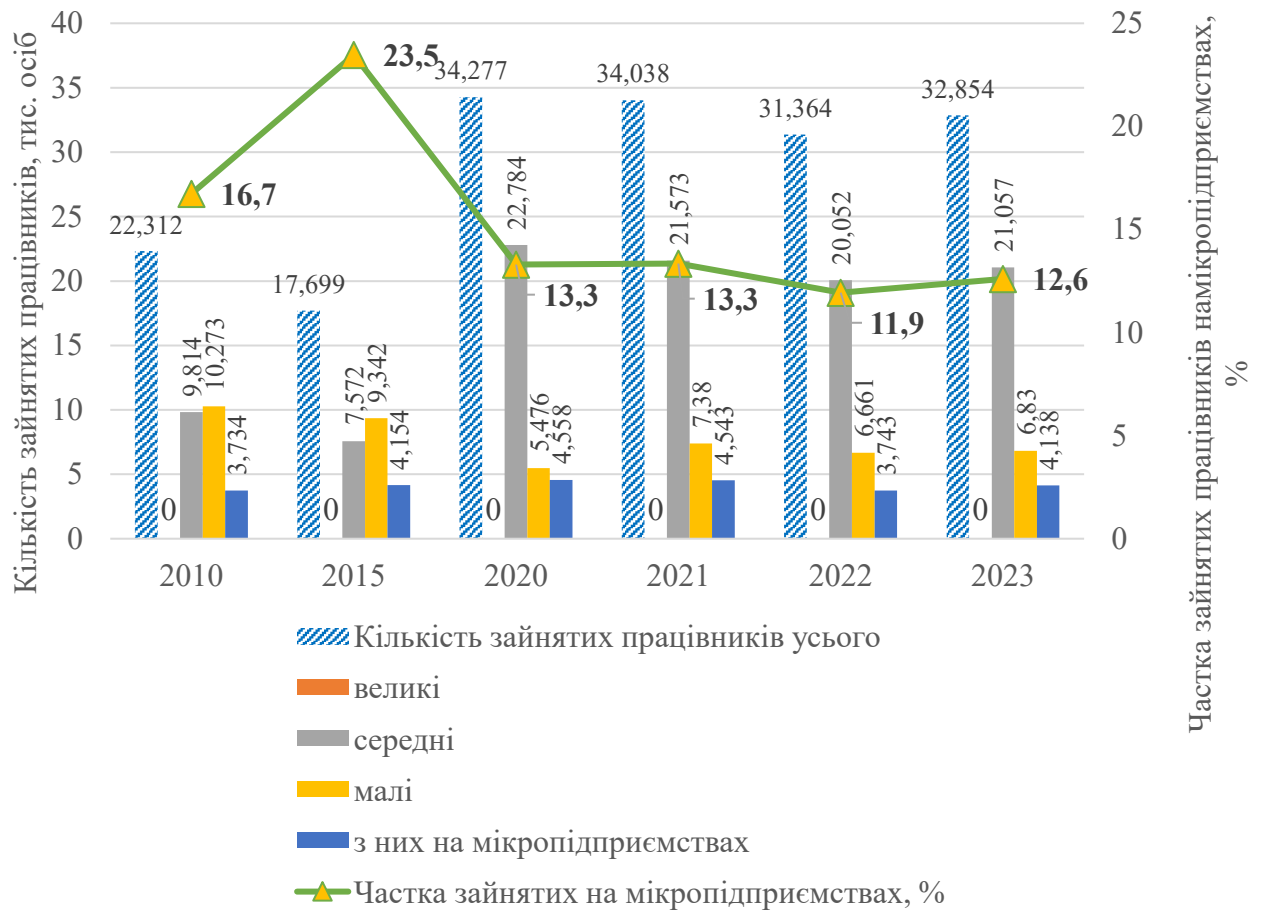


Рис. 2.1. Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

У 2010 році загальна кількість зайнятих становила 22,312 тис. осіб. Спостерігалось висхідне зростання до 2020 року, коли було зафіксовано пікове значення у 34,277 тис. осіб. У наступні роки (2021-2023) загальна кількість демонструвала певну стабілізацію або помірне зростання, коливаючись в межах 31,364 – 34,038 тис. осіб, і досягла 32,854 тис. осіб у 2023 році.

Протягом усього аналізованого періоду великі підприємства не фігурували у структурі зайнятості (нульові показники). Кількість зайнятих на середніх підприємствах мала значне збільшення, зростаючи з 9,814 тис. осіб у 2010 році до максимальних 22,784 тис. осіб у 2020 році. Після цього показник дещо знизився, проте залишався високим (21,057 тис. осіб у 2023 році), що свідчить про домінуючу роль середнього бізнесу у забезпеченні робочих місць. Зайнятість на малих підприємствах також зростала, демонструючи

максимальне значення у 2020 році (5,476 тис. осіб), проте згодом знижувалася, склавши 4,138 тис. осіб у 2023 році. Зайнятість на мікропідприємствах (як підмножина малих) зростала від 3,734 тис. осіб у 2010 році до 4,558 тис. осіб у 2020 році, але згодом коливалася та склала 3,743 тис. осіб у 2022 році та 4,138 тис. осіб у 2023 році.

Ключовою тенденцією є суттєве зменшення відносної частки зайнятих на мікропідприємствах у загальній кількості зайнятих. Пікове значення було зафіксовано у 2015 році, коли частка мікропідприємств становила 23,5% (при загальній кількості зайнятих 17,699 тис. осіб). Надалі, до 2022 року включно, частка послідовно знижувалася, досягнувши 11,9%. У 2023 році відбулося незначне зростання до 12,6%. Це свідчить про зміщення структури зайнятості в бік середніх підприємств і, можливо, про перехід частини мікропідприємств до категорії малих/середніх або ж про відносно повільніше зростання (або скорочення) зайнятості саме у мікросегменті у порівнянні з іншими групами.

Таким чином, у досліджуваному періоді відбулося значне нарощування загальної кількості зайнятих у сфері комерційних послуг Волинської області, яке супроводжувалося посиленням ролі середніх підприємств як основного роботодавця та зменшенням відносної ваги мікропідприємств у забезпеченні робочих місць.

Динаміка питомої ваги зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у загальній кількості зайнятих у Волинській області за період 2010–2023 років демонструє чітку тенденцію до зростання ролі сектору послуг у структурі регіонального ринку праці (рис. 2.2).

У 2010 році частка зайнятих у сфері становила 18,9%. Протягом наступних п'яти років відбулося незначне зменшення цього показника до 17,8% у 2015 році, що може свідчити про відносно вищі темпи зростання зайнятості в інших секторах економіки області або ж про скорочення робочих місць безпосередньо у сфері послуг на тому етапі.

Між 2015 та 2020 роками спостерігалось різке, значне збільшення питомої ваги, яка зросла майже удвічі – з 17,8% до 30,0%. Це підкреслює структурну

трансформацію економіки Волинської області та інтенсивне формування сектора послуг як одного з ключових роботодавців.

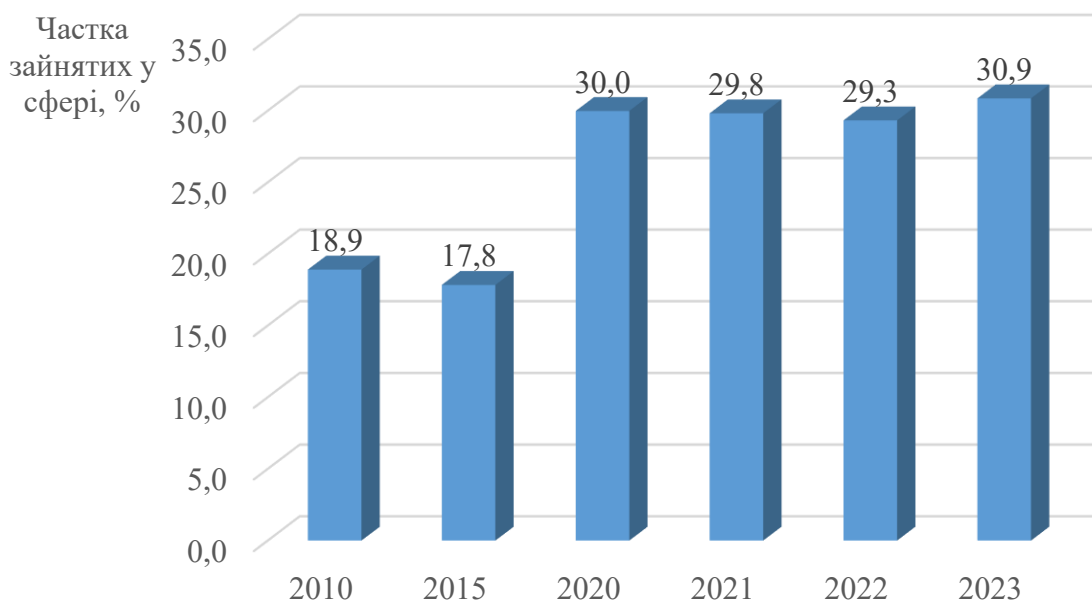


Рис. 2.2. Зміна питомої ваги зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у загальній кількості зайнятих у Волинській області за 2010-2023 роки, % (побудовано автором на основі даних [12])

Досягнення позначки у 30% свідчить про наближення до показників, характерних для більш розвинених економік, де сфера послуг займає домінуюче положення. У період 2020–2022 років частка стабілізувалася на високому рівні, коливаючись навколо 30% (30,0% у 2020 р., 29,8% у 2021 р., 29,3% у 2022 р.). У 2023 році було зафіксовано найвище значення за весь аналізований період – 30,9%, що підтверджує стійкий тренд зростання значення сфери комерційних послуг у структурі зайнятості Волинської області.

Таким чином, ключовою тенденцією є фундаментальне підвищення питомої ваги зайнятих у сфері комерційних послуг у загальній зайнятості регіону з менш ніж 20% у 2010–2015 роках до понад 30% у 2020–2023 роках, що вказує на посилення третинного сектору економіки в області.

На основі даних рисунку 2.3 динаміка кількості найманих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у Волинській області за

період 2010–2023 років демонструє виражену позитивну тенденцію зростання із суттєвими структурними змінами у розподілі за розміром підприємств.

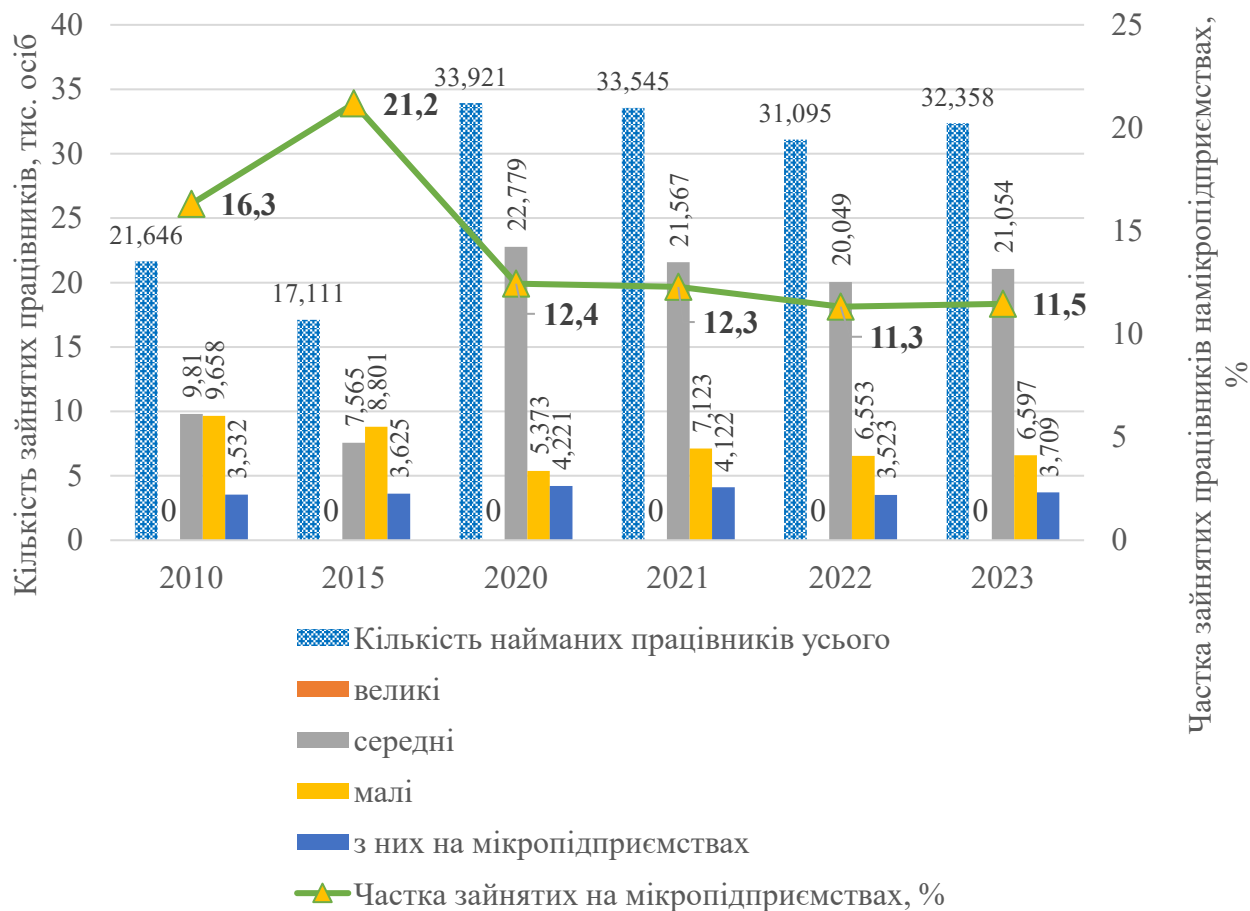


Рис. 2.3. Динаміка кількості найманих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Загальна кількість найманих працівників зросла з 21,646 тис. осіб у 2010 році до 32,358 тис. осіб у 2023 році, що свідчить про істотне розширення сектора комерційних послуг. Пікове значення було зафіксовано у 2020 році на рівні 33,921 тис. осіб, після чого спостерігалось невелике зниження у 2022 році (31,095 тис. осіб) з подальшим відновленням зростання у 2023 році.

Середні підприємства виявилися ключовим рушієм зростання зайнятості. Кількість найманих працівників у цьому сегменті збільшилася з 9,658 тис. осіб у 2010 році до 22,779 тис. осіб у 2020 році. Хоча у 2023 році їхня кількість дещо зменшилася до 21,054 тис. осіб, вони продовжують домінувати у структурі зайнятості сектору.

Зайнятість на малих підприємствах мала менш виражену динаміку, коливаючись від 9,810 тис. осіб у 2010 році до 6,597 тис. осіб у 2023 році. Найвищий показник було зафіксовано у 2010 році. Зайнятість на мікропідприємствах (як підмножина малих) зростала з 3,532 тис. осіб у 2010 році до 4,221 тис. осіб у 2020 році, а у 2023 році становила 3,709 тис. осіб.

Відносна частка найманих працівників, зайнятих на мікропідприємствах, демонструє стійку тенденцію до зниження. Максимальне значення частки було зафіксовано у 2015 році – 21,2%. Після цього показник послідовно знижувався, досягнувши 11,3% у 2022 році та 11,5% у 2023 році. Це свідчить про структурне зміщення зайнятості від найменших до середніх підприємств, а також про те, що загальне зростання кількості найманих працівників переважно генерується більшими суб'єктами господарювання.

Таким чином, період 2010–2023 років характеризується суттєвою позитивною динамікою загальної кількості найманих працівників, з ключовою роллю середнього бізнесу у забезпеченні робочих місць та редукацією відносної ваги мікропідприємств у загальній структурі найму.

2.2. Аналіз витрат на персонал на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні

Аналіз представлених даних щодо динаміки суми та питомої ваги витрат на персонал підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010–2023 роки засвідчує значне зростання фінансового навантаження на фонд оплати праці та зміцнення позицій даного сектора в економіці регіону (рис. 2.4).

Сума витрат на персонал демонструє експоненціальне зростання протягом аналізованого періоду. У 2010 році загальна сума витрат становила 399,6 млн. грн. Спостерігалось стрімке, майже п'ятнадцятикратне збільшення цього показника, досягнувши 6,083,4 млн. грн. у 2023 році. Середні підприємства є домінуючим сегментом у структурі витрат. Їхня частка зросла з 219,5 млн. грн.

у 2010 році до 4557,8 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про концентрацію основної робочої сили та, ймовірно, вищий рівень оплати праці у цьому сегменті. Витрати на персонал малих підприємств також зросли, але помірніше від 137,3 млн. грн. у 2010 році до 848,1 млн. грн. у 2023 році.

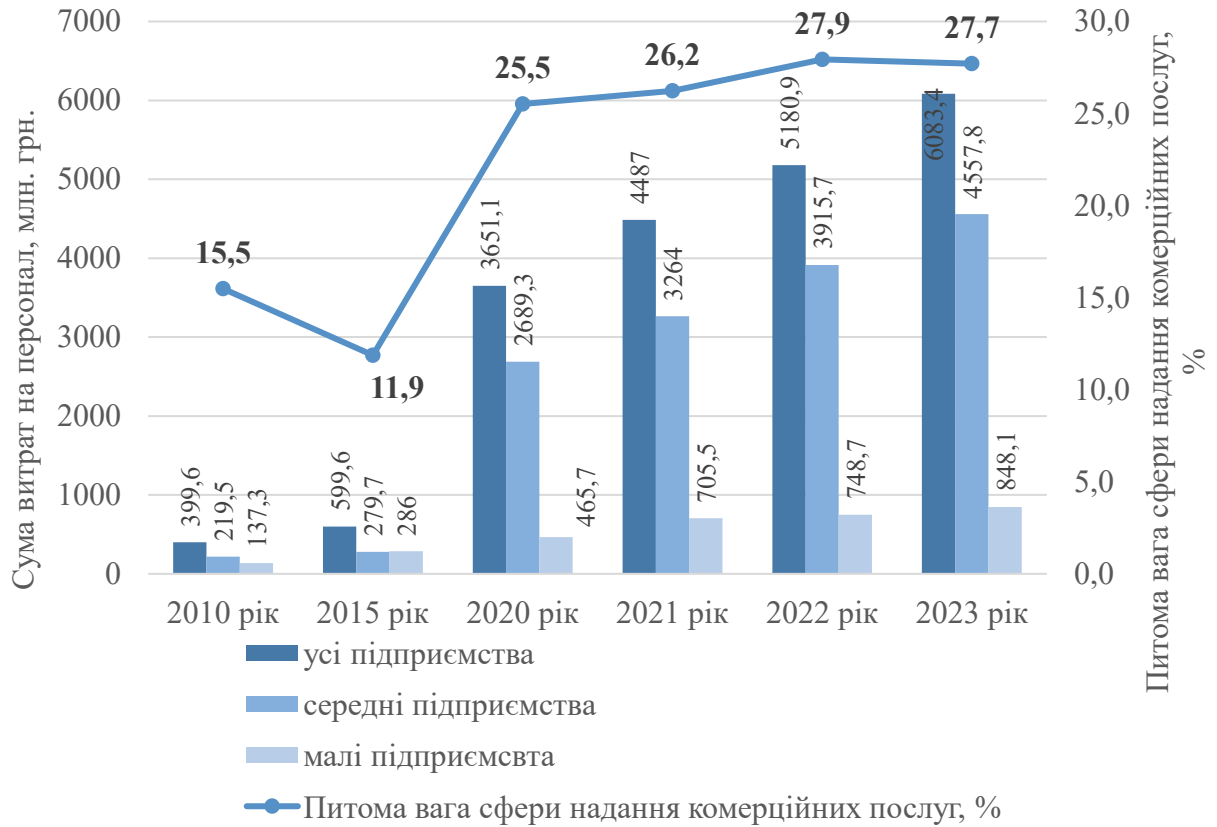


Рис. 2.4. Зміна суми і питомої ваги витрат на персонал підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Питома вага сфери надання комерційних послуг у загальній сумі витрат на персонал регіону демонструє посилення ролі сектору як джерела доходів для населення. У 2010 році частка витрат на персонал у сфері послуг становила 15,5%. До 2015 року спостерігалось тимчасове зниження до 11,9%, що може бути пов'язано з макроекономічною нестабільністю або відносно швидшим зростанням витрат в інших секторах економіки. Після 2015 року зафіксовано стійкий і значний висхідний тренд: показник зріс до 25,5% у 2020 році. У 2022 та 2023 роках питома вага досягла свого максимального рівня – 27,9% та 27,7% відповідно.

Така динаміка свідчить про структурне переформатування економіки Волинської області, де сфера комерційних послуг перетворилася з другорядного на один із провідних секторів за обсягом фонду оплати праці, що підтверджує його зростаючу вагомість у формуванні регіонального добробуту.

Аналіз динаміки суми та питомої ваги витрат на оплату праці персоналу підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за період 2010–2023 років демонструє високу позитивну динаміку абсолютної величини витрат та суттєве зростання частки цього сектору у загальнообласному фонді оплати праці (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Зміна суми і питомої ваги витрат на оплату праці персоналу підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Сума витрат на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросла в абсолютних показниках майже в сімнадцять разів, що відображає інфляційні процеси, зростання кількості зайнятих та підвищення рівня заробітної плати. У 2010 році загальна сума витрат на оплату праці становила 295,9 млн. грн. Спостерігався стрімкий, хоча й дещо нерівномірний, ріст: у 2015 році показник

досяг 441,4 млн. грн., а у 2020 році – 2992,6 млн. грн. У наступні роки зростання продовжилося, досягнувши 4 997,3 млн. грн. у 2023 році. Цей показник підтверджує зростаючу капіталізацію та фінансову значущість сектору послуг.

Питома вага витрат на оплату праці у сфері комерційних послуг у загальній сумі витрат на оплату праці в області є ключовим індикатором структурної трансформації ринку праці. Початкове значення у 2010 році становило 15,8%. У 2015 році зафіксовано мінімальне значення – 11,6%, що вказує на тимчасове зниження відносної ролі сектору або ж на випереджаюче зростання заробітних фондів в інших галузях. Після 2015 року розпочався стійкий та інтенсивний висхідний тренд: частка зросла до 25,5% у 2020 році, і досягла максимальних значень у 2022 та 2023 роках – 27,9% та 27,6% відповідно.

Це свідчить про посилення позицій сфери комерційних послуг, яка перетворилася на один із провідних секторів економіки Волинської області за обсягом формування фонду оплати праці. Це також корелює з позитивною динамікою загальної кількості зайнятих у цій сфері.

Аналіз даних рисунку 2.6 охоплює динаміку загальної суми витрат на персонал (яка включає витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи) і питомих ваги витрат на оплату праці в загальній сумі витрат на персонал за період 2010–2023 років.

Загальна сума витрат на персонал демонструє певне зростання, що відображає інфляційні процеси, збільшення кількості зайнятих та підвищення рівня оплати праці. У 2010 році загальна сума витрат на персонал складала 399,6 млн. грн. (295,9 млн. грн. витрати на оплату праці та 103,7 млн. грн. відрахування на соціальні заходи). До 2023 року загальні витрати зросли до 6 083,4 млн. грн. (4 997,3 млн. грн. витрати на оплату праці та 1 086,1 млн. грн. відрахування на соціальні заходи). Це становить майже шістнадцятикратне збільшення за аналізований період. Абсолютний приріст витрат на оплату праці був значно вищим, ніж приріст відрахувань на соціальні заходи. У 2023 році

витрати на оплату праці становили 4 997,3 млн. грн., тоді як відрахування на соціальні заходи – 1 086,1 млн. грн.

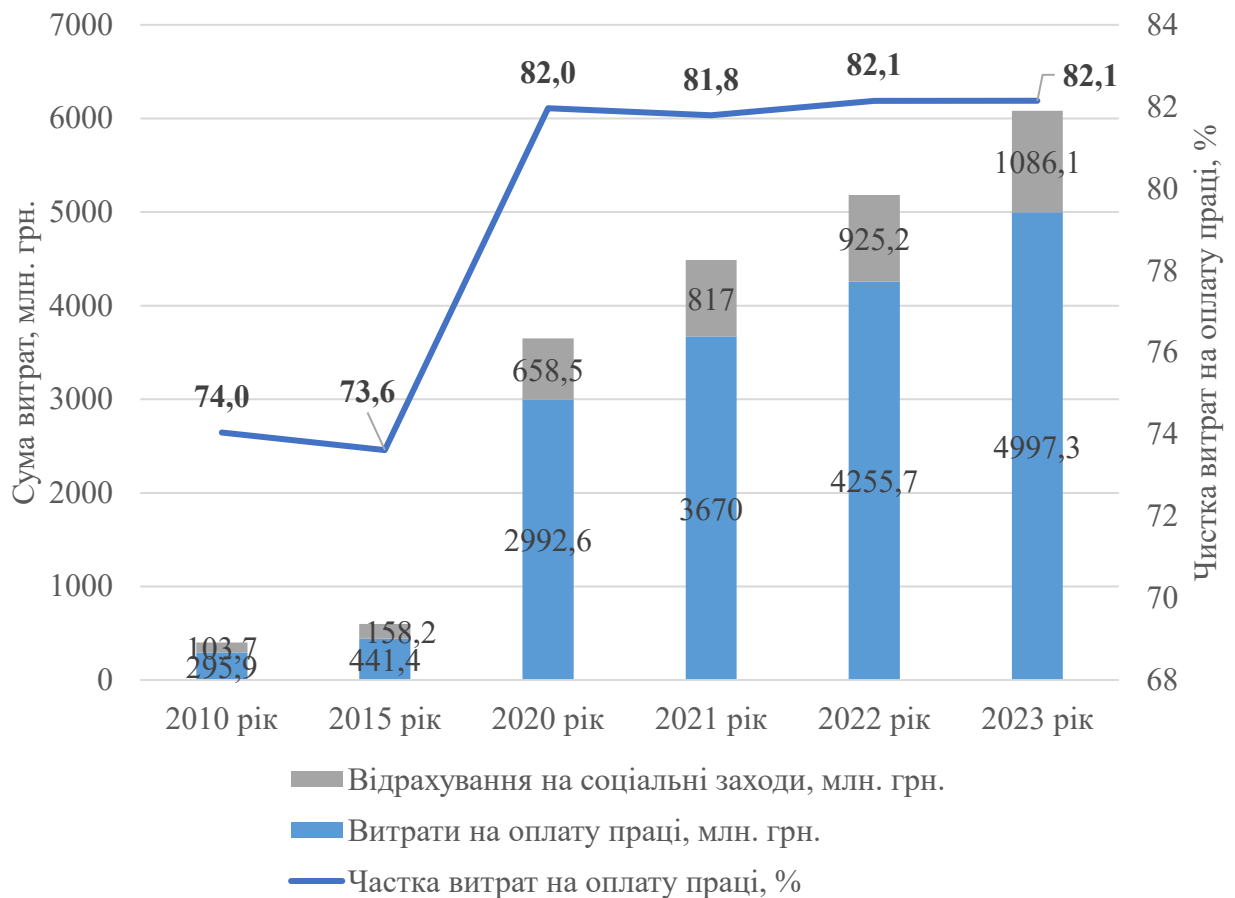


Рис. 2.6. Динаміка витрат на персонал та питомої ваги витрат на оплату праці на підприємствах сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Питома вага витрат на оплату праці у загальній сумі витрат на персонал є важливим показником, що відображає структуру витрат роботодавця. У 2010 році частка витрат на оплату праці становила 74,0%. У 2015 році зафіксовано мінімальне значення – 73,6%, що вказує на відносно вище зростання соціальних відрахувань порівняно з основною оплатою праці на тому етапі. З 2020 року спостерігається різкий і стійкий висхідний тренд: частка зросла до 82,0% у 2020 році. У 2022 та 2023 роках питома вага досягла максимального рівня – 82,1%.

Ця динаміка свідчить про суттєве збільшення частки безпосередньої оплати праці у загальних витратах на персонал. Зростання цієї частки (з 74,0% до 82,1%) протягом періоду 2010–2023 років, особливо помітне після 2015

року, може бути пояснене зменшенням єдиного соціального внеску (ЄСВ), що призвело до відносного зменшення відрахувань на соціальні заходи та, відповідно, до збільшення питомої ваги основної оплати праці у загальних витратах на персонал.

Порівняльний аналіз динаміки середньомісячних витрат на оплату праці на одного працівника у сфері надання комерційних послуг та мінімальної заробітної плати на кінець року вказує на значне зростання обох показників, а також на змінну динаміку коефіцієнта її перевищення (рис. 2.7).

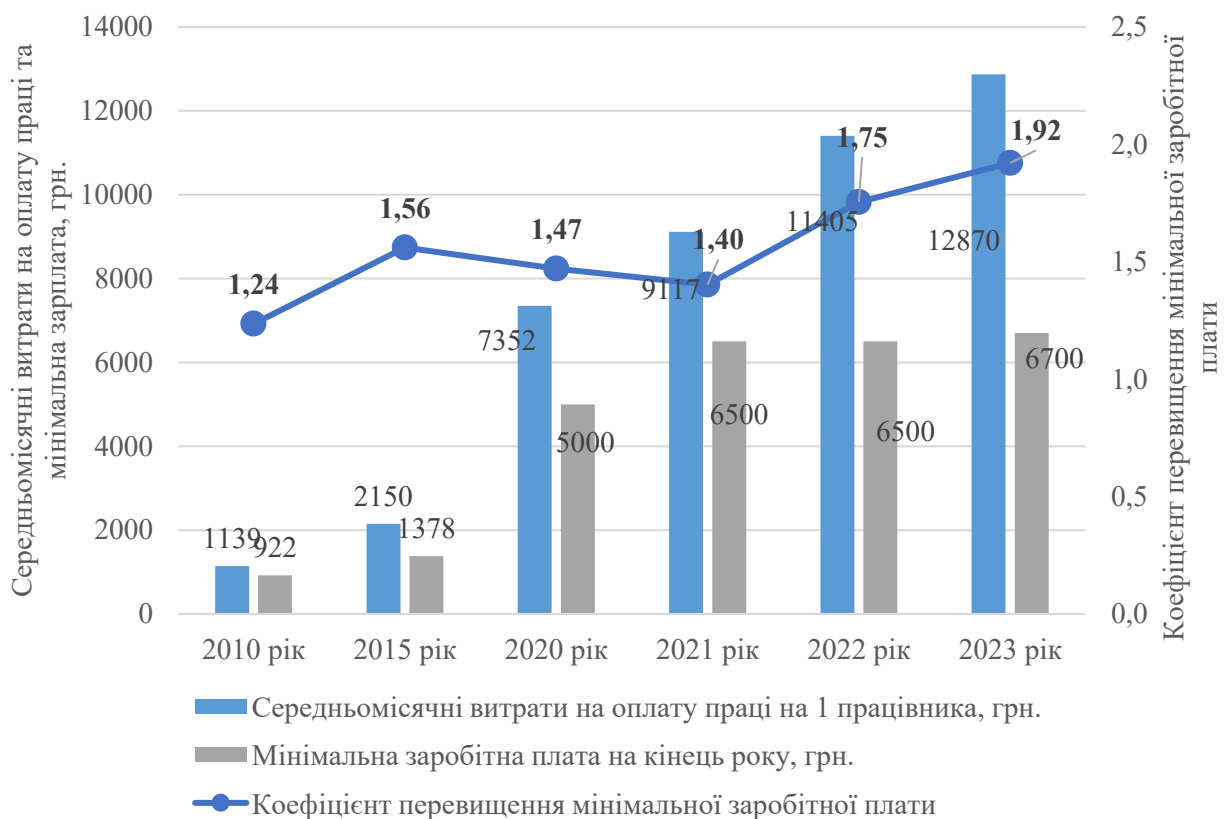


Рис. 2.7. Порівняння середньомісячних витрат на оплату праці на 1 працівника підприємств сфери надання комерційних послуг і мінімальної заробітної плати на кінець року у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Спостерігається суттєве зростання середньомісячних витрат на оплату праці. У 2010 році цей показник становив 1 139 грн. До 2023 року витрати зросли до 12 870 грн., що свідчить про майже дванадцятиразове збільшення за аналізований період. Це зростання відображає інфляційні процеси, підвищення

кваліфікації працівників та посилення конкуренції на регіональному ринку праці. Мінімальна заробітна плата також демонструвала послідовне зростання, збільшившись із 922 грн. у 2010 році до 6 700 грн. у 2023 році.

Коефіцієнт перевищення середньомісячних витрат на оплату праці над мінімальною заробітною платою є індикатором відносної привабливості праці у сфері послуг. У 2010 році коефіцієнт перевищення становив 1,24, що означає, що середня оплата праці була лише на 24% вищою за мінімальний встановлений рівень. У 2015 році цей коефіцієнт досяг пікового значення – 1,56, демонструючи найбільший відносний розрив між середньою та мінімальною оплатою праці в досліджуваному періоді. У 2020 році коефіцієнт знизився до 1,47, а у 2021 році – до 1,40. Це зниження свідчить про відносно швидше зростання мінімальної зарплати порівняно з середніми витратами на оплату праці в ці роки, що могло бути спричинене адміністративними рішеннями щодо підвищення соціальних стандартів.

З 2022 року спостерігається відновлення висхідного тренду: коефіцієнт зріс до 1,75 у 2022 році та досяг максимального значення – 1,92 у 2023 році. Таке значне перевищення підтверджує, що сфера комерційних послуг у 2023 році забезпечувала працівникам заробіток, який майже удвічі перевищував встановлений державою мінімум.

Отже, ключовою тенденцією є те, що, незважаючи на загальне зростання МЗП, середньомісячні витрати на оплату праці у сфері комерційних послуг зберегли значний і зростаючий відрив від мінімального рівня, що підкреслює підвищення економічної значущості та привабливості робочих місць у даному секторі.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг у регіоні

Порівняльний аналіз обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на одного зайнятого працівника (показник продуктивності праці) між підприємствами сфери надання комерційних послуг та підприємствами за усіма видами економічної діяльності у Волинській області за період 2010–2023 років демонструє динамічне зростання продуктивності в обох секторах, але з виразним лідерством загальногосподарського сектора (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Порівняння обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств у розрахунку на 1 зайнятого працівника підприємств за усіма видами економічної діяльності та підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки, тис.грн./особу

Показник за видами діяльності	Рік	Всього	У тому числі			
			великі	середні	малі	з них мікропідприємства
Сфера надання комерційних послуг	2010	94,8	–	127,5	75,0	70,1
	2015	189,8	–	205,1	188,8	189,9
	2020	322,2	–	215,4	586,6	500,0
	2021	456,1	–	266,8	676,1	627,9
	2022	559,4	–	393,6	975,7	732,0
	2023	658,2	–	486,7	1062,9	900,1
За усіма видами економічної діяльності	2010	321,2	1065,4	257,6	146,1	145,6
	2015	843,6	4068,7	550,2	456,9	374,3
	2020	1561,5	2493,7	1525,7	1134,9	899,4
	2021	2089,9	3671,4	2028,4	1356,3	1105,6
	2022	2459,7	3315,3	2503,9	1701,6	1365,4
	2023	2717,3	3508,4	2800,3	2005,0	1545,4
Коефіцієнт перевищення показника за усіма видами економічної діяльності до показника сфери надання комерційних послуг, разів	2010	3,4	–	2,0	1,9	2,1
	2015	4,4	–	2,7	2,4	2,0
	2020	4,8	–	7,1	1,9	1,8
	2021	4,6	–	7,6	2,0	1,8
	2022	4,4	–	6,4	1,7	1,9
	2023	4,1	–	5,8	1,9	1,7

Примітка. Побудовано автором за даними [12].

За усіма видами економічної діяльності продуктивність праці зростає із 321,2 тис. грн./особу у 2010 році до 2 717,3 тис. грн./особу у 2023 році. Це свідчить про восьмиразове збільшення обсягу реалізації на одного працівника, що відображає значне зростання цін (інфляція) та, ймовірно, підвищення ефективності виробництва. Пікове значення було зафіксовано у 2023 році.

Продуктивність праці у сфері надання комерційних послуг також зростала, але була суттєво нижчою за загальний показник. Вона збільшилася з 94,8 тис. грн./особу у 2010 році до 658,2 тис. грн./особу у 2023 році. Найбільший ріст спостерігався між 2015 роком (189,9 тис. грн./особу) та 2020 роком (322,2 тис. грн./особу). Пікове значення також досягнуто у 2023 році.

Для оцінки відносної ефективності використовується коефіцієнт перевищення продуктивності праці за усіма видами економічної діяльності над показником сфери комерційних послуг. Протягом усього періоду (2010–2023) продуктивність праці у загальному секторі перевищувала продуктивність у сфері комерційних послуг. У 2010 році коефіцієнт перевищення становив 3,4 рази. У 2020 та 2021 роках зафіксовано максимальні значення – 4,8 та 4,6 рази відповідно, що свідчить про найбільший відносний розрив. Це пов'язано з тим, що інші види діяльності (наприклад, промисловість або аграрний сектор), які мають вищу капіталомісткість, у цей період продемонстрували вищу ефективність реалізації. До 2023 року коефіцієнт перевищення знизився до 4,1 рази. Це зменшення вказує на відносне прискорення темпів зростання продуктивності праці у сфері комерційних послуг порівняно із загальним сектором економіки на останньому етапі.

Отже, сфера комерційних послуг у Волинській області має нижчу абсолютну продуктивність праці, ніж середній показник по економіці, що є типовим для секторів з нижчою матеріаломісткістю. Проте тенденція до зниження коефіцієнта перевищення свідчить про поступове зменшення розриву в ефективності.

Аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на одного зайнятого працівника (показник продуктивності праці) та

питомої ваги цього обсягу у загальному обсязі реалізації Волинської області за період 2010–2023 років демонструє значне зростання абсолютної продуктивності та послідовне зниження відносної ефективності сектору до 2020 року з подальшим відновленням (рис. 2.8).

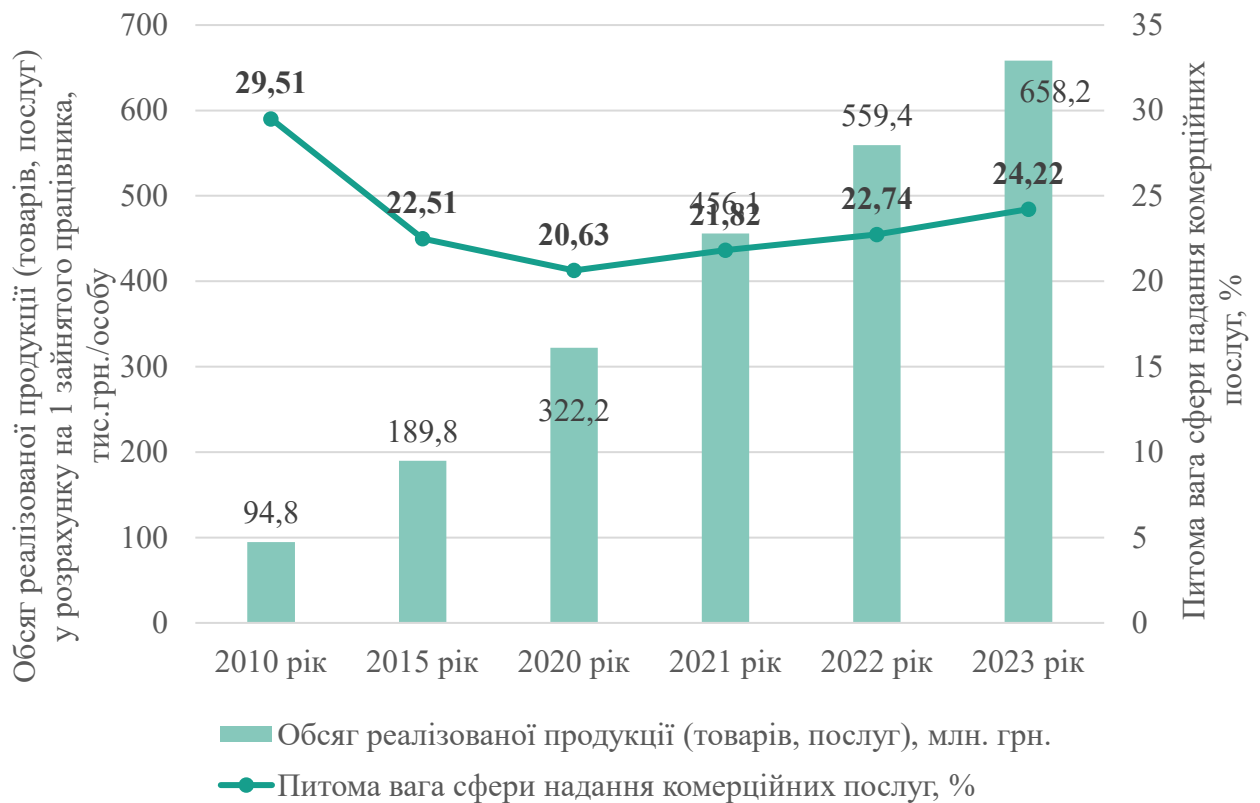


Рис. 2.8. Зміна суми і питомої ваги обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на 1 зайнятого працівника підприємств сфери надання комерційних послуг у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Обсяг реалізованої продукції на одного зайнятого працівника у сфері комерційних послуг продемонстрував суттєве позитивне зростання в абсолютних показниках. У 2010 році продуктивність праці становила 94,8 тис. грн./особу. До 2023 року показник зріс до 658,2 тис. грн./особу, що є майже семикратним збільшенням. Найбільш інтенсивне зростання обсягу реалізації на одного працівника спостерігалось у період 2020–2023 років, коли показник зріс із 322,2 тис. грн./особу до 658,2 тис. грн./особу. Це свідчить про інтенсифікацію

економічної діяльності та зростання ефективності праці в цьому секторі на останньому етапі.

Питома вага обсягу реалізованої продукції сфери надання комерційних послуг у загальному обсязі реалізації продукції області (індикатор відносної економічної ваги сектору) демонструвала менш однозначну динаміку. У 2010 році частка сектору послуг становила 29,51%. Спостерігалася тривала негативна тенденція зниження питомої ваги до 20,63% у 2020 році. Це зменшення свідчить про те, що темпи зростання обсягу реалізації в інших секторах економіки (промисловість, сільське господарство) були вищими за темпи зростання у сфері комерційних послуг протягом цього періоду. З 2020 року відбулося послідовне відновлення позицій сектору: частка зросла до 24,22% у 2023 році. Таке зростання підтверджує, що в останні роки сфера комерційних послуг почала нарощувати свою відносну економічну вагу у структурі реалізації продукції Волинської області.

Таким чином, ключові висновки полягають у значному абсолютному зростанні продуктивності праці у сфері комерційних послуг та відновленні її питомої ваги у загальному обсязі реалізації після періоду відносного зниження.

Порівняльний аналіз динаміки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) у розрахунку на одного зайнятого працівника (продуктивності праці) між підприємствами сфери надання комерційних послуг та підприємствами за усіма видами економічної діяльності за період 2010–2023 років демонструє загальну позитивну тенденцію зростання продуктивності в обох секторах, але з виразною диференціацією у темпах та абсолютних значеннях, особливо у сегментах підприємств за розміром (рис. 2.9).

У сфері комерційних послуг спостерігається послідовне зростання обсягу реалізації на одного зайнятого, який збільшився з 94,8 тис. грн./особу у 2010 році до 658,2 тис. грн./особу у 2023 році. За усіма видами економічної продуктивність праці зросла із 321,2 тис. грн./особу у 2010 році до 2 717,3 тис. грн./особу у 2023 році.

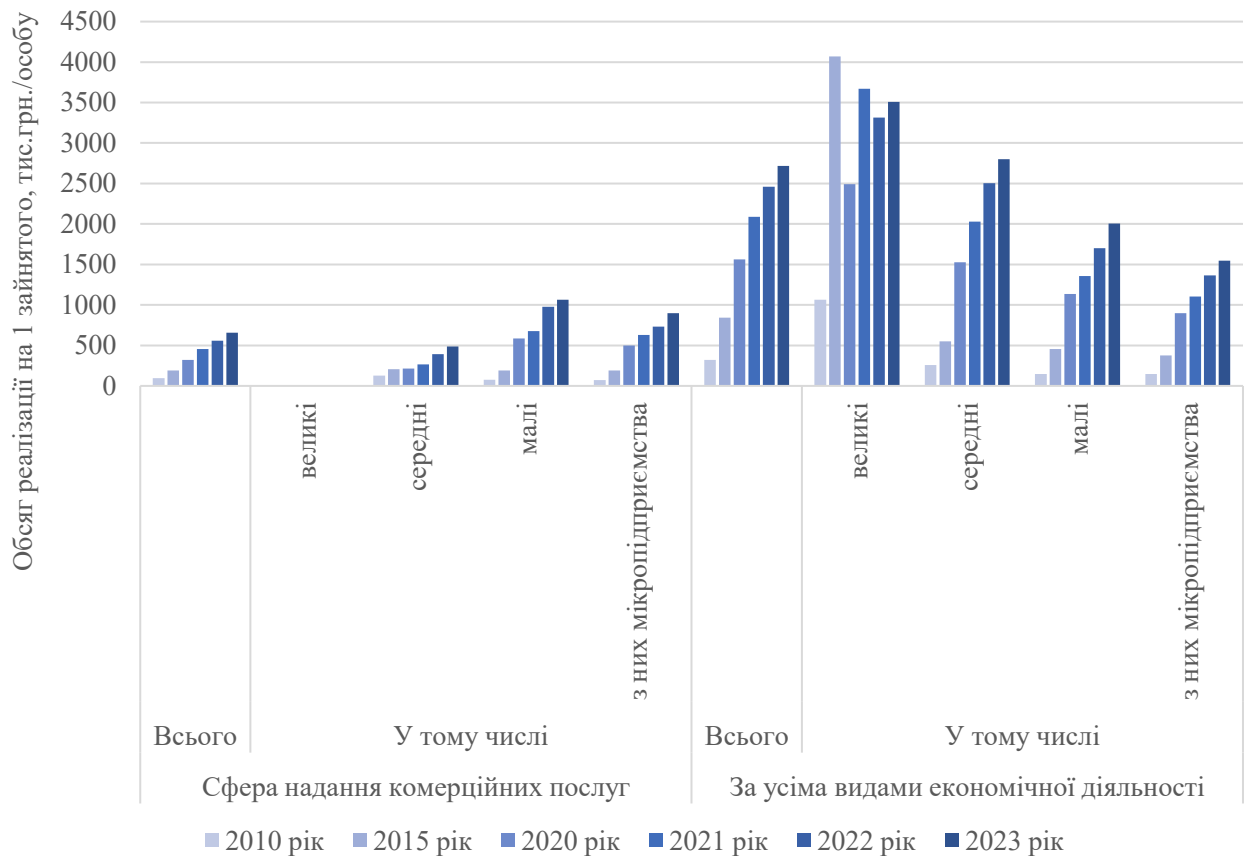


Рис. 2.9. Порівняння динаміки обсягу реалізації продукції у розрахунку на 1 зайнятого працівника підприємств сфери надання комерційних послуг та за усіма видами економічної діяльності за 2010-2023 роки, тис.грн./особу (побудовано автором на основі даних [12])

Протягом усього періоду продуктивність праці у загальному секторі перевищувала показник сфери послуг, досягнувши пікового значення 4,8 рази у 2020 році та знизившись до 4,1 рази у 2023 році. Це свідчить про відносно прискорення зростання продуктивності у сфері послуг на останньому етапі.

Аналіз розподілу продуктивності за розміром підприємств виявляє значні структурні відмінності між секторами. Великі підприємства у загальному секторі демонстрували найвищу продуктивність, яка зростає з 1 065,4 тис. грн./особу у 2010 році до 3 508,4 тис. грн./особу у 2023 році. Пік припав на 2022 рік (3 315,3 тис. грн./особу). У сфері комерційних послуг великі підприємства не фіксували зайнятих працівників.

У середніх підприємствах у загальному секторі продуктивність зросла з 257,6 тис. грн./особу у 2010 році до 2 800,3 тис. грн./особу у 2023 році. У сфері комерційних послуг зростання було менш інтенсивним: з 127,5 тис. грн./особу до 486,7 тис. грн./особу у 2023 році. Коефіцієнт перевищення продуктивності середніх підприємств загального сектора над середніми підприємствами сфери послуг досяг піку 7,6 рази у 2021 році, що вказує на суттєво вищу ефективність середнього бізнесу в інших галузях (зокрема, виробничих).

У загальному секторі продуктивність малого бізнесу (зросла до 2 005,0 тис. грн./особу у 2023 р.) і мікропідприємств (зросла до 1 545,4 тис. грн./особу у 2023 р.) значно перевищувала відповідні показники сфери послуг. У сфері комерційних послуг найвищий показник продуктивності серед усіх сегментів цього сектора було зафіксовано на малих підприємствах у 2023 році – 1062,9 тис. грн./особу.

Отже, у сфері комерційних послуг зафіксована нижча абсолютна продуктивність праці порівняно із загальним сектором, де домінуючу роль у формуванні продуктивності відіграють великі та середні підприємства. Однак у сфері послуг найвища ефективність реалізації на одного працівника спостерігається саме в сегменті малих підприємств, а не середніх.

Порівняльний аналіз динаміки фінансових результатів до оподаткування у розрахунку на одного зайнятого працівника (тис. грн./особу) між підприємствами сфери надання комерційних послуг та усіма підприємствами Волинської області за період 2010–2023 років демонструє суттєву мінливість та структурні відмінності у фінансовій ефективності двох секторів (рис. 2.10).

Протягом аналізованого періоду обидва сектори пережили як періоди збитковості, так і значного прибутку.

За усіма видами економічної діяльності у 2010 році було зафіксовано збиток у розмірі -9,1 тис. грн./особу. Найбільший збиток зафіксовано у 2015 році - -32,0 тис. грн./особу. Після 2015 року спостерігався стійкий перехід до прибуткової діяльності, і до 2023 року показник зріс до 100,2 тис. грн./особу, досягнувши максимального значення.

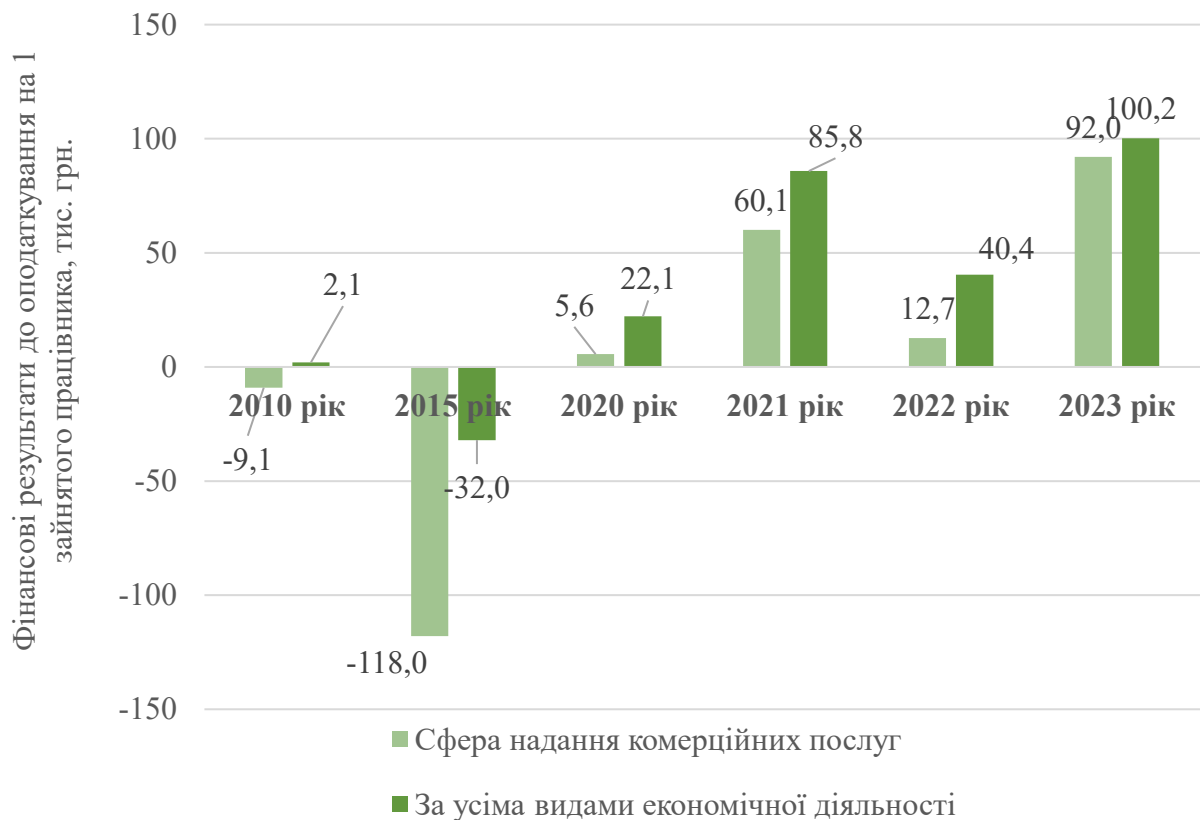


Рис. 2.10. Порівняння динаміки суми фінансових результатів до оподаткування у розрахунку на 1 зайнятого працівника підприємств сфери надання комерційних послуг та усіх підприємств у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Сектор послуг також розпочинав період зі збитком у 2010 році (-10,0 тис. грн./особу). Було зафіксовано надзвичайно високий збиток у 2015 році -118,0 тис. грн./особу, що свідчить про глибоку фінансову кризу або значні списання активів у секторі на той час. Після 2015 року сектор різко вийшов на прибутковість, досягнувши позитивного значення вже у 2020 році (5,6 тис. грн./особу). У 2023 році сфера послуг досягла найвищого показника фінансового результату – 92,0 тис. грн./особу.

Порівняння показників демонструє наступні структурні відмінності. У 2010 році загальний сектор був менш збитковим (-9,1 тис. грн./особу) порівняно зі сферою послуг (-10,0 тис. грн./особу). У 2015 році сфера комерційних послуг продемонструвала катастрофічно вищий рівень збитковості (-118,0 тис.

грн./особу) порівняно із загальним сектором (-32,0 тис. грн./особу). У період 2020–2023 років загальний сектор здебільшого демонстрував вищу прибутковість у розрахунку на одного працівника, ніж сфера комерційних послуг. Наприклад, у 2023 році загальний сектор мав фінансовий результат 100,2 тис. грн./особу, тоді як сфера послуг – 92,0 тис. грн./особу. Найбільший позитивний відрив загального сектора від сектору послуг зафіксовано у 2021 році, коли показники становили 85,8 тис. грн./особу та 60,1 тис. грн./особу відповідно.

Таким чином, сфера комерційних послуг Волинської області характеризувалася більшою фінансовою нестабільністю, особливо у кризовий період 2015 року. Однак, після 2015 року відбулося стійке відновлення та зростання прибутковості, хоча загальний сектор економіки переважно зберігав вищі показники фінансового результату на одного зайнятого працівника.

Порівняльний аналіз динаміки суми фінансових результатів до оподаткування у розрахунку на одного зайнятого працівника (тис. грн./особу) середніх та малих підприємств у сфері надання комерційних послуг та у цілому по всіх видах економічної діяльності Волинської області за період 2010–2023 років демонструє значну нестабільність та структурну перевагу малих підприємств у секторі послуг (рис. 2.11).

Фінансова ефективність середніх підприємств характеризувалася глибокою кризою з подальшим виходом на прибутковість. У 2010 та 2015 роках було зафіксовано збитки (-8,3 тис. грн./особу та -41,0 тис. грн./особу відповідно). Після 2015 року спостерігався стійкий перехід до прибутковості, досягнувши максимального значення у 2023 році – 127,5 тис. грн./особу.

Сектор послуг пережив значно глибшу кризу у 2015 році, зафіксувавши катастрофічний збиток у -178,5 тис. грн./особу. Однак, відновлення було стрімким: вже у 2020 році досягнуто прибутку у 38,3 тис. грн./особу, а пік припав на 2021 рік – 87,1 тис. грн./особу. У 2022 році спостерігалось різке падіння до збитків (-39,5 тис. грн./особу), що може свідчити про вплив

макроекономічних чинників, але у 2023 році відбулося потужне відновлення до 129,3 тис. грн./особу.

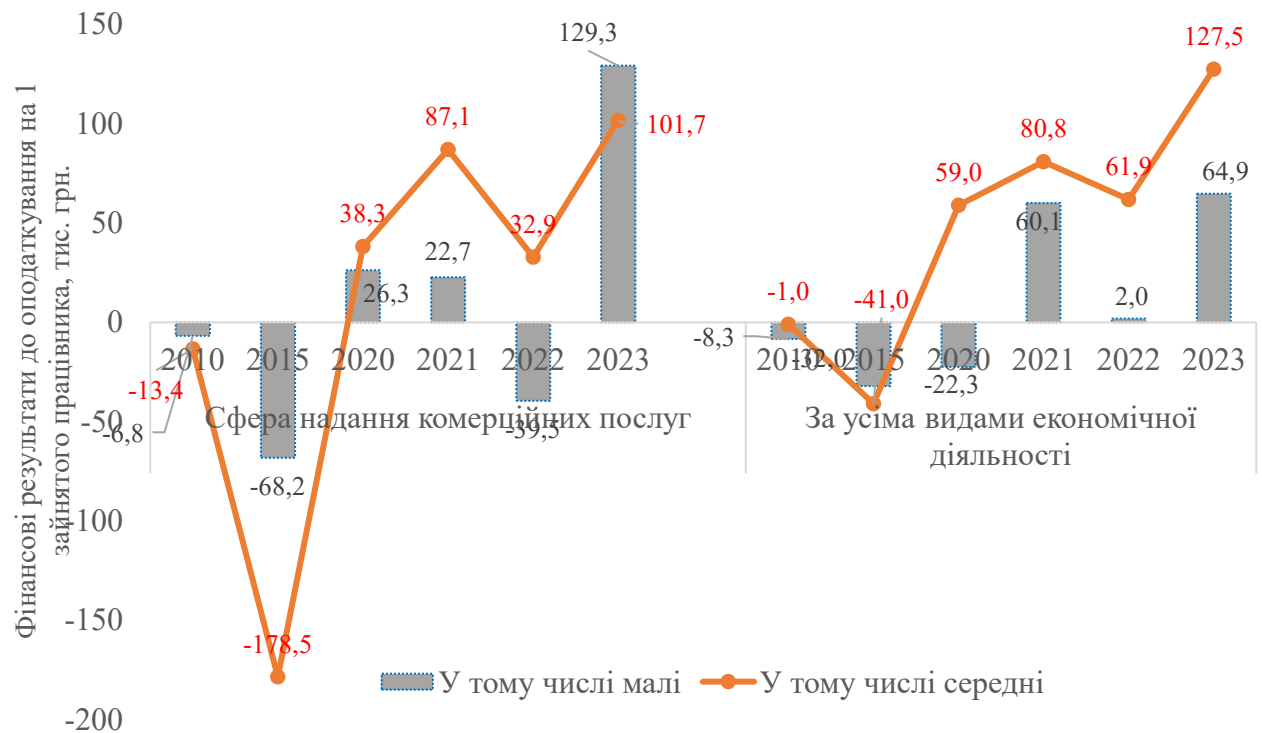


Рис. 2.11. Порівняння динаміки суми фінансових результатів до оподаткування середніх і малих підприємств у розрахунку на 1 зайнятого працівника підприємств сфери надання комерційних послуг та усіх видів діяльності у Волинській області за 2010-2023 роки (побудовано автором на основі даних [12])

Малі підприємства демонстрували більш стабільну та високу прибутковість, особливо у сфері послуг. Після збитків у 2010–2015 роках, сегмент вийшов на прибуток, досягнувши 80,8 тис. грн./особу у 2021 році та 64,9 тис. грн./особу у 2023 році. Малі підприємства у сфері послуг були найбільш фінансово ефективними у порівнянні з усіма сегментами у цьому секторі. Показник прибутковості постійно зростав після 2015 року, досягнувши 26,3 тис. грн./особу у 2020 році та пікового значення 101,7 тис. грн./особу у 2023 році. Протягом 2021–2023 років малі підприємства сфери послуг демонстрували вищий та стабільніший фінансовий результат, ніж середні підприємства цього ж сектору.

Ключовим висновком є те, що у 2023 році середні підприємства сфери комерційних послуг (129,3 тис. грн./особу) продемонстрували найвищий фінансовий результат на одного працівника серед усіх аналізованих сегментів, тоді як малі підприємства цього ж сектору (101,7 тис. грн./особу) значно випередили малі підприємства загального сектору (64,9 тис. грн./особу). Це підтверджує високу економічну ефективність малого бізнесу саме у сфері комерційних послуг.

Аналіз чистого прибутку (збитку) у розрахунку на одного зайнятого працівника у сфері надання комерційних послуг у Волинській області у 2023 році (рис. 2.12) демонструє високу диференціацію фінансової ефективності за окремими видами економічної діяльності. Загалом, сфера послуг є прибутковою, оскільки сумарний чистий прибуток на одного зайнятого становить 85,4 тис. грн./особу.

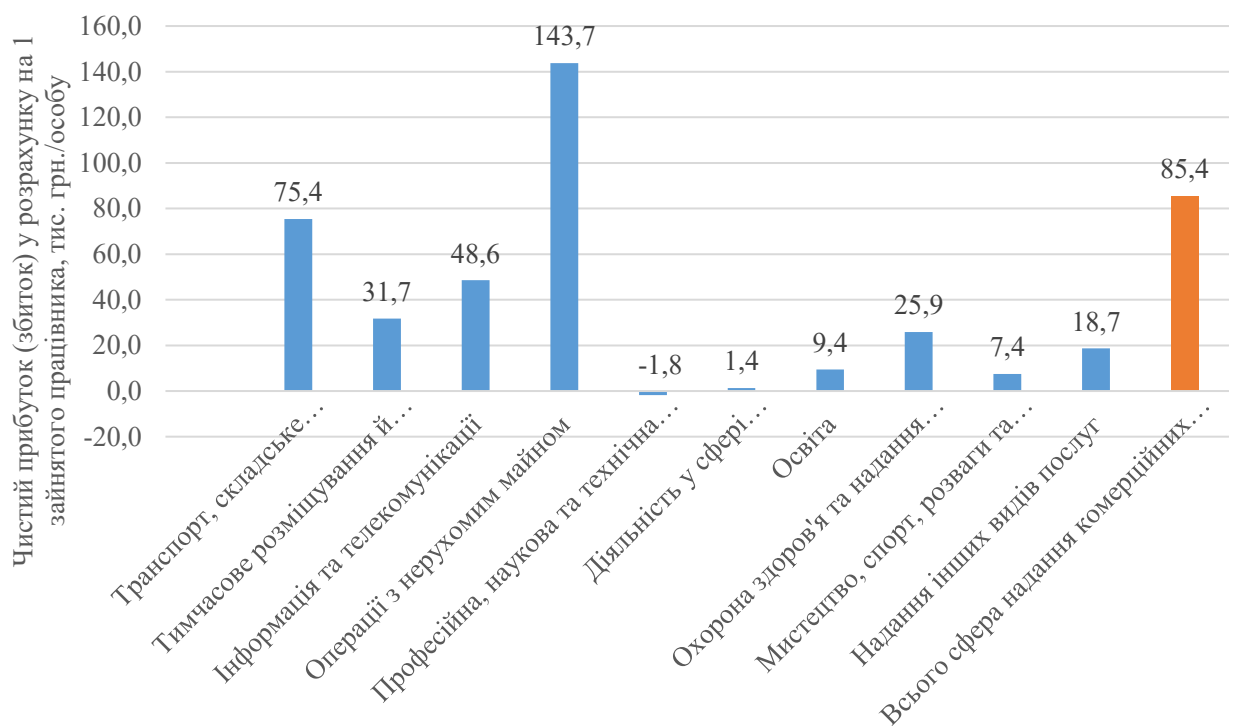


Рис. 2.12. Порівняння чистого прибутку (збитку) у розрахунку на 1 зайнятого працівника за видами діяльності сфери надання комерційних послуг у Волинській області у 2023 році, тис. грн./особу (побудовано автором на основі даних [12])

Лідерами за рівнем чистого прибутку на одного зайнятого є високомаржинальні та ресурсомісткі сектори. Професійна, наукова та технічна діяльність демонструє найвищу фінансову ефективність з показником 143,7 тис. грн./особу. Це підкреслює високу цінність інтелектуальних та експертних послуг (юридичні, аудиторські, консультаційні), які мають низьку матеріаломісткість і високу додану вартість. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (Секція H) займає друге місце з результатом 75,4 тис. грн./особу, що свідчить про високу ефективність логістичних та розподільчих процесів. Операції з нерухомим майном (Секція L) також є високоприбутковим сектором, досягаючи 48,6 тис. грн./особу, що відображає значну маржинальність угод на ринку нерухомості.

Тимчасове розміщення й організація харчування (Секція I) демонструє прибуток на рівні 31,7 тис. грн./особу. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (Секція R) демонструє помірний фінансовий результат у 25,9 тис. грн./особу. Прибуток у сегменті Надання інших видів послуг (Секція S) становить 18,7 тис. грн./особу.

Низькі показники ефективності, які можуть свідчити про високу конкуренцію, регуляторне навантаження або соціальну спрямованість діяльності, зафіксовано у таких секторах. У сфері Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги (Секція Q) прибуток становить лише 9,4 тис. грн./особу, а сектор Освіта (Секція P) демонструє низький прибуток у 7,4 тис. грн./особу. Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (Секція N) є майже збитковим сектором, фіксуючи лише 1,4 тис. грн./особу прибутку. Сектор Інформація та телекомунікації (Секція J) попри високу технологічність, є збитковим і фіксує -1,8 тис. грн./особу.

Отже, у 2023 році фінансова ефективність сфери комерційних послуг Волинської області суттєво варіювалася – ключовими генераторами прибутку були професійні та транспортні послуги, тоді як інформаційно-телекомунікаційний сектор несподівано продемонстрував збитковість.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ КОМЕРЦІЙНИХ ПОСЛУГ У РЕГІОНІ

3.1. Напрями ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг

Ефективне використання персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Людські ресурси становлять основу виробничого та інноваційного потенціалу організації, тому раціональне управління ними визначає рівень продуктивності праці, якість продукції та результативність управлінських рішень. Сучасні економічні умови, що характеризуються високою динамічністю ринку, технологічними змінами та зростанням вимог до професійних компетенцій, потребують від підприємств формування комплексної системи підходів до оптимізації використання кадрових ресурсів.

Напрями підвищення ефективності використання персоналу (рис.3.1) охоплюють як організаційні, так і соціально-економічні механізми: удосконалення кадрової політики, розвиток професійного потенціалу працівників, оптимізацію умов праці, підвищення мотивації та стимулювання результативності. Вони спрямовані на забезпечення максимальної відповідності між вимогами робочих місць і компетенціями працівників, що дозволяє досягти високих показників продуктивності та створити сприятливе середовище для довготривалого розвитку підприємства.

Поліпшення організації праці та умов робочого середовища є одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. Від оптимальності організації трудового процесу, рівня комфорту та безпеки на робочих місцях залежить продуктивність працівників, їхнє здоров'я, задоволеність роботою та рівень трудової мотивації. Створення

належних умов праці дозволяє мінімізувати втрати робочого часу, знизити рівень виробничого травматизму й забезпечити стабільність функціонування підприємства.



Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери надання комерційних послуг (побудовано за джерелом [30])

Одним із ключових елементів є раціональна організація робочих місць, що включає їх ергономічне облаштування, оптимальне розташування обладнання, забезпечення необхідних ресурсів та засобів праці. Ергономічний підхід дозволяє знизити фізичні та психологічні навантаження на працівників, підвищити концентрацію та скоротити втому, що позитивно впливає на якість виконання завдань.

Важливим аспектом є удосконалення трудових процесів, зокрема впровадження сучасних методів нормування, раціоналізації операцій,

оптимізації виробничих потоків і застосування автоматизації. Завдяки цьому зменшується частка ручної праці, скорочуються непродуктивні витрати часу, а робочі процеси стають більш чіткими та структурованими.

«Покращення умов робочого середовища передбачає забезпечення належних санітарно-гігієнічних та технічних умов, таких як освітлення, вентиляція, температурний режим, рівень шуму та вібрації. Дотримання норм охорони праці та промислової безпеки створює безпечні умови для виконання робіт і сприяє зниженню рівня захворюваності та травматизму» [19].

Особливе значення має створення психологічно комфортного середовища, яке передбачає сприятливий соціальний клімат, відкриту комунікацію, запобігання конфліктам та підтримку взаємоповаги у колективі. Наявність доброзичливої атмосфери підвищує рівень залученості персоналу та сприяє зростанню їхньої результативності.

До важливих заходів також належить оптимізація режимів праці та відпочинку, що забезпечує раціональне чергування робочого навантаження та періодів відновлення. Гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної праці, скорочені зміни та інші форми організації часу сприяють адаптації працівників до індивідуальних потреб та зниженню втоми.

Суттєво покращити ефективність організації праці дозволяє впровадження новітніх технологій, зокрема цифрових систем контролю процесів, автоматизації, інтелектуальних систем управління обладнанням та технологій віддаленої взаємодії. Це не лише модернізує виробничий процес, а й знижує фізичні навантаження та підвищує безпеку.

Таким чином, поліпшення організації праці та умов робочого середовища є комплексним напрямом, що забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення здоров'я працівників, підвищення мотивації та створення сприятливих умов для ефективного використання кадрового потенціалу підприємства. Реалізація таких заходів формує основу для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

Розвиток корпоративної культури та формування ефективної системи соціального партнерства є важливими напрямками підвищення ефективності використання персоналу, оскільки вони сприяють зміцненню внутрішніх комунікацій, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, створенню сприятливого психологічного клімату. Корпоративна культура формує спільні цінності, норми поведінки та правила взаємодії, що забезпечує узгодженість дій персоналу та підсилює відчуття належності до колективу. У свою чергу, соціальне партнерство передбачає конструктивний діалог між роботодавцем і працівниками, що сприяє вирішенню трудових конфліктів, підвищенню соціальної захищеності та формуванню стабільних трудових відносин.

«Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці є одним із ключових напрямів підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві. Мотивація визначає рівень залученості працівників, їхню зацікавленість у якісному виконанні функціональних обов'язків і прагнення до професійного розвитку. Ефективна система мотивації поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу, забезпечуючи справедливість, прозорість і відповідність індивідуальним потребам працівників» [4].

Основою удосконалення матеріальної мотивації є формування сучасної системи оплати праці, орієнтованої на результативність та особистий внесок у діяльність підприємства. Доцільним є запровадження гнучких преміальних схем, бонусів, надбавок і різноманітних форм участі працівників у прибутках. Важливо, щоб критерії нарахування винагород були чіткими, зрозумілими та доступними, що підвищує рівень довіри до системи стимулювання.

Важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації, яка включає визнання професійних досягнень, створення комфортного психологічного клімату, розширення можливостей професійного навчання та кар'єрного просування. Нематеріальні стимули сприяють формуванню прихильності працівників до підприємства та посилюють їхню внутрішню мотивацію.

Особливу роль відіграє індивідуалізація мотиваційних підходів, що передбачає врахування особистих цілей, потреб і цінностей різних груп персоналу. Створення персональних планів розвитку та проведення регулярного оцінювання результатів діяльності дозволяє ефективніше поєднати інтереси працівників і підприємства.

Удосконалення мотиваційної системи також включає розвиток корпоративної культури, забезпечення соціального пакету, покращення умов праці та запровадження програм підтримки добробуту персоналу. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного та професійно орієнтованого колективу, що забезпечує довгостроковий успіх підприємства.

Підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетенцій персоналу є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких технологічних і ринкових змін. Сучасні підприємства дедалі більше залежать від рівня підготовки працівників, їх здатності оперативно адаптуватися до нових виробничих вимог, опановувати інноваційні технології та виконувати складніші функціональні завдання. Тому систематичний розвиток персоналу розглядається як стратегічний напрям управління людськими ресурсами.

Саме підвищення рівня кваліфікації передбачає впровадження різноманітних форм навчання: внутрішніх тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, стажувань, професійної перепідготовки, участі у семінарах та конференціях. Таке навчання дає можливість працівникам розширювати свої знання, освоювати нові професійні навички та удосконалювати вже наявні компетентності. Важливо, щоб програми навчання були адаптовані до конкретних потреб підприємства, відповідали його стратегічним цілям та враховували специфіку діяльності.

Значне місце у розвитку персоналу посідають сучасні цифрові інструменти, зокрема онлайн-платформи, дистанційні курси та корпоративні електронні навчальні системи. Вони забезпечують гнучкість навчального

процесу, дають можливість формувати індивідуальні траєкторії розвитку та швидко оновлювати знання у відповідь на зміни у професійному середовищі.

Важливим аспектом професійного розвитку є створення умов для практичного застосування нових знань. Це може включати участь у проєктних групах, внутрішніх інноваційних програмах, наставництві та обміні досвідом між працівниками. Ефективним інструментом також є внутрішній кадровий резерв, який забезпечує підприємству підготовлених працівників для заміщення ключових посад.

Підприємства, що інвестують у розвиток персоналу, отримують низку переваг: підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на адаптацію нових працівників, зростання інноваційної активності та конкурентоспроможності. Крім того, підтримка професійного розвитку сприяє зміцненню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Отже, підвищення рівня кваліфікації та професійного розвитку працівників є невід'ємним елементом ефективного управління персоналом і важливою передумовою стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу є одним із ключових напрямів підвищення результативності управління трудовими ресурсами на підприємстві. Оцінювання виступає важливим інструментом контролю, розвитку та мотивації працівників, оскільки дає змогу визначити рівень їх професійної компетентності, якості виконання обов'язків і внеску в досягнення стратегічних цілей організації. Сучасна система оцінювання має бути комплексною, прозорою, об'єктивною та зорієнтованою на розвиток персоналу.

Удосконалення оцінювання передбачає впровадження чітких критеріїв, що відображають як кількісні, так і якісні показники діяльності працівників. Основними інструментами стають система ключових показників ефективності, методи компетентнісного аналізу, оцінювання за результатами роботи, а також регулярні атестації. Важливим аспектом є адаптація критеріїв оцінки до

специфіки діяльності кожної позиції, що забезпечує їхню релевантність і справедливість.

Сучасні підходи передбачають поєднання різних методів оцінювання, серед яких оцінка керівником, самооцінювання, оцінка колег або підлеглих (метод «360 градусів»). Такий комплексний підхід дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію про професійні якості, стиль роботи, рівень командної взаємодії та потенціал працівника. Регулярність проведення оцінювання сприяє кращому контролю результативності та своєчасному виявленню проблемних аспектів.

Не менш важливою складовою удосконалення системи є забезпечення прозорості процедури та інформування працівників щодо критеріїв і результатів оцінювання. Наявність зворотного зв'язку дозволяє працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, визначити напрями професійного розвитку та складати індивідуальні плани вдосконалення компетентностей. Така практика не лише підвищує ефективність праці, але й зміцнює довіру та мотивацію персоналу.

Окрему роль відіграє автоматизація процесу оцінювання через використання спеціалізованих HR-систем і цифрових аналітичних інструментів. Вони забезпечують оперативний збір даних, підвищують точність розрахунків і дозволяють відстежувати динаміку результативності в реальному часі. Інформаційні технології також спрощують формування звітності та сприяють більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Отже, удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу є важливим чинником оптимізації управління людськими ресурсами. Воно сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює професійний розвиток працівників та забезпечує підприємству можливість ефективно планувати кадрову політику у довгостроковій перспективі.

Формування ефективної кадрової політики є стратегічним напрямом управління персоналом, що забезпечує стабільний розвиток підприємства, раціональне використання трудових ресурсів та створення сприятливих умов

для професійної реалізації працівників. Кадрова політика визначає принципи, підходи й правила взаємодії організації з персоналом, а також окреслює ключові напрями роботи з кадрами: добір, адаптацію, розвиток, мотивацію, оцінювання, соціальну підтримку та утримання працівників.

«Одним із основних завдань кадрової політики є формування якісного кадрового складу, здатного ефективно виконувати виробничі та управлінські функції. Для цього підприємство має забезпечувати прозорі та обґрунтовані процедури підбору персоналу, використовувати сучасні методи оцінювання кандидатів, застосовувати цифрові інструменти рекрутингу та формувати внутрішній кадровий резерв. Успішна кадрова політика також передбачає ефективну систему адаптації нових працівників, що сприяє швидкому включенню їх у робочий процес і зменшенню ризику плинності кадрів» [21].

Важливою складовою є розвиток персоналу, який охоплює організацію професійного навчання, перепідготовки, наставництва та підвищення кваліфікації. Підприємство має створювати умови для кар'єрного зростання, сприяти удосконаленню компетентностей працівників та стимулювати їх до саморозвитку. Такий підхід підвищує рівень працевідданості та формує кадровий потенціал, необхідний для реалізації стратегічних цілей.

Не менш важливим напрямом виступає мотивація та стимулювання працівників. Ефективна кадрова політика має забезпечувати збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, справедливу систему оплати праці, прозорі критерії преміювання та соціальні гарантії. Формування позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та соціального партнерства також є складовими мотиваційної політики, що підвищують лояльність і задоволеність працівників.

Кадрова політика включає й механізми оцінювання ефективності персоналу, які забезпечують об'єктивний контроль якості праці, визначення потенціалу працівників і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На основі результатів оцінювання визначаються напрями розвитку

компетентностей, формуються індивідуальні плани зростання та плануються кадрові переміщення.

Значне місце займає соціальний аспект кадрової політики, який пов'язаний із забезпеченням гідних умов праці, охороною здоров'я, соціальним страхуванням, програмами підтримки працівників і створенням безпечного та комфортного робочого середовища. Високий рівень соціальної захищеності персоналу сприяє підвищенню його зацікавленості у тривалому співробітництві з підприємством.

Узагальнюючи, формування ефективної кадрової політики є комплексним і безперервним процесом, що потребує системного підходу, стратегічного планування та гнучкого реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Така політика забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Удосконалення системи підбору, адаптації та розстановки кадрів є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення стабільного функціонування підприємства. Ці процеси формують основу кадрового потенціалу організації та визначають якість майбутньої роботи працівників, їхню професійну реалізацію й здатність до довготривалої співпраці. Сучасні підходи до цих елементів кадрової політики мають бути комплексними, системними та орієнтованими на стратегічні потреби підприємства.

Підбір кадрів передбачає визначення потреби в персоналі, формування професіограми та використання ефективних методів відбору кандидатів. Сучасні підприємства застосовують структуровані інтерв'ю, тестування, методи оцінювання компетенцій, цифрові HR-платформи та автоматизовані системи рекрутингу. Такі інструменти дозволяють об'єктивно оцінити професійний рівень претендентів, їхні особистісні якості та відповідність корпоративним цінностям. Важливим є також розвиток внутрішнього

кадрового резерву, що сприяє швидкому заміщенню вакантних посад та зменшує витрати на зовнішній підбір.

Процес адаптації кадрів спрямований на інтеграцію нових працівників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою, виробничими стандартами, правилами та очікуваннями роботодавця. Ефективна адаптація забезпечує швидке входження в робочий процес, знижує рівень стресу та ймовірність звільнення на ранніх етапах роботи. Поширеними сучасними практиками є наставництво, розробка індивідуальних планів адаптації, проведення ознайомчих тренінгів і постійна комунікація з HR-фахівцями. Системний підхід до адаптації підвищує рівень задоволеності персоналу та покращує продуктивність праці.

Розстановка кадрів передбачає раціональне розміщення працівників відповідно до їх кваліфікації, професійних компетенцій та потенціалу. Грамотно організована розстановка сприяє найбільш ефективному використанню трудових ресурсів, забезпечує узгодженість між можливостями працівників і потребами підприємства. У цьому процесі важливим є застосування результатів оцінювання ефективності, кадрового аудиту та моніторингу професійного розвитку. Це дозволяє своєчасно визначати необхідність переміщень, підвищень або перепідготовки працівників.

Сучасні інформаційні системи управління персоналом значно полегшують процеси підбору, адаптації та розстановки кадрів, забезпечуючи швидкий аналіз даних, зниження адміністративних витрат і скорочення часу на прийняття рішень. Автоматизація дозволяє оптимізувати документообіг, підвищити точність оцінювання та забезпечити прозорість кадрових процесів.

Отже, удосконалення системи підбору, адаптації та розстановки кадрів є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства. Його реалізація сприяє формуванню компетентного, мотивованого та стабільного персоналу, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і забезпеченню конкурентних переваг організації у динамічних умовах ринку.

3.2. Положення регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг

Регіональна політика у сфері підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах комерційних послуг спрямована на формування конкурентоспроможного ринку праці, забезпечення раціонального використання трудового потенціалу та створення умов для сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Особливого значення ця політика набуває в умовах трансформації економіки, цифровізації послуг і зростання ролі людського капіталу.

Одним із ключових положень регіональної політики є узгодження потреб підприємств сфери комерційних послуг із системою професійної освіти та підготовки кадрів. Це передбачає розвиток дуальної освіти, регіональних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням специфіки місцевого ринку праці та попиту на послуги.

Стимулювання інноваційних форм організації праці є важливим напрямом регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг. Воно спрямоване на адаптацію трудових процесів до сучасних економічних умов, зростання продуктивності праці та підвищення якості обслуговування споживачів.

У межах регіональної політики стимулювання інноваційних форм організації праці передбачає впровадження гнучких режимів робочого часу, що дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів залежно від сезонних і добових коливань попиту на комерційні послуги. Це сприяє зменшенню простоїв і підвищенню ефективності зайнятості персоналу.

Важливим аспектом є розвиток дистанційної та гібридної зайнятості, особливо в таких видах комерційних послуг, як консалтинг, маркетинг, IT-послуги, фінансове та інформаційне обслуговування. Використання цифрових платформ і засобів комунікації розширює можливості залучення кваліфікованих працівників незалежно від їхнього місця проживання.



Рис. 3.2. Напрями регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах (побудовано автором за джерелом [26])

Регіональна політика також підтримує проєктні та командні форми організації праці, які орієнтовані на досягнення конкретних результатів і сприяють розвитку професійних компетентностей персоналу, підвищенню відповідальності та мотивації працівників.

Підтримка розвитку кадрового потенціалу підприємств є одним із ключових напрямів регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу в сфері комерційних послуг. Вона спрямована на формування висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного персоналу, здатного забезпечувати конкурентоспроможність підприємств і стабільний розвиток регіональної економіки.

«У межах регіональної політики підтримка розвитку кадрового потенціалу передбачає створення та реалізацію регіональних програм професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з урахуванням потреб підприємств комерційних послуг і тенденцій розвитку ринку. Особлива увага приділяється розвитку цифрових, управлінських і комунікативних компетентностей персоналу» [15].

Важливим елементом є стимулювання інвестицій підприємств у розвиток людського капіталу, зокрема через податкові пільги, грантові програми, часткове відшкодування витрат на навчання персоналу та участь у спільних освітніх проектах із закладами вищої та професійної освіти.

Регіональна політика також сприяє впровадженню сучасних систем мотивації та оплати праці, орієнтованих на результати діяльності, підвищення продуктивності праці та якість надання послуг. Це дозволяє зменшити плинність кадрів і підвищити рівень залученості працівників.

Окремий напрям підтримки розвитку кадрового потенціалу пов'язаний зі створенням безпечних, комфортних і соціально привабливих умов праці, розвитком корпоративної культури, соціальних пакетів і програм професійного зростання, що позитивно впливає на довгострокове закріплення персоналу на підприємствах.

Загалом підтримка розвитку кадрового потенціалу підприємств у межах регіональної політики забезпечує більш ефективне використання трудових ресурсів, підвищення якості комерційних послуг та зміцнення соціально-економічного потенціалу регіону.

Розвиток партнерства між органами місцевої влади, бізнесом та закладами освіти є важливим елементом регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг. Така взаємодія забезпечує узгодження інтересів усіх учасників ринку праці, сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності регіону.

У межах регіональної політики партнерство передбачає координацію дій органів місцевої влади та підприємств щодо прогнозування потреб у кадрах, визначення пріоритетних спеціальностей і компетентностей, необхідних для розвитку сфери комерційних послуг. Це дає змогу закладам освіти адаптувати освітні програми до реальних вимог ринку праці.

Важливим напрямом є розвиток дуальної освіти, що ґрунтується на поєднанні теоретичної підготовки з практичним навчанням на підприємствах. Участь бізнесу в організації практик, стажувань і спільних навчальних проєктів сприяє підвищенню рівня професійної підготовки випускників і скороченню періоду їх адаптації на робочому місці.

Регіональна політика також підтримує створення спільних освітньо-інноваційних платформ, центрів професійного розвитку та бізнес-інкубаторів, які забезпечують обмін знаннями, поширення інноваційних підходів до управління персоналом і розвитку підприємницьких компетентностей.

Інформаційній взаємодія між владою, бізнесом та освітніми установами, зокрема через регіональні бази вакансій, кар'єрні форуми, ярмарки вакансій і спільні аналітичні дослідження ринку праці.

Загалом розвиток партнерства між органами місцевої влади, бізнесом та закладами освіти сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу регіону, підвищенню якості підготовки кадрів і сталому розвитку підприємств сфери комерційних послуг.

Цифровізація управління персоналом є одним із пріоритетних напрямів регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах сфери комерційних послуг. Вона спрямована на впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси планування, обліку, оцінювання та розвитку персоналу з метою підвищення продуктивності праці та якості управлінських рішень.

«У межах регіональної політики цифровізація управління персоналом передбачає запровадження автоматизованих HR-систем (HRM, ERP-модулів) для ведення кадрового обліку, планування робочого часу, розрахунку оплати

праці та аналізу ефективності використання трудових ресурсів» [23]. Це дозволяє зменшити адміністративні витрати та підвищити прозорість кадрових процесів.

Цікавим є факт використання цифрових інструментів для підбору та адаптації персоналу, зокрема онлайн-платформ рекрутингу, електронних баз вакансій, систем відбору кандидатів та дистанційного навчання. Такі інструменти розширюють доступ підприємств до ринку праці та скорочують час закриття вакансій. Регіональна політика також сприяє застосуванню HR-аналітики та систем оцінювання результативності праці, які дають змогу на основі даних прогнозувати потребу в персоналі, визначати рівень завантаженості працівників і виявляти резерви підвищення продуктивності праці.

Удосконалення регіональної системи зайнятості населення є важливим напрямом регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах. Воно спрямоване на формування збалансованого та гнучкого ринку праці, здатного оперативно реагувати на зміни економічної кон'юнктури та потреби роботодавців.

У межах регіональної політики удосконалення системи зайнятості передбачає активізацію програм сприяння працевлаштуванню, зокрема розвиток професійної орієнтації, перекваліфікації та підвищення кваліфікації безробітного населення відповідно до актуальних потреб регіонального ринку праці. Це сприяє зменшенню структурного безробіття та підвищенню рівня відповідності кваліфікації працівників вимогам підприємств.

«Важливим напрямом є розвиток ефективної взаємодії між службами зайнятості та підприємствами, що забезпечує своєчасний обмін інформацією про вакансії, потребу в кадрах і вимоги до професійних компетентностей. Така координація дозволяє скоротити терміни пошуку роботи та зменшити кадровий дефіцит»[5].

Регіональна політика також орієнтована на підтримку мобільності робочої сили, у тому числі територіальної та професійної, шляхом стимулювання

внутрішньої міграції, розвитку транспортної інфраструктури та житлових програм для працівників. Детінізації зайнятості та легалізації трудових відносин сприяє підвищенню соціальної захищеності працівників і зростанню надходжень до місцевих бюджетів. Удосконалення регіональної системи зайнятості населення створює передумови для раціонального розподілу трудових ресурсів, підвищення рівня зайнятості та ефективного використання персоналу на підприємствах регіону.

«Раціоналізація використання робочого часу є важливим напрямом регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах. Вона спрямована на зменшення втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці та оптимізацію трудових процесів відповідно до сучасних умов господарювання. У межах регіональної політики раціоналізація використання робочого часу передбачає удосконалення нормування праці та регламентування трудових процесів, що дозволяє забезпечити обґрунтований розподіл робочого навантаження між працівниками та підвищити ефективність організації праці» [17].

Важливим напрямом є впровадження гнучких режимів робочого часу та змінних графіків роботи, які дають змогу адаптувати трудові процеси до коливань попиту на продукцію або послуги, скорочувати простої та раціонально використовувати трудові ресурси.

Регіональна політика також сприяє використанню сучасних цифрових інструментів обліку та контролю робочого часу, що забезпечує точність облікових даних, підвищує трудову дисципліну та створює інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Раціоналізація використання робочого часу сприяє зростанню ефективності праці, зниженню витрат підприємств і підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в регіоні.

Важливим аспектом є забезпечення гендерної рівності та інклюзивності на ринку праці є важливим напрямом регіональної політики підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах. Воно спрямоване на

повне та раціональне залучення трудового потенціалу регіону, усунення дискримінаційних бар'єрів і створення рівних можливостей для всіх груп населення. У межах регіональної політики цей напрям передбачає забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до зайнятості, професійного навчання, кар'єрного зростання та оплати праці. Усунення гендерних диспропорцій сприяє підвищенню мотивації персоналу та ефективнішому використанню людського капіталу.

Заслуговує на увагу підтримка інклюзивної зайнятості, зокрема створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді, людей старшого віку та інших вразливих категорій населення. Це включає адаптацію робочих місць, розвиток гнучких форм зайнятості та надання соціального супроводу.

Регіональна політика також сприяє подоланню стереотипів на ринку праці, розширенню участі жінок у високооплачуваних і управлінських посадах, а також залученню чоловіків до сфер діяльності, де традиційно переважає жіноча зайнятість.

Окрему увагу приділено розвитку політики поєднання професійних і сімейних обов'язків, зокрема через впровадження гнучкого робочого часу, дистанційної роботи, розвитку соціальної інфраструктури догляду за дітьми.

Загалом забезпечення гендерної рівності та інклюзивності на ринку праці сприяє підвищенню соціальної справедливості, зростанню продуктивності праці та більш ефективному використанню персоналу на підприємствах регіону.

ВИСНОВКИ

1. Отже, ефективність використання персоналу є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та результативності діяльності будь-якого підприємства. Вона відображає ступінь реалізації трудового потенціалу працівників, рівень узгодженості їхніх цілей із стратегічними завданнями організації та здатність трудового колективу досягати високих результатів за умов оптимального використання ресурсів.

2. У процесі дослідження встановлено, що ефективність персоналу має комплексний характер і потребує системного підходу до її оцінювання. Розглянуті підходи (економічний, організаційний, соціально-психологічний, компетентнісний, інноваційний та інтегрований) дозволяють розкрити сутність цього поняття з різних сторін. Економічний підхід орієнтований на кількісні показники результативності праці, організаційний (на вдосконалення структури управління), соціально-психологічний (на мотивацію та внутрішній клімат колективу), компетентнісний (на розвиток професійних якостей) та інноваційний (на впровадження сучасних технологій і методів управління).

3. Ефективність використання персоналу визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на продуктивність праці, мотивацію та професійний розвиток працівників. До внутрішніх факторів належать рівень організації праці, система управління персоналом, корпоративна культура, умови праці, стиль керівництва, а також мотиваційна політика підприємства. Зовнішні фактори включають економічну ситуацію в країні, рівень розвитку ринку праці, державне регулювання зайнятості, технологічні зміни та соціально-демографічні тенденції.

4. Отже, підвищення ефективності використання персоналу можливе лише за умови комплексного врахування цих факторів, створення сприятливого трудового середовища, інвестицій у розвиток кадрів та формування ефективної системи стимулювання працівників. Це забезпечує стабільність колективу, зростання продуктивності праці й конкурентоспроможність підприємства.

5. Методи оцінювання ефективності використання персоналу є ключовим інструментом управління трудовими ресурсами, оскільки вони дозволяють виміряти результативність праці, виявити резерви підвищення продуктивності та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у сфері кадрової політики.

6. Проведений аналіз функціонування сфери надання комерційних послуг у Волинській області за період 2010–2023 років засвідчує фундаментальну структурну трансформацію регіональної економіки, яка характеризується суттєвим нарощуванням ролі третинного сектору. Сектор комерційних послуг, який охоплює значний діапазон економічної діяльності (КВЕД J–S) і класифікується за функціональними групами (розподільчі/фінансові, професійні/ділові, споживчі послуги), продемонстрував значне збільшення загальної кількості зайнятих працівників з 22,312 тис. осіб до 32,854 тис. осіб, з піковим значенням у 2020 році.

7. Структура витрат на персонал зазнала змін, зокрема частка безпосередньої оплати праці у загальних витратах зросла до 82,1% (у 2023 р.), що, ймовірно, пов'язано з реформуванням соціальних відрахувань. Середньомісячні витрати на оплату праці на одного працівника зросли до 12 870 грн. у 2023 році, зберігаючи і збільшуючи значний відрив від мінімальної заробітної плати (коефіцієнт перевищення досяг 1,92), що підкреслює зростаючу економічну привабливість робочих місць у даній сфері.

8. Оцінка ефективності використання персоналу показала, що абсолютний рівень продуктивності праці у сфері комерційних послуг (658,2 тис. грн./особу у 2023 р.) залишається суттєво нижчим за середній показник по економіці області (2 717,3 тис. грн./особу), що є типовим для менш матеріаломістких секторів. Проте, спостерігається тенденція до відносного прискорення зростання продуктивності праці у сфері послуг, про що свідчить зниження коефіцієнта перевищення загальної продуктивності. При цьому, у внутрішній структурі сектору послуг найвища ефективність реалізації на одного працівника зафіксована у сегменті малих підприємств, а не середніх, як це

спостерігається у загальному секторі.

9. Незважаючи на період високої збитковості у 2015 році, сектор послуг продемонстрував відновлення фінансової ефективності, досягнувши максимального фінансового результату до оподаткування на одного працівника (92,0 тис. грн./особу) у 2023 році. Таким чином, сфера комерційних послуг у Волинській області зміцнила свій статус як провідний роботодавець та істотне джерело регіональних доходів, проте має резерви для підвищення абсолютної продуктивності праці.

10. Ефективне управління персоналом у сфері комерційних послуг є багатоаспектним процесом, що інтегрує стратегічні підходи на мікро- та мезоекономічному рівнях для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Систематичне підвищення кваліфікації із застосуванням цифрових платформ та інструментів наставництва визначено як стратегічну інвестицію в адаптивність персоналу до змін ринкової кон'юнктури.

11. Ключовим чинником розвитку галузі є розбудова партнерства між органами влади, бізнесом та закладами освіти (зокрема через дуальну освіту), що дозволяє синхронізувати підготовку кадрів із реальними запитами регіонального ринку праці. Регіональна політика спрямована на стимулювання гнучких режимів праці, дистанційної роботи та впровадження HRM-систем, що підвищує прозорість управління та мобільність трудових ресурсів. Забезпечення гендерного балансу та створення умов для інклюзивної зайнятості визнано необхідною умовою для повного залучення трудового потенціалу регіону.

Отже, висунута гіпотеза підтверджена за результатами даного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Трудовий потенціал: оцінювання, формування, використання : монографія. Київ : ІЕ НАН України, 2016. 286 с.
2. Берлінець Я. О. Економічна ефективність використання персоналу підприємства та напрями її підвищення: магістерська робота. Київ: НУБіП України, 2024. 82 с.
3. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Основні напрямки ефективного використання персоналу автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42. С. 71–79.
4. Близнюк А., Кудрявцева О. Основні напрямки ефективного використання персоналу АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 42.
5. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 67
6. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 67–75.
7. Волошина Н. М. Альтернативний процес оцінки управлінського персоналу за категоріями. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2018. Вип. 5.
8. Городянська Л. В. Система оцінювання компетентнісного потенціалу менеджерів: методологічний аспект. *Розвиток людського капіталу*. 2025. № 1. С. 69–84.
9. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2001. 254 с.
10. Гуцуляк Н. П. Персонал як стратегічний ресурс діяльності підприємства в умовах нової економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2-3. С. 63-71.

11. Данюк В. М. Управління трудовим потенціалом підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 240 с.
12. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва Волині у 2023 році. Статистичний збірник. Луцьк: Головне управління статистики у Волинській області. 2024. 167 с.
13. Європейська Бізнес Асоціація. Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація - ключові тенденції ринку праці у 2024 році. Режим доступу:
14. Закон України «Про зайнятість населення». *Відомості Верховної Ради України* 1991. № 14. Ст. 170 (№ 76-VIII від 28.12.2014.).
15. Закон України «Про колективні договори і угоди». *Закони України*. Т. 6. К., 1996. С. 5-11 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
16. Закон України «Про оплату праці». *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
17. Закон України «Про охорону праці». *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 49. Ст. 668 (№ 77-VIII від 28.12.2014).
18. Закон України «Про пенсійне забезпечення». *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 3. Ст. 10 (N 5462-VI (5462-17) від 16.10.2012).
19. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». *Закони України*. Т. 15. К., 1999. С. 332-343 (N 5458-VI (5458-17) від 16.10.2012).
20. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 71. С. 46-53.
21. Кичко І., Забаштанський М. Новітні підходи до залучення персоналу бізнес-структур в умовах цифрової економіки: економічна та соціальна ефективність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3(31). С. 56–65.

22. Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Державна служба статистики України. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html
23. Класифікаторі професій ДК 003:2010. Режим доступу: <http://www.dk003.com/>
24. Кодекс законів про працю України. Закони про працю. – Км 1997. - С. 3-83.
25. Костишина Т. М. Оцінювання ефективності трудової діяльності персоналу підприємства. *Економіка і регіон*. 2017. № 3 (64). С. 45–52.
26. Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 108-113.
27. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 79. С. 34–41.
28. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми становлення ринкової економіки в Україні : монографія. Київ : Ін-т демографії та соц. досліджень НАН України, 2008. 328 с.
29. Лук'янець Н. В. Ефективність використання трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1. С. 82–89.
30. Мантур-Чубата О. С. Значення іміджу персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 107-110.
31. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). – С. 17-26.
32. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал» «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері

та їх складових. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2018. Вип. 2. С. 139-148.

33. Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 54-59.

34. Новікова О. Ф. Соціально-трудові відносини: проблеми ефективності та розвитку : монографія. Київ : НАН України, 2011. 298 с.

35. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020.

36. Петрова І. Л. Управління розвитком персоналу підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 276 с.

37. Сардак О. Г. Управління персоналом у системі стратегічного менеджменту : монографія. Дніпро : УДУФМТ, 2015. 310 с.

38. Смачило В. В., Т. Л. Наливайко Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 47-56.

39. Стасів О. В. Підвищення ефективності роботи працівника в сучасних умовах. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 2(22). С. 112–118.

40. Тульчинський Р. В., Черенков В. В. Сучасні технології управління персоналом // *Economic Synergy*. 2024. № 4(10). С. 45–53.

41. Тульчинський Р., Черенков В. Сучасні технології управління персоналом // *Economic Synergy*. 2024. № 4(10).

42. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 105–112.

43. Шаульська Л. І. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Донецьк : ДонДУУ, 2012. 312 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Кількість зайнятих працівників на підприємствах сфери надання комерційних послуг

Вид діяльності	Рік	Кількість зайнятих працівників усього	У тому числі				Частка зайнятих на мікропідприємствах, %
			великі	середні	малі	з них на мікропідприємствах	
Сфера надання комерційних послуг	2010	22312	0	9814	10273	3734	16,7
	2015	17699	0	7572	9342	4154	23,5
	2020	34277	0	22784	5476	4558	13,3
	2021	34038	0	21573	7380	4543	13,3
	2022	31364	0	20052	6661	3743	11,9
	2023	32854	0	21057	6830	4138	12,6
За усіма видами економічної діяльності	2010	118032	14362	66946	36724	11737	9,9
	2015	99250	9043	61254	28953	11981	12,1
	2020	114320	16410	67735	30175	12003	10,5
	2021	114150	17234	65237	31679	13081	11,5
	2022	106964	22255	56307	28402	11318	10,6
	2023	106467	20112	57340	29015	11995	11,3

Примітка. Побудовано автором за даними [12].

Додаток Б

Таблиця Б.1. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності, млн. грн.

Вид діяльності	Рік	Всього	У тому числі			
			великі	середні	малі	з них мікропідприємства
Сфера надання комерційних послуг	2010	295,9	0	160,6	103,5	38,9
	2015	441,4	0	206,1	210,1	77,6
	2020	2992,6	0	2208,1	379,1	272,7
	2021	3670	0	2691,2	561,3	274,5
	2022	4255,7	0	3226,6	609,4	265,1
	2023	4997,3	0	3757,5	690,4	350,3
За усіма видами економічної діяльності	2010	1878,3	259,9	1259,7	358,6	104,4
	2015	3793,1	470	2651	672,1	218,1
	2020	11743,3	2143,3	7436,8	2163,2	699,5
	2021	14023,3	2807,4	8759,6	2456,3	785,1
	2022	15263,6	4086	8614,5	2563,1	813,6
	2023	18101,8	4923	10140,9	3037,9	1004,7

Примітка. Побудовано автором за даними [12].

Додаток В

Таблиця В.1. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрахунку на 1 зайнятого працівника, млн. грн.

Вид діяльності	Рік	Всього	У тому числі			
			великі	середні	малі	з них мікропідприємства
Сфера надання комерційних послуг	2010	-9,1	–	-13,4	-6,8	-15,2
	2015	-118,0	–	-178,5	-68,2	-84,9
	2020	5,6	–	38,3	26,3	9,8
	2021	60,1	–	87,1	22,7	45,6
	2022	12,7	–	32,9	-39,5	29,6
	2023	92,0	–	101,7	129,3	95,7
За усіма видами економічної діяльності	2010	2,1	43,0	-1,0	-8,3	-16,0
	2015	-32,0	28,4	-41,0	-32,0	-69,0
	2020	22,1	-48,5	59,0	-22,3	30,7
	2021	85,8	151,9	80,8	60,1	67,4
	2022	40,4	35,4	61,9	2,0	-5,6
	2023	100,2	73,4	127,5	64,9	83,8

Примітка. Побудовано автором за даними [12].