

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Оленіч Аліна Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Савченко Ілля Григорович,
канд. наук з держ. упр

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук



М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент



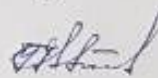
Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач



Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат наук з державного
управління, доцент



І. Г. Савченко

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

Здобувач



А. С. Оленіч

Підсумкова оцінка: 75С (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МТ-20 Оленіч Аліні Сергіївні

1. Тема роботи: Управління розвитком персоналу торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження стратегії управління персоналом торговельного підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність поняття розвитку персоналу, формування стратегії управління персоналом.

В другому розділі проводиться аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства, організації процесу його навчання і підвищення кваліфікації.

В третьому розділі розробляються заходи щодо удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу з урахуванням європейського досвіду.

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат наук з держ. управління, доцент

 І. Г. Савченко

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 А. С. Оленіч

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 35 с., 16 рис., 16 табл., 32 джерел.

Об'єкт дослідження – система розвитку персоналу підприємства ТОВ «ДОГС».

Предмет дослідження – сучасні принципи, форми, методи і зміст управління персоналом на мікрорівні управління.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ДОГС».

Мета роботи – розробка ефективної стратегії управління розвитком персоналу в умовах виходу з економічної кризи, яка ґрунтується на принципах реструктуризації структури управління та забезпечення адаптації персоналу до сучасних вимог ринку праці.

Методи дослідження – методи системного аналізу, абстракції та аналогії, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість роботи визначається тим, що розроблена модель управління розвитком персоналу може бути використана українськими підприємствами. Вона зумовлює ефективну реалізацію стратегії підприємства та стає підґрунтям для переходу економічного розвитку підприємства на більш високий рівень.

Розкрито сутність поняття розвитку персоналу в межах проблематики суспільного розвитку, проведено аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства, досліджено організацію процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу, обґрунтовано доцільності впровадження європейських орієнтирів розвитку персоналу, здійснено прогнозування впливу стратегії управління розвитком персоналу на результативність праці.

РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ,
УПРАВЛІННЯМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ, СТРАТЕГІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ, МОНІТОРИНГ ПЕРСОНАЛУ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ,
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.

ABSTRACT

Qualification work: 35 pp., 16 figures, 16 tables, 32 sources.

The object of the study is the personnel development system of «DOGS» LLC.

The subject of the research is modern principles, forms, methods and content of personnel management at the micro-level of management.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is «DOGS» LLC.

The purpose of the work is to develop an effective strategy for managing the development of personnel in the conditions of exiting the economic crisis, which are based on the principles of restructuring the management structure and ensuring the adaptation of personnel to modern requirements of the labor market.

Research methods - methods of system analysis, abstraction and analogy, economic-statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the work is determined by the fact that the developed personnel development management model can be used by Ukrainian enterprises. It determines the effective implementation of the company's strategy and becomes the basis for the transition of the company's economic development to a higher level.

The essence of the concept of personnel development within the framework of the issues of social development was revealed, an analysis of the quantitative and qualitative composition of the company's personnel was carried out, the organization of the process of training and improvement of personnel qualifications was investigated, the expediency of the implementation of European guidelines for personnel development was substantiated, and the impact of the personnel development management strategy on work performance was predicted.

EMPLOYEE DEVELOPMENT, PERSONNEL POTENTIAL,
PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT, STRATEGIC
MANAGEMENT, PERSONNEL MONITORING, LABOR RESOURCES,
WORK PERFORMANCE, WORK PRODUCTIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу підприємства.....	10
1.1. Сутність поняття розвитку персоналу в межах проблематики суспільного розвитку	10
1.2. Формування стратегії розвитку персоналом в системі стратегічного управління підприємством.....	15
Розділ 2. Дослідження стратегії управління персоналом торговельного підприємства.....	22
2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства.....	22
2.2. Організація процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу.....	28
Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу.....	31
3.1. Обґрунтування доцільності впровадження європейських орієнтирів розвитку персоналу	31
3.2. Прогнозування впливу стратегії управління розвитком персоналу на результативність праці	36
Висновки	42
Список використаних джерел	44
Додатки	
Додаток А. Складові розвитку персоналу підприємства та типи моделей управління	48
Додаток Б. Формування стратегії розвитку персоналом.....	50
Додаток В. Алгоритм організації управління персоналом.....	53
Додаток Г. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу.....	54

Додаток Д. Аналіз системи навчання й розвитку персоналу.....	57
Додаток Ж. Аналіз системи навчання й розвитку персоналу в країнах ЄС.....	60
Додаток З. Основні результати ефективного розвитку персоналу підприємства.....	63
Додаток К. Концептуальний підхід до управління розвитком персоналу торговельного підприємства.....	64
Додаток Л. Моделювання впливу факторів розвитку персоналу на обсяги результативність праці	65
Додаток М. Вихідні дані для розрахунку залежності між продуктивністю праці та середньою заробітною платою.....	67
Додаток Н. Залежність обсягу продуктивності праці від середньої заробітної плати.....	68
Додаток П. Впливу стратегії управління розвитком персоналу на результативність праці.....	69

ВСТУП

Сучасне знання щодо загальних процесів розвитку людства знаходиться в стані глибоких інтелектуальних і політичних змін. В ХХІ столітті стало очевидним, що ключовим напрямом економічної та соціальної політики повинні стати питання ефективності функціонування ринку праці. Як зазначається в «цілях розвитку тисячоліття» соціально-економічний ріст має носити інклюзивний характер та вести до створення продуктивних і достойних робочих місць. Освіта і кваліфікована робоча сила є одним із найважливіших компонентів нового підходу з опорою на ринках праці і їх ефективності. Тому на сучасному етапі перед вітчизняними підприємствами посилюється значимість задачі самостійного ініціативного управління розвитком персоналу. Зважаючи на це, стають важливими питання обґрунтування доцільності управління розвитком персоналу на рівні підприємства, розробка системи показників для оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу та формування науково-методичних рекомендацій щодо вибору напрямів реалізації програм розвитку персоналу на підприємстві. Тобто актуальною стає проблема наукового обґрунтування управління людським капіталом підприємств у частині ефективного розвитку його персоналу.

Проте потребується подальший розвиток науково-теоретичних підґрунть управління розвитком персоналу на підприємстві, визначення ефекту підприємства від реалізації програм з розвитку персоналу.

Важливість та недостатня дослідженість цих питань зумовили вибір теми роботи, визначили її мету та завдання.

Метою роботи є розробка ефективної стратегії управління розвитком персоналу в умовах виходу з економічної кризи, яка ґрунтуються на принципах реструктуризації структури управління та забезпечення адаптації персоналу до сучасних вимог ринку праці.

В роботі було виконано наступні завдання дослідження:

- розкрито сутність поняття розвитку персоналу в межах проблематики суспільного розвитку;
- проведено аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства;
- досліджено організацію процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- обґрунтовано доцільності впровадження європейських орієнтирів розвитку персоналу;
- здійснено прогнозування впливу стратегії управління розвитком персоналу на результативність праці.

Об'єктом дослідження виступає система розвитку персоналу підприємства ТОВ «ДОГС».

Предмет дослідження складають сучасні принципи, форми, методи і зміст управління персоналом на мікрорівні управління.

Методи дослідження – системно-структурний аналіз, порівняльно-економічний аналіз, багатофакторна модель оцінки розвитку персоналу, статистико-математичні методи багатофакторної і парної кореляції, кореляційно-регресійний аналіз.

Наукова новизна роботи полягає у розроблені моделі управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту.

Практична значимість кваліфікаційної роботи визначається тим, що розроблена модель управління розвитком персоналу може бути використана українськими підприємствами. Вона зумовлює ефективну реалізацію стратегії підприємства та стає підґрунтям для переходу економічного розвитку підприємства на більш високий рівень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття розвитку персоналу в межах проблематики суспільного розвитку

З середини ХХ століття глобалізація перетворилася на масштабний і всеохоплюючий процес, який призводить до якісної трансформації умов і факторів людської діяльності в науково-технологічній, виробничій, торговельній, фінансово-інвестиційній та соціальній сферах. Суттєві зміни відбуваються не тільки у світогосподарській практиці, а й в економічній теорії і стосуються її фундаментальних парадигмальних засад. Сучасна методологія досліджень суспільного розвитку формувалася під впливом наукових шкіл глобалістики («Межі зростання» Римського клубу А. Печчеї, «Сталого розвитку» Л. Брауна, універсального еволюціонізму М. Моїсеєва, мітозу біосфер М. Нельсона, контрольованого глобального розвитку Д. Гвішиані, світ-системного аналізу І. Уоллерстайна, економічного глобалізму О. Білоруса), наукових праць окремих відомих учених (Л. Абалкіна, Ф. Броделя, Дж. Б'юкенена, І. Валлерстайна, Д. Лук'яненка, А. Поручника, А. Тойнбі, А. Філіпенка та ін.), а також розробок представників суспільних рухів, насамперед альтер- та антиглобалістичних (К. Агітон, М. Алле, А. Бузгалін, З. Гронмо, М. Делягін, А. Джияд, А. Каллінікос, Н. Кляйн, Г. Мартін, Г. Пауер, Д. Сакс, Дж. Сорос, Дж. Стігліц, Дж. Тобін, А. Уорнер, М. Фінджер та ін.) [1, 9].

Маючи власні погляди щодо рушійних сил, етапів та особливо проявів глобалізації, дослідники акцентують увагу на її структурованості та формалізованості внаслідок національних політик економічної лібералізації і відкритості, законодавчо-правової та інституціональної гармонізації, що

проводяться переважно під егідою впливових міжнародних організацій – ООН, ЕКОСОР, ПРООН, МОП, МОМ, СОТ, МВФ, Світового Банку та ін [9].

Насамперед йдеться про становлення глобальної економічної системи, в межах якої на сьогодні можна ідентифікувати відповідні суб'єкти, сфери, механізми функціонування та інструменти регулювання. Оскільки трактування поняття «економічна система» є багатоваріантним, автором на основі узагальнення напрацювань зарубіжних і вітчизняних авторів (П. Безбаха, А. Борисова, П. Боеттка, С. Букбіндера, Е. Дойла, Б. Кульчицького, С. Мочерного, Р. Хейлбронера, М. Холіана, Дж. Чавіса та ін.) показано, що новітні неологічні конструкції є результатом симбіозу не тільки економічних і управлінських, а й соціологічних підходів, що відображає міждисциплінарну специфіку глобалістики [11, 13, 18].

Підтверджено визначальну роль людини в глобальній економічній системі як ключового виробничого фактора, головного ресурсу, продуцента і споживача економічних і соціальних благ. Наголошується, що у XXI ст. розвиток людських ресурсів детермінується глобальними загрозами, проблемами, викликами, тенденціями та суб'єктами, які ідентифіковано і статистично проілюстровано в роботі.

У процесі дослідження виявлено ключові для всіх управлінських рівнів (особистісного, корпоративного, національного, міжнародного, глобального) проблеми розвитку людських ресурсів (дискредитована цінність порівняно з іншими ресурсами, диспропорційність розвитку, критеріальна різноманітність оцінювання якості поведінки особистості, відсутність науково обґрунтованої методологічної основи управління розвитком, концептуальна невизначеність спрямування майбутнього розвитку), що актуалізує пошук шляхів їхнього розв'язання.

Умови сучасного людського розвитку формуються, насамперед, у взаємодії глобальних суб'єктів (країни-лідери, регіональні об'єднання, міжнародні урядові та неурядові організації, потужні ТНК, відомі особистості тощо), які активно застосовують сучасні інструменти (дво- і

багатосторонні угоди, наради, формальні й неформальні зустрічі, конференції, форуми лідерів країн, впливових бізнесменів та експертів-аналітиків, директиви, рекомендації та громадську думку, сформовану відповідною масмедійною підтримкою) у головних сферах міжнародного співробітництва – міжнародній міграції, зайнятості, оплаті та умовах праці, багатстві та бідності, освіті, науково-технологічному обміні та захисті прав інтелектуальної власності тощо.

Проведений в роботі аналіз змісту і ролі людських ресурсів у глобальному суспільному поступі виявив недостатню концептуальну визначеність ключових термінів. Так, «людські ресурси», як правило, ототожнюються із людиною як суб'єктом дослідження на конкретному управлінському рівні (М. Армстронг, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, К. Девіс, О. Левицька, О. Левченко, Е. Лібанова, Ю. Пенц, А. Пізам, Е. Разнодзьжина, П. Спероу, С. Струмлінін, У. Трейсі, А. Хаслінда, О. Шилець, Т. Шульц) [26, 8, 15, 18, 19]. На думку автора, у широкому розумінні «людські ресурси» – це сукупність усвідомлено продукуючих суб'єктів глобального суспільства, що створили, реалізують чи будуть формувати свій потенціал у процесі цивілізаційного розвитку. Враховуючи унікальні властивості (наявність інтелекту, односпрямований життєвий цикл, можливість репродукції, змінність якості тощо), беззаперечною стає найвища суспільна цінність людини як головного господарського ресурсу порівняно з іншими (фінансовими, речовинними, неречовинними, часовими).

Слід зазначити, що у ХХ ст. революціонізувало концептуальне ставлення до людини-працівника, що обумовило виникнення концепцій: факторів виробництва (розробки А. Маршалла, К. Менгера, Ж.-Б. Сея, Й. Шумпетера), на основі якої сформовано класичний економічний підхід до наукового управління працівниками – початок ХХ ст. (М. Вебер, Г. Гант, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, М. Туган-Барановський, А. Файоль, Г. Форд); управління кадрами і трудовими ресурсами у рамках матеріального стимулювання – 1920-ті-1940-ві рр. (Л. Гілбрет, Е. Мейо, С. Струмлінін,

Л. Урвік, М.-П. Фоллет); управління персоналом та менеджменту персоналу в межах людських відносин і людського розвитку – 1950-1970-ті рр. (К. Аржиріс, Г. Беккер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Т. Шульц); управління людськими ресурсами у сфері формування людського капіталу – 1980-1990-ті рр. (М. Армстронг, Д. Густ, П. Друкер, М. Десаї, М. Нуссбаум, У. Оучі, А. Сен, М. Хак); управління соціальною людиною в умовах глобалізації, що передбачає розгляд людини не у якості ресурсу, а як головного суб'єкта управління – наприкінці ХХ ст. (Грехем, О. Грішнова, А. Джіяд, А. Іво, В. Капур, П. Спероу, К. Трусс, А. Хаслінда та ін.). При цьому управління людьми як ресурсом у ХХІ ст. постає як вкрай складна справа внаслідок невизначеності кількісних і особливо якісних змін глобального середовища людської життєдіяльності та фінансової турбулентності.

Розвиток працівників підприємства (персоналу) слід розглядати, як процес збільшення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня працівника, на основі вдосконалення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства. Спираючись на концепцію людського розвитку, яка базується на теорії людського капіталу, у роботі визначено структуру розвитку персоналу, яка формується з чотирьох складових: розвиток матеріального добробуту персоналу; розвиток охорони здоров'я персоналу; інтелектуальний та культурний розвиток персоналу. Розглянуто засоби досягнення підприємством вдосконалення цих складових, яке забезпечує формування на підприємстві всебічно розвиненого працівника (рисунок А.1 додаток А).

Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства.

Однією з основних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви росту потенціалу працівників і забезпечена їх висока вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва.

У роботі представлено модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту. Вивчення такої моделі та її складових стає підґрунтям для планування, реалізації та контролю процесу розвитку персоналу, а також аналізу економічної ефективності реалізації відповідних заходів. Рекомендовано виокремити такі типи моделі управління розвитком персоналу – «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» та «Підтримка суспільства» – в межах яких було виділено найбільш характерні комплекси інструментів управління, використання яких дозволяє здійснювати розвиток персоналу в рамках загальної стратегії розвитку підприємства. В межах застосування типу моделі «Конкурентні переваги» керівництво підприємства встановлює як основну ціль розвитку персоналу забезпечення зростання його конкурентоспроможності. Головною метою застосування даного типу моделі є створення конкурентоздатного персоналу підприємства. Головним механізмом досягнення цієї мети виступає безпосередній розвиток елементів трудового потенціалу персоналу підприємства, а основним об'єктом дії є його інтелектуальна складова.

У рамках реалізації другого типу моделі «Підтримка працівників» підприємство як основну ціль встановлює розвиток складових матеріального добробуту та охорони здоров'я. Основним механізмом досягнення цілі за таким типом моделі виступає безпосередній розвиток забезпечення працівника гідними умовами існування та праці, а головним об'єктом дії є якість життя персоналу підприємства, що надано в таблиці А.1. додатку А.

При застосуванні на підприємстві третього типу моделі «Підтримка суспільства» – головною метою розвитку персоналу підприємства виступає становлення соціально-відповідального підприємства, а соціальна відповідальність бізнесу декларується як елемент корпоративної культури і загальної стратегії ведення бізнесу. Реалізація даного типу моделі здійснюється через механізм становлення соціально відповідального підприємства. Об'єктом дії підприємства при управлінні розвитком персоналу є суспільне життя працівника, його родини та мешканців міста (регіону, держави), як потенційних працівників, споживачів, інвесторів і т.д.

Таким чином, у роботі надано модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту. Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства.

1.2 Формування стратегії розвитку персоналом в системі стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління – новий для вітчизняних підприємств напрям діяльності. Воно пов'язане з виробленням лінії поведінки підприємства з урахуванням змін зовнішніх умов його діяльності.

В даний час на діяльність підприємств впливають деструктивні чинники, пов'язані з появою істотних обмежень як по збуту продукції, так і по платоспроможному доступу до найважливіших ресурсів. Тим самим

умови діяльності підприємств характеризуються нестабільністю, непередбачуваністю і невизначеністю [3].

Стратегічне управління дозволяє зменшити невизначеність в діяльності підприємства, підвищити його готовність до непередбачених ситуацій, визначити пріоритетні напрями і сконцентрувати на них зусилля. Основою стратегічного управління є підхід до підприємства як до відкритої системи. При такому підході діяльність підприємства залежить, перш за все, від зовнішніх умов, а результативність залежить від здатності підприємства пристосовуватися до свого зовнішнього оточення. Причому постійні зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства часто перетворюють його сильні у минулому сторони в слабкості [4].

Тому основні критерії стратегічного управління пов'язані з тим, щоб:

- вчасно розпізнати можливі проблеми в діяльності підприємства;
- повністю використовувати можливості підприємства;
- підвищити стійкість діяльності підприємства.

У стратегічному управлінні внутрішня структура підприємства зумовлюється середовищем діяльності і поставленими цілями, будучи як би відповіддю на дії з боку зовнішнього середовища. У разі невідповідності внутрішньої структури підприємства зовнішнім умовам його діяльності підприємство повинне бути реорганізоване [6].

Якщо ж підприємство не здатне реструктуризуватися, воно повинне покинути відповідні сфери діяльності. У найзагальнішому вигляді стратегічне управління припускає порівняння перспектив підприємства в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між визначеними стратегіями його розвитку [7].

Стратегію можна визначити як спосіб досягнення цілей, забезпечуючи збалансованість і загальну спрямованість діяльності підприємства. Для розуміння суті стратегії ключовою є категорія «мета». Головне в стратегії – забезпечення саме загальної спрямованості змін різних частин підприємства,

взаємна ув'язка різних дій підприємства для досягнення цілей при наявних засобах.

Потрібно враховувати, що зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства вносять істотні корективи в проблеми діяльності підприємства. Відповідно необхідні перегляд цілей, а також адаптація структури підприємства [10].

На практиці підприємствам доводиться розробляти і здійснювати різні типи стратегії (рисунок Б.1 додаток Б).

За масштабом або ступені обхвату діяльності перш за все розрізняють загальні (базові) і приватні (локальні) стратегії підприємства. Загальні стратегії розробляються стосовно кожної фази життєвого циклу підприємства [12]. Загальні стратегії діяльності підприємства включають початкову стратегію, стратегію зростання, стратегію стабілізації і стратегію виживання [28].

Розробка і реалізація стратегії управління персоналом повинні сприяти узгодженню цілей підприємства, засобів їх досягнення і необхідних ресурсів.

На першому етапі розробки антикризової стратегії підприємство необхідно здійснити аналіз зовнішнього середовища підприємства і власне його діяльності. Для знаходження радикальних рішень, здатних вивести організацію з кризи, слід встановити чітку картину стану її зовнішнього середовища.

Для цього потрібно визначити найважливіші для підприємства чинники зовнішнього середовища і ступінь впливу кожного з них. Подібний аналіз дозволяє виявити: зовнішні тенденції, потенційні можливості і загрози; внутрішні тенденції, сильні і слабкі сторони підприємства.

Широко застосовуваними методичними підходами щодо ефективності оцінки стратегії управління персоналом підприємства є методика SWOT-аналізу. Це одна з найважливіших діагностичних процедур, яка використовується консультативними фірмами світу. Крім того, її можна і потрібно розглядати як важливу для будь-якої організації бізнес-технологію,

технологію оцінки вихідного стану, незадіяних ресурсів та загроз діяльності підприємства. У загальному вигляді, SWOT-аналіз, як правило, служить для виявлення сильних і слабких сторін фірми [16].

SWOT-аналіз дістав свою назву від початкових букв англійських термінів: Strength – сильні сторони, Weakness – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Treatment – небезпеки (риски). Метою ситуативного аналізу служби управління персоналом є надання керівникові служби інформацію про ті області, які можуть серйозно вплинути на успіх її діяльності. До цих областей належать: загальне (зовнішня) середовище (ситуація поза організацією); робоче середовище (тобто ситуація в організація, в якій функціонує служба), внутрішнє середовище (тобто ситуація усередині служби). Враховуючи специфіку розробки стратегії управління персоналом, наведемо класифікацію чинників, які надано на рисунку Б.2 додатку Б. На наступному етапі розробляється загальна, а потім і приватні (продуктові і ресурсні) стратегії підприємства.

На заключному етапі реалізації стратегії здійснюється впровадження і контроль за конкретними заходами (рисунок Б.3 додатку Б).

Так, при ідеальному випадку, необхідне узгодження таких аспектів [29]:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей та організаційно-штатної політики – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального

просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

– оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем в кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки і інші методи оцінки ефективності діяльності).

Приведемо алгоритм організації управління персоналом в організації на рисунку В.1 додатку В.

Так, у частини вже давно функціонуючих організацій (на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, що тісно працюють з іноземними партнерами і іноземними представництвами) існує документально закріплене уявлення про кадрову політику підприємства, кадрові процеси, заходи і норми їх здійснення. Якщо створюється підприємство і керівництво зацікавлено в тому, щоб управління персоналом проводилося усвідомлено, то необхідно здійснити наступні етапи по проектуванню процесу управління персоналом: нормування; програмування; моніторинг [26, 22].

Метою програмування є розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених в документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, що впливає на розробку таких програм, – уявлення про прийнятні інструменти і способи дії, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, в ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. При наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, які навчаються у корпоративних навчальних закладах. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, заснованої на «сімейних» цінностях, при наборі персоналу представляється недоцільним

використовування строгих психологічних тестів. Швидше в даному випадку слід надавати більшу увагу процедурам співбесід, груповим заходам і моделюванню реальних виробничих ситуацій.

Моніторинг персоналу. Мета – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. На даному етапі важливо визначити істотні індикатори стану кадрового потенціалу, а також розробити комплексну програму постійної діагностики і розвитку умінь і навиків працівників. Крім того, доцільно розробити і упровадити методику оцінки ефективності кадрових програм [5].

Для підприємств, що здійснюють моніторинг персоналу на постійній основі, безліч окремих програм кадрової роботи (принаймні, такі, як оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату) можуть бути включені в єдину систему внутрішньо зв'язаних між собою програм. В рамках подібної мега-програми можуть бути вирішені не тільки кадрові задачі, але і реалізовані способи діагностики управлінської ситуації, практично відпрацьовані способи ухвалення і здійснення управлінських рішень. В цьому випадку кадрова політика організації виступає як інструмент управління підприємством [10].

Таким чином, зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінований задачами, які розв'язуються організацією на різних стадіях її розвитку. Ті виробничі процеси, які відбуваються в організації, вимагають специфічного кадрового забезпечення. Менеджмент персоналу покликаний надати той кадровий ресурс, який необхідний для ефективної роботи організації.

Розвиток працівників підприємства (персоналу) запропоновано розглядати, як процес збільшення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня працівника, на основі вдосконалення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства.

Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства, досягнення завдань виробництва.

У роботі представлено модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту. Вивчення такої моделі та її складових стає підґрунтям для планування, реалізації та контролю процесу розвитку персоналу, а також аналізу економічної ефективності реалізації відповідних заходів. Автором виокремлено такі типи моделі управління розвитком персоналу – «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» та «Підтримка суспільства» – в межах яких було виділено найбільш характерні комплекси інструментів управління, використання яких дозволяє здійснювати розвиток персоналу в рамках загальної стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, формування стратегії управління персоналом передбачає урахування стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство: формування, росту, стабілізації, спаду.

Зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінований задачами, які розв'язуються організацією на різних стадіях її розвитку. Розвиток працівників підприємства (персоналу) запропоновано розглядати, як процес збільшення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня працівника, на основі вдосконалення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Найбільш відповідальним етапом в аналізі забезпеченості робочою силою підприємства є вивчення її руху. Ретельному вивченню повинне піддатися вибуття працівників за порушення трудової дисципліни, тому що це пов'язане з невирішеними соціальними проблемами й у першу чергу з таким соціальним злом, як пияцтво, розкрадання й ін. Для дослідження динаміки чисельності персоналу протягом 2021-2023 рр. використовується показник середньо-спискової чисельності персоналу ТОВ «ДОГС» на кінець року, який також використовується для обчислення продуктивності праці, заробітної плати, коефіцієнтів обороту, плинності кадрів і інших показників. Облік чисельності працівників дозволяє виявити їхній розподіл на різних ділянках підприємства, а також зміна розміщення персоналу. За даними таблиці Г.1 додатку Г видно суттєве зростання чисельності персоналу починаючи з 2021 р.

Загальна чисельність у 2023 р. збільшилась майже у 2,7 рази. Кількість працюючих на 01.01.2023 становить 177 осіб, протягом 2023 р. прийнято 15 ос., звільнено – 8 (з них: за станом здоров'я – 1, перевелися на інші підприємства – 2, по закінченню тимчасової роботи – 2, за власним бажанням – 2).

Підприємство в міру прагнення до найвищої продуктивності праці зацікавлено в стабільному колективі, тому що в мобільному колективі менше передумов для ефективної праці, чим у стабільному. Аналіз руху персоналу слід провести за результатами розрахунків коефіцієнтів обороту з прийому, вивільнення та плинності. Наведемо нижче формули розрахунку цих коефіцієнтів.

Коефіцієнт обороту з прийому показує частку прийнятих працівників у загальній чисельності, визначаємо його по формулі (2.1):

$$K_{np} = \frac{Ч_{np}}{Ч_{ссп}}, \quad (2.1)$$

де, $Ч_{np}$ – кількість прийнятих працівників, ос.;

$Ч_{ссп}$ – середньоспискова чисельність працівників, ос.

Коефіцієнт обороту по вибуттю показує частку вибулих працівників у загальній чисельності, визначаємо його по формулі (2.2):

$$K_{виб} = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{ссп}}, \quad (2.2)$$

де, $Ч_{виб}$ – кількість вибулих працівників, ос.;

$Ч_{ссп}$ – середньо-спискова чисельність працівників, ос.

Коефіцієнт загального обороту робочої сили визначаємо по формулі (2.3):

$$K_{заг} = K_{np} + K_{виб}, \quad (2.3)$$

Коефіцієнт плинності характеризується кількістю робітників, що звільнилися за власним бажанням або звільнених за прогул або інші порушення дисципліни. Відношення цієї кількості робітників до середньоспискової чисельності дозволяє визначити рівень плинності. Коефіцієнт плинності персоналу визначаємо по формулі (2.4):

$$K_{пл} = \frac{Ч_{виб}}{Ч_{ссп}}, \quad (2.4)$$

Розрахунок вище наданих коефіцієнтів проведемо за вихідними даними, які представлені у таблиці Г.1 додатку Г за період 2021-2023 рр. за формулою (2.3). Основною причиною руху кадрів є звільнення персоналу за власним бажанням. Розрахуємо значення коефіцієнтів обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вивільнення, коефіцієнт плинності персоналу й коефіцієнт загального обороту.

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки щодо динаміки руху персоналу на підприємстві протягом 2021-2023 рр.

За результатами аналізу обороту за прийомом персоналу протягом 2021-2023 рр. слід визнати, що 2021 р. був найбільш кризовим, оскільки відбулося суттєве скорочення персоналу, а саме на 25 осіб. У цьому ж році коефіцієнт з вивільнення складає 0,4, причому всі звільнення було проведено за власним бажанням. У цьому ж році отримано найвищий показник плинності персоналу – 0,4. Можливо формулювання вивільнення за власним бажанням виступало прихованим підґрунтям вивільнення з причин скорочення штату.

Позитивні зміни в діяльності підприємства починаючи з 2022 р. підтверджують показники з прийому персоналу протягом року, оскільки чисельність прийнятих осіб складала 26 осіб. Тому відбувається суттєве зростання коефіцієнту обороту з прийому персоналу, який у порівнянні з попереднім роком зріс майже у 12 разів і склав – 0,74. У 2023 р. найвищий показник загального обороту персоналу на підприємстві і середньоспискова чисельність персоналу на кінець року складала 177 осіб.

Проаналізувавши коефіцієнти обороту трудових ресурсів ТОВ «ДОГС», які надані в таблиці Г.1, можна зробити висновок, що в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. з'явилася тенденція до зменшення плинності кадрів на підприємстві (з 0,4 до 0,005). Як відомо, часта зміна персоналу приводить до ряду економічних витрат, викликаних неукомплектованістю робочих місць, зниженням продуктивності праці працівників, які збираються звільнитися з підприємства, низькою продуктивністю праці працівників, які

тільки влаштувалися на роботу. Крім того, висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у випадку їхнього звільнення ефект від навчання відбувається або за межами підприємства, або взагалі не відбувається.

Вихідні дані для проведення якісного та кількісного складу окремих категорій персоналу за характером зайнятості, віком та рівнем освіти можна спостерігати на підставі інформації, що наведена в таблиці Г.2 додатку Г. Переважна більшість працівників (майже 48% від загальної чисельності персоналу) у 2021 р. зайнята на умовах повного робочого дня (тижня). Вплив кризового стану підприємства позначився у 2021 р. тим, що 30 осіб були зайняті на умовах неповного робочого дня (тижня), а вже у 2022 р. цей показник зменшився до 6 осіб, у 2023 р. – лише 3,5%. Про стабілізацію зайнятості підтверджує 2023 р., коли лише 2 особи працювали на умовах неповної зайнятості, що свідчить про покращення діяльності підприємства.

Дослідження вікового складу працівників підприємства виявило, про поступове зростання питомої ваги молодих осіб у віці 15-35 років, тобто після кризового 2021 р. підприємство проводить активну політику омолодження персоналу підприємства.

Так чисельність працюючих у віці 15-35 років в 2021 р. дорівнювала 15 особам, а в 2022 р. – 105 особам, а в 2023 р. – 106 особам. Чисельність працюючих у віці 50-54 роки протягом 2021-2023 рр. також зростає, що обумовлено значним прийомом персоналу цієї категорії починаючи з 2022 р. (36, 39 та 46 осіб відповідно).

Таким чином, слід відзначити про позитивну тенденцію зростання чисельності персоналу підприємства за всіма віковими категоріями починаючи з 2022 р. і протягом 2023 р. Вікова категорія від 15 до 35 років поповнилася на 90 працівників та склала 105 осіб у 2020 р. проти 15 осіб в 2021 р., вікова категорія від 50 до 54 років збільшилася на 3 працівників та склала 39 осіб в 2021 р. проти 36 осіб у 2022 р., кількість працівників у віці 55-59 років у 2022 р. дорівнювала 26 особам проти 9 особам у 2021 р. Це

свідчить про те, що на підприємство почали повертатися кадри, які були змушені звільнитися у 2021 р. період кризи.

На рисунку Г.1 додатку Г наведено порівняльну характеристику питомої ваги окремих вікових груп підприємства протягом 2021-2023 рр. позитивним є той факт, що питома вага працівників вікової категорії від 15 до 35 років в загальній структурі трудових ресурсів підприємства у 2023 р. переважає інші категорії і складає майже 60%, в порівнянні з 2021 р., коли питома вага молоді складала лише 25%.

Таким чином, підприємство проводячи політику омолодження персоналу забезпечило вихід з кризи за рахунок використання потенційно перспективних та креативних кадрів з новим позитивним мисленням, що характерно для стадії виходу з кризи. На ТОВ «ДОГС» організована робота з молодими фахівцями. На підприємстві працює 75% молоді віком до 30 років, що вчиться без відриву від виробництва, у середньо спеціальних навчальних установах вчиться п'ять осіб.

За результатами дослідження персоналу за освітньої ознакою виявлено те, що підприємство проводить політику наймання персоналу переважно в високим рівнем освіти починаючи з 2021 р. Кризовий 2021 р був відзначений скороченням чисельності персоналу за всіма групами освіти, співвідношення питомої ваги працівників, які закінчили заклади освіти: I-II рівнів акредитації, та III-IV рівнів акредитації складало 56:44, тобто перевага віддавалася працівникам з нижчим рівнем підготовки. Протилежна тенденція була виявлена у 2022 р: співвідношення суттєво змінилося з перевагою працівників, які закінчили навчальні заклади III-IV рівнів акредитації і почало дорівнювати 22:77, тобто підприємство проводило антикризові заходи не тільки за рахунок збільшення прийому молодих кадрів, але й кадрів з вищою освітою. Питома вага цих спеціалістів у 2023 році продовжує зростати і складає 76%.

Таким чином, для виходу з кризового стану підприємство запровадило заходи щодо залучення персоналу креативного в високим рівнем підготовки, освітній потенціал досліджуваного підприємства є достатньо високим. В ході

подальшої роботи проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Однією з найважливіших умов виконання плану виробництва, збільшення вироблення продукції на кожного члена трудового колективу, а також раціонального використання трудових ресурсів є ощадливе й ефективне використання робочого часу.

За характером участі у виробничому процесі робітники підрозділяються на основних, зайнятих безпосередньо виготовленням основної продукції, і допоміжних, зайнятих у допоміжних виробництвах і всіх видах обслуговування. Низький рівень механізації праці цих робітників веде до того, що їхня питома вага значно вище в загальній чисельності персоналу й доходить на окремих підрозділах до 50%. У процесі аналізу необхідно вивчити зміни структури персоналу ТОВ «ДОГС» за даними у таблиці Г.3 додатку Г.

За результатами проведеного аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства було отримано такі висновки.

Організаційна структура управління ТОВ «ДОГС» має лінійно-функціональний тип, що обумовлює швидкість та прозорість розрахунку необхідної чисельності персоналу.

Аналіз руху персоналу було проведено шляхом розрахунків коефіцієнтів обороту з прийому, вивільнення та плинності. Отримано суттєве зростання чисельності персоналу починаючи з 2022 р. на відміну від кризового 2022 р.: загальний приріст чисельності у 2022 р. складає майже 2,7 рази. За результатами аналізу обороту за прийомом персоналу протягом 2021-2023 рр. слід визнати, що 2021 р. був найбільш кризовим, оскільки відбулося суттєве скорочення персоналу, а саме на 25 осіб. У цьому ж році коефіцієнт з вивільнення складає 0,4, причому всі вивільнення було проведено за власним бажанням. У 2021 р. отримано найвищий показник плинності персоналу – 0,4. Формулювання вивільнення за власним бажанням виступало прихованим підґрунтям вивільнення з причин скорочення штату.

В 2022 р. у порівнянні з 2021 р. з'явилася тенденція до зменшення плинності кадрів на підприємстві (з 0,4 до 0,005).

За даними аналізу динаміки персоналу за характером зайнятості та віком протягом 2021-2023 рр. було отримано такі результати: переважна більшість працівників (майже 48% від загальної чисельності персоналу) у 2021 р. зайнята на умовах повного робочого дня (тижня). Вплив кризового стану національної економіки позначився у 2021 р. тим, що 30 осіб були зайняті на умовах неповного робочого дня (тижня). Дослідження вікового складу працівників підприємства виявило поступове зростання питомої ваги молодих осіб у віці 15-35 років. Так, чисельність працюючих у віці 15-35 років в загальній структурі трудових ресурсів підприємства у 2023 р. переважає інші категорії і складає майже 60%, у порівнянні з 2021 р., коли питома вага молоді складала лише 25%.

Підприємство проводячи політику омолодження персоналу забезпечило вихід з кризи за рахунок використання потенційно перспективних та креативних кадрів з новим позитивним мисленням, що характерно для стадії виходу з кризи.

За результатами дослідження персоналу за освітньої ознакою свідчить про те, що підприємство проводить політику наймання персоналу переважно в високим рівнем освіти починаючи з 2022 р. Питома вага цих спеціалістів у 2023 р. продовжує зростати і складає 76%.

2.2 Організація процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу

ТОВ «ДОГС» проводить навчання кадрів з необхідних професій, як безпосередньо на підприємстві, так і у ВНЗ різних рівнів підготовки за договорами.

Професійне навчання кадрів спрямоване на підвищення професійного складу працівників. Підприємство має у своєму розпорядженні навчально-

матеріальну базу, що включає аудиторії, які оснащені сучасними методичними матеріалами й технічними засобами (таблиця Д.1 додаток Д).

Відбувається тенденція суттєвого зростання кількості осіб, які пройшли навчання новим професіям. У тому числі за досліджуваний період з відривом від виробництва навчалось 51 особа, а безпосередньо на виробництві 65 осіб. Тобто на ТОВ «ДОГС» у 2021 р. домінувала підготовка безпосередньо на виробництві, що відповідало ознакам закритої кадрової політики, а вже починаючи з 2022 р. і протягом 2023 р. суттєво зростає підготовка за межами підприємства, що свідчить про те, що відкрита кадрова політика у процесі підготовки персоналу стала переважати.

Оскільки постає проблема підготовки кадрів для обслуговування в умовах високої конкуренції, то починає різко зростати чисельність первинної підготовки. На вакантні посади залучення ведеться через оголошення в ЗМІ, розміщення оголошень на своєму сайті, участь в «Ярмарках вакансій», робота з особами, що направляються службою зайнятості. Ведеться робота з навчальними закладами, залучаються випускники для роботи на підприємстві. Керівництво підприємства постійно проводить підготовку, перепідготовку кадрів. Наступним етапом аналізу є дослідження організації підвищення кваліфікації персоналу за період 2021-2023 рр. з вихідними даними у таблиці Д.2 додатку Д.

За результатами дослідження категорій персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації у 2022 р. слід визнати, що фахівці і технічні службовці підвищують кваліфікацію як безпосередньо на виробництві, так і у навчальних закладах. А для категорії керівників підвищення кваліфікації відбувається тільки у ВНЗ (рисунок Д.1 додаток Д).

Починаючи з 2023 р. структура підвищення кваліфікації суттєво змінюється, а саме зростає кількість персоналу за всіма категоріями, який навчається переважно у ВНЗ, якщо у минулому році у підвищення кваліфікації домінували фахівці, то у 2022 р. суттєво зростає навчання керівників. Політика підвищення кваліфікації отримує зовнішній характер на

відміну від минулого 2021 р. Аналогічна тенденція зберігається у 2023 р., як видно на рисунках Д.2, Д.3 додатку Д.

Таким чином, проведене дослідження дає підставу зробити висновок, що діюча на підприємстві система навчання й розвитку персоналу є ефективною й задовольняє потреби підприємства в робочих кадрах, а кадровий склад у цілому забезпечує ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

За результатами проведеного аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства було отримано такі висновки: аналіз руху персоналу було проведено шляхом розрахунків коефіцієнтів обороту з прийому, вивільнення та плинності. Отримано суттєве зростання чисельності персоналу починаючи з 2022 р. на відміну від кризового 2022 р.: загальний приріст чисельності у 2022 р. складає майже 2,7 рази. За результатами аналізу обороту за прийомом персоналу протягом 2021-2023 рр. слід визнати, що 2021 р. був найбільш кризовим, оскільки відбулося суттєве скорочення персоналу, а саме на 25 осіб. Формулювання вивільнення за власним бажанням виступало прихованим підґрунтям вивільнення з причин скорочення штату. В 2022 р. у порівнянні з 2021 р. з'явилася тенденція до зменшення плинності кадрів на підприємстві (з 0,4 до 0,005); підприємство проводячи політику омолодження персоналу забезпечило вихід з кризи за рахунок використання потенційно перспективних та креативних кадрів з новим позитивним мисленням, що характерно для стадії виходу з кризи.

За результатами дослідження персоналу за освітньої ознакою свідчить про те, що підприємство проводить політику наймання персоналу переважно в високим рівнем освіти починаючи з 2021 р. Починаючи з 2013 р. структура підвищення кваліфікації суттєво змінюється, а саме зростає кількість персоналу за всіма категоріями, який навчається переважно у ВНЗ, якщо у минулому році у підвищення кваліфікації домінували фахівці, то у 2022 р. суттєво зростає навчання керівників. Політика підвищення кваліфікації отримує зовнішній характер на відміну від минулого 2021 р.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження європейських орієнтирів розвитку персоналу

Недостатня конкурентоспроможність економіки ЄС, зростаюча культурна багатоманітність за рахунок розширення територій створили особливі умови, коли знання, вдосконалення людського капіталу, підвищення мобільності людських ресурсів отримують визначальне значення для перспектив зміцнення позицій Європейського Союзу на міжнародній арені.

Фундаментальною основою євроінтеграції у XXI ст. є досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із формуванням у Європі найкращої у світі конкурентної і динамічної наукомісткої економіки «knowledge-based есопому», яка забезпечує стале економічне зростання, створення більшого числа привабливих робочих місць і соціальну злагоду. Ця стратегія в новому сторіччі послідовно втілюється у життя через реалізацію десятирічних стратегій – «Лісабонської» (2000-2010 рр.) і нинішньої стратегії – «Європа-2020» (2011-2020) [32].

Для розвитку трудових ресурсів в Європі до 2020 р. значну роль грала також провідна ініціатива «Програма для нових умінь та робочих місць», спрямована на набуття працівниками нових навичок та адаптації до нових умов і професійних змін. Європейська Комісія взяла на себе зобов'язання: розбудувувати низку напрямів щодо створення умов для модернізації ринків праці з огляду на підвищення рівня зайнятості та забезпечення стійкості європейської соціальної моделі.

Європейське тлумачення феномена професійного розвитку персоналу підприємств є значно вужчим, аніж те, що поширене в Україні і відображене в Законі України «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.). між

підсистемою безперервної освіти і навчання в усіх її вимірах (формальний, неформальний та інформальний) і професійним розвитком виробничого персоналу в кожній із країн ЄС існують прямі зв'язки та зумовленості. Дані Євростату дають можливість охарактеризувати рівень охоплення навчання на різних за обсягом підприємствах/фірмах (10-49 працівників; 50-249 працівників; 250-499 працівників; 500 працівників). При цьому беруться до уваги форми навчання: курсові (курси різної тривалості) та інші (широкий спектр різних форм) та різні сектори економіки (виробничий сектор, сектор послуг).

Як показало дослідження, більшість підприємств/організацій (83%) в країнах Європейського Союзу надають своїм працівникам різні форми безперервної професійної освіти, дві третини (64%) – використовують курсову форму навчання. Схильність до курсового навчання збільшується залежно від розмірів підприємств/організацій (таблиця Ж.1 додаток Ж).

З таблиці Ж.1 видно, що найвищий рівень охоплення навчанням виробничого персоналу в секторі послуг (84%), що, певною мірою, перевищує рівень охоплення у виробничому секторі (81%). При цьому на великих підприємствах (500+) рівень охоплення практично складає 99%. Водночас, на малих підприємствах (10-49%) цей показник, відповідно, складає 81%. Як засвідчують представлені дані, біля 64% підприємств/ фірм надають перевагу курсовому навчанню, включаючи внутрішні і зовнішні курси.

Показовим щодо внутрішніх курсів є рисунок Ж.1 додатку Ж, де показано, що найвищий охопит внутрішніми курсами на підприємствах/ фірмах в країнах ЄС в таких секторах народного господарства, як: освіта (66%), державне управління (65%), охорона здоров'я та соціальна робота (57%), фінанси і страхування (51%) та ін.

Поняття нових базових умінь складає одне з центральних положень нової парадигми. Такі ключові компетентності, як: вміння вчитися, спілкування іноземними мовами, підприємницькі вміння, здатність ефективно використовувати потенціал інформаційно-комунікаційних

технологій і електронного навчання, цифрова грамотність тощо стають набагато ціннішими за знання з окремих галузей. Рисунок Ж.2 додатку Ж містить середні дані щодо умінь/компетенцій, які в сучасних умовах є визначальними при формуванні на підприємствах/ фірмах різних навчальних курсів.

Оволодіння інформаційними технологіями розширює доступ до навчання категоріям працівників з низькими кваліфікаціями. У наш час, коли мінімальний рівень кваліфікацій, затребуваних на ринку праці, піднявся до середнього рівня спеціаліста, багато працівників старших вікових груп опинилися у вразливому становищі (рисунок Ж.3 додаток Ж). Низький рівень кваліфікації перешкоджає участі цих працівників в програмах внутрішньо-фірмового навчання, розрахованих на більш високий стартовий рівень учасників/учнів.

В роботі доведено, що підприємство має на своєму рівні всі можливості для отримання ефекту від управління розвитком персоналу. Однак, для оцінки ефективності витрат на управління розвитком персоналу, треба враховувати не тільки поточні вигоди, а й ті що очікуються у перспективі. Такі витрати підприємству слід розглядати як певні інвестиції в розвиток людського капіталу, як одного з основних факторів виробництва, та врахувати це при встановленні періоду розрахунку економічного ефекту. Крім того, загальна ефективність інвестицій у розвиток повинна враховувати приріст як фінансового, так і нематеріального капіталу (активів) підприємства.

В роботі представлено узагальнення основних напрямів отримання ефекту на рівні підприємства від реалізації програм з розвитку персоналу, яке запропоновано в рамках удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності розвитку персоналу. Кінцевим результатом ефективної реалізації зовнішніх програм розвитку рекомендовано розглядати підвищення якості життя соціуму, до якого відноситься і власне персонал підприємства, а також становлення позиції соціально-відповідального

підприємства. Основними результатами реалізації внутрішніх програм з розвитку персоналу є розвиток трудового потенціалу підприємства та зростання соціальної активності працівників., зростання продуктивності праці. Результатами дослідження підтверджується, що ефективна реалізація внутрішніх і зовнішніх програм з розвитку персоналу, виступає як основа зростання ефективності виробництва. Ефективність витрат підприємства на розвиток персоналу в роботі запропоновано визначати за виділеними складовими розвитку персоналу підприємства у розрізі внутрішньої та зовнішньої сфери (рисунок 3.1 додаток 3).

В умовах кризового становища економіки України для торговельних підприємств посилюється важливість завдання з ефективного використання коштів підприємства, що спрямовуються на розвиток персоналу. Це посилює важливість шляхів вдосконалення механізму управління витратами на розвиток персоналу підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії ефективного використання трудових ресурсів.

Ефекти у зовнішній сфері пропонується оцінювати через показники внеску в економічне зростання міста, регіону або країни. Такий підхід надасть можливість визначити напрями розвитку персоналу підприємства витрати на фінансування яких мають найбільший відклик та приносять підприємству саме ті результати до яких воно прагне.

Інтелектуальний розвиток працівників підприємства здійснюється на дещо нижчому рівні від рівня інтелектуального розвитку міста. Таке становище зумовлено достатньо низьким коефіцієнтом підвищення рівня освіти працівників. У якості рекомендації запропоновано для ТОВ «ДОГС» збільшити кількість заходів спрямованих на підвищення кваліфікації, навчання та перенавчання працівників.

Фінансування розвитку персоналу підприємства пропонується здійснювати на основі запропонованого механізму визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу підприємства, який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу; побажання

керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства; фактичну структуру витрат підприємства на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

В першу чергу підприємству необхідно звертати увагу на ті напрями розвитку персоналу, які на державному рівні фінансуються найменше. Додаткове фінансування цих напрямів повинне здійснюватися у розмірі відсотка від загальних витрат на розвиток персоналу не меншого, ніж відсоток від загальних державних витрат на цей напрям.

Обсяг додаткового фінансування того чи іншого напрямку залежатиме від того якого типу моделі розвитку персоналу – «Конкурентні переваги», «Підтримка працівників» або «Підтримка суспільства» – дотримується підприємство.

Такий підхід до розподілу витрат на розвиток персоналу має принципові відмінності від діючого.

Додаткове фінансування підприємством напрямів розвитку персоналу, за якими з державного бюджету виділяється найменше видатків, створює умови, за яких можливе водночас здійснення всебічного розвитку персоналу та раціональне витрачання ресурсів.

При цьому фінансування напрямів, пріоритетних для працівників, забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок зростання мотиваційної складової, а також посилення соціальної відповідальності за результати діяльності підприємства.

Управління розвитком персоналу торговельного підприємства пропонується здійснювати на основі запропонованого концептуального підходу до управління розвитком персоналу торговельного підприємства за алгоритмом викладеним на рисунку К.1 додатку К.

Таким чином, застосування концептуального підходу до управління розвитком персоналу торговельного підприємства зумовлює ефективну реалізацію стратегії підприємства, спрямованої на управління розвитком персоналу, враховує джерела отримання як соціального, так і управлінського

та економічного ефекту, має прояви у внутрішній та зовнішній сфері підприємства. Тому розвиток персоналу підприємства стає підґрунтям для переходу економічного розвитку підприємства на більш високий рівень і виступає одним з основних джерел підвищення вартості його людського капіталу.

3.2 Прогнозування впливу стратегії управління розвитком персоналу на результативність праці

Державна регіональна політика – складник національної стратегії соціально-економічного розвитку України, тісно пов'язаний зі здійсненням адміністративної реформи та впорядкування адміністративно-територіального устрою, і реалізується шляхом здійснення органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування системи заходів для забезпечення ефективного комплексного управління економічним та соціальним розвитком України та її регіонів. Головною метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дієвості управлінських рішень, удосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Ефективна господарська діяльність за умов ринкової економіки неможлива без оцінки зв'язків між різними чинниками та результативними показниками, виявлення їх тенденцій та розробки економічних нормативів і прогнозів. Вивчення впливу чинників на розвиток підприємства, соціальні та економічні процеси у ньому, пізнання їх тенденцій і закономірностей є

ефективним засобом налагодження господарського механізму на досягнення високих економічних результатів.

Роль аналітичних розрахунків значно підвищується за умови застосування статистичних методів та їх комп'ютеризації. Розглянемо методику кількісної оцінки взаємозв'язку показників розвитку персоналу підприємства за 2021-2023 рр. на основі застосування методу статистичних рівнянь залежностей. Вихідною для розрахунків інформацією приймемо річні дані техніко-економічних показників роботи підприємства ТОВ «ДОГС» (таблиці Л.1-Л.6 додаток Л).

Метод статистичних рівнянь залежностей вимагає спочатку визначення параметрів рівнянь одночинникових залежностей і коефіцієнтів стійкості зв'язку. Способи розрахунку розміру відхилень одночинникових коефіцієнтів, порівняння чинникових ознак дають змогу розділити чинники на ті, які позитивно або негативно впливають на розвиток результативної ознаки, а коефіцієнти стійкості зв'язку – відмежувати стійкий та нестійкий вплив чинникових ознак на результативний показник. Тільки за наявності стійкої залежності (значення коефіцієнта стійкості зв'язку знаходиться в межах від 0,7 до 1,0) можна здійснити нормативні розрахунки. Розглянемо послідовність обчислення параметрів одночинникового рівняння залежності на прикладі зв'язку обсягу продуктивності праці з середньою заробітною платою за даними таблиці М.1 додатку М.

Для розрахунку використаємо формулу (3.1) одночинникового рівняння лінійної прямої залежності:

$$y_x = y_{\max} \left(1 - b d \frac{x_i}{x_{\max}} \right), \quad (3.1)$$

де, y_x – рівняння одночинникової залежності;

y_{\max} – максимальне значення результативної ознаки;

b – параметр одночинникової залежності;

d – символ відхилень коефіцієнтів порівняння чинникової ознаки; x_i –

значення чинника;

x_{max} – максимальне значення чинникової ознаки.

Для визначення за даними таблиці 3.1 параметрів рівняння залежності необхідно.

1) обчислити параметр b за формулою (3.2):

$$b = \frac{\sum (1 - \frac{y_i}{y_{max}})}{\sum (1 - \frac{x_i}{x_{max}})}, \quad (3.2)$$

$$b = \frac{4,56}{3,21} = 1,42$$

2) $y_{max} = 145,6$ грн.

Рівняння прямої залежності набуде вигляду формули (3.3):

$$y_x = 145,6(1 - 1,42d \frac{x_i}{x_{max}}), \quad (3.3)$$

Параметр b у цьому рівнянні свідчить про те, що зміна розміру відхилень коефіцієнтів порівняння чинникової ознаки (середня заробітна плата) зумовлює зміни розміру відхилень коефіцієнтів порівняння результативної ознаки (обсягу продуктивності праці) в 1,42 рази. Обчисленні значення теоретичної та емпіричної лінії залежності зобразимо графіком (рисунок Н.1 додаток Н).

На рисунку Н.1 показано, що збільшення розміру відхилень чинникової ознаки від її максимального значення обсяг продуктивності праці збільшується.

Для оцінки стійкості зв'язку обчислимо коефіцієнт стійкості за формулою (3.4):

$$K = 1 - \frac{\sum |d_y - bd_x|}{\sum d_y}, \quad (3.4)$$

де, K – коефіцієнт стійкості зв'язку;

d_y – розмір відхилень коефіцієнтів порівняння емпіричних значень результативної ознаки;

bd_x – розмір відхилень коефіцієнтів порівняння теоретичних значень результативної ознаки.

Параметри одночинникових рівнянь залежності характеризують зміну розміру відхилень коефіцієнтів порівняння обсягів продуктивності праці при зміні розміру відхилень коефіцієнтів порівняння кожної чинникової ознаки на одиницю. Дані для розрахунку коефіцієнта стійкості зв'язку представлені в таблиці П.1 додатку П. Розраховане значення стійкості зв'язку свідчить про дуже високий його рівень, що є достатнім для достовірності аналітичних розрахунків.

$$\text{Звідки } K = 1 - \frac{0,51}{4,56} = 0,89.$$

Рівняння тренду прямої залежності набуде вигляду для продуктивності праці населення для ТОВ «ДОГС» (формула 3.5):

$$y_t = 132,2 \left(1 - 0,88d \frac{t_i}{t_{\max}} \right), \quad (3.5)$$

Прогнозні значення обсягу продуктивності праці на ТОВ «ДОГС» надані в таблиці П.2. додатку П.

Отже дані таблиці П.2 свідчать, що прогнозне значення обсягу продуктивності праці на 2024 р. становитиме по ТОВ «ДОГС» 155,71 грн. на одну особу.

Обчислені в таблиці П.2 прогностні значення 2021-2024 рр. відобразимо на рисунку П.1 додатку П.

Таким чином, за умов ринкової економіки формування стратегії розвитку персоналу має ґрунтуватись на основі прогнозування результативних показників діяльності підприємства. Аналіз даних рядів динаміки на основі застосування регресійних рівнянь передбачає вивчення розвитку економічного явища за визначений період часу.

Результатами дослідження підтверджується, що ефективна реалізація внутрішніх і зовнішніх програм з розвитку персоналу, виступає як основа зростання ефективності виробництва. Ефективність витрат підприємства на розвиток персоналу в роботі запропоновано визначати за виділеними складовими розвитку персоналу підприємства у розрізі внутрішньої та зовнішньої сфери.

Доведено, що фінансування розвитку персоналу підприємства пропонується здійснювати на основі запропонованого механізму визначення раціонального варіанту розподілу витрат на розвиток персоналу підприємства, який враховує рівень державних витрат на розвиток персоналу; побажання керівництва та самих працівників щодо розвитку персоналу, узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства; фактичну структуру витрат підприємства на розвиток персоналу та ефективності їх реалізації.

Розроблено алгоритм управління розвитком персоналу торговельного підприємства пропонується здійснювати на основі запропонованого концептуального підходу.

В роботі за вихідними даними діяльності підприємства ТОВ «ДОГС» за допомогою економіко-статистичних методів проведено прогнозування впливу стратегії управління персоналом на результативність праці персоналу підприємства. Прогнозування динаміки обсягів продуктивності праці та ТОВ «ДОГС» виконано за допомогою методу статистичних рівнянь залежностей і отримано рівняння тренду прямої залежності, розраховано

прогнозі значення обсягу продуктивності праці на 2024 р., яке становитиме 155,71 грн. на одну особу.

Таким чином можна зробити висновок, що в роботі розроблено модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту.

В роботі за вихідними даними діяльності підприємства ТОВ «ДОГС» за допомогою економіко-статистичних методів проведено прогнозування впливу стратегії управління персоналом на результативність праці персоналу підприємства. Прогнозування динаміки обсягів продуктивності праці та ТОВ «ДОГС» виконано за допомогою методу статистичних рівнянь залежностей і отримано рівняння тренду прямої залежності, розраховано прогнозі значення обсягу продуктивності праці на 2024 рік.

ВИСНОВКИ

1. Зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінований задачами, які розв'язуються організацією на різних стадіях її розвитку. Розвиток працівників підприємства (персоналу) запропоновано розглядати, як процес збільшення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня працівника, на основі вдосконалення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства.

Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства, досягнення завдань виробництва.

2. За результатами проведеного аналізу кількісного та якісного складу персоналу підприємства ТОВ «ДОГС» було отримано такі висновки: аналіз руху персоналу було проведено шляхом розрахунків коефіцієнтів обороту з прийому, вивільнення та плинності. Визначено суттєве зростання чисельності персоналу починаючи з 2022 р. на відміну від кризового 2022 р.: загальний приріст чисельності у 2022 р. складає майже 2,7 рази. За результатами аналізу обороту за прийомом персоналу протягом 2021-2023рр. слід визнати, що 2021 р. був найбільш кризовим, оскільки відбулося суттєве скорочення персоналу, а саме на 25 осіб. Формулювання вивільнення за власним бажанням виступало прихованим підґрунтям вивільнення з причин скорочення штату. Підприємство проводячи політику омолодження персоналу забезпечило вихід з кризи за рахунок використання потенційно перспективних та креативних кадрів з новим позитивним мисленням, що характерно для стадії виходу з кризи.

3. Результати дослідження персоналу за освітньої ознакою свідчить про те, що підприємство проводить політику наймання персоналу переважно в високим рівнем освіти починаючи з 2022 р. Починаючи з 2013 р. структура підвищення кваліфікації суттєво змінюється, а саме зростає кількість персоналу за всіма категоріями, який навчається переважно у ВНЗ, якщо у минулому році у підвищення кваліфікації домінували фахівці, то у 2022 р. суттєво зростає навчання керівників. Політика підвищення кваліфікації отримує зовнішній характер на відміну від минулого 2021 р.

Для удосконалення управління персоналом в роботі рекомендовано запроваджувати європейський досвід, спрямована на набуття працівниками нових навичок та адаптації до нових умов і професійних змін. Доцільно запроваджувати для розвитку працівників ТОВ «ДОГС» різні форми безперервної професійної освіти, що дозволить отримувати нові базові уміння: уміння вчитися, спілкування іноземними мовами, підприємницькі уміння, здатність ефективно використовувати потенціал інформаційно-комунікаційних технологій і електронного навчання, цифрова грамотність тощо стають набагато ціннішими за знання з окремих галузей.

У роботі розроблено модель управління розвитком персоналу, яку відтворено як сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу, спрямованих на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного запланованого ефекту.

В роботі за вихідними даними діяльності підприємства ТОВ «ДОГС» за допомогою економіко-статистичних методів проведено прогнозування впливу стратегії управління персоналом на результативність праці персоналу підприємства. Прогнозування динаміки обсягів продуктивності праці та ТОВ «ДОГС» виконано за допомогою методу статистичних рівнянь залежностей і отримано рівняння тренду прямої залежності, розраховано прогнозні значення обсягу продуктивності праці на 2024 рік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Людський капітал як чинник інноваційної активності / В. П. Антонюк // Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики. 2005. Том 1. С. 45-49.
2. Антонюк В. П. Сучасні технології управління людськими ресурсами // Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики. 2015. № 41. С. 273-280.
3. Білявський В. М. Джерела формування кадрового потенціалу торговельного підприємства / В. М. Білявський // Сталий розвиток економіки. 2011. № 4. С. 249-254.
4. Білявський В. М. Особливості навчання працівників в управлінні кар'єрою на торговельному підприємстві / В. М. Білявський // Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5 (50). С. 188-195.
5. Білявський В. М. Оцінка ефективності програми кар'єрного розвитку працівників торговельного підприємства / В. М. Білявський // Вісник Східно-українського національного університету ім. В. Даля. 2012. № 1 (172). Ч. 1. С. 6-13.
6. Білявський В. М. Оцінка ефективності соціальних технологій у системі корпоративного управління організацією / В. М. Білявський // Вчені записки університету «КРОК» : збірник наукових праць Університету економіки та права «КРОК». 2011. Випуск 28. Том I. С. 21-29.
7. Богиня Д. П. Мотиваційні аспекти інноваційної політики в умовах структурних перетворень в Україні / Д. П. Богиня // Економіка розвитку. 2006. № 1 (37). С. 14-16.
8. Бородіна О. А. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник / О. А. Бородіна, Я. О. Ходова. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с.
9. Грішнова О. А. Ефективність освіти як чинник мотивації інвестицій в людський капітал / О. А. Грішнова // Регіональні перспективи. 2002. № 3-4 (22-23). С. 69-72.

10. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник / О. А. Грішнова. Київ : КНЕУ, 2006. 308 с.
11. Доповідь про соціально-економічне становище України : Державний комітет статистики України : офіційний сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Дяченко Т. О. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства : навчальний посібник / Т. О. Дяченко, Л. І. Скібіцька. Київ : Освіта України, 2011. 248 с.
13. Керівництво організацією : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик ; за заг. ред. О. Є. Кузьмін. Львів : Львівська політехніка, 2008. 244 с.
14. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навчальний посібник / А. М. Колот. Київ : КНЕУ, 2015. 711 с.
15. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2015-2020 рр.: європейський вибір : Кабінет Міністрів України : офіційний сайт. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0001100-02>.
16. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
17. Левицький В.В. Операційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 110 с.
18. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки : колективна монографія / Е. М. Лібанова, О. В. Макарова, І. О. Курило [та ін.] ; за ред. Е. М. Лібанової. ; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. – 320 с.
19. Маковеева Д. В. Сталий розвиток економічних систем / Д. В. Маковеева, С. П. Калинина // Управління розвитком соціально-

економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання : праці дев'ятої наукової конференції студентів та молодих учених. 2016. Ч.2. С. 123-125.

20. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.

21. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної форми навчання та дистанційного навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 184 с.

22. Основи адміністративного менеджменту : навчальний посібник / В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Черв'якова ; за ред. В. Д. Бакуменко. Київ : Інтер-сервіс, 2013. 148 с.

23. Пуховська Л. П. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.

24. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

25. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

26. Фадєєва І. Г. Розвиток концептуальних засад автоматизованого аналітичного управління бізнес-процесами / І. Г. Фадєєва // Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 5. Т. 2 (119). С. 120-125.

27. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2013. 608 с.
28. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. Київ : МАУП, 2001. 112 с.
29. Чернушкіна О. О. Застосування інформаційних технологій у дослідженні мотиваційних процесів / О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. 2008. № 5. Т. 2 (119). С. 49-52.
30. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. Київ : Знання, 2014. 687 с.
31. Шоқун В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. В. Шоқун, Т. І. Пішеніна. Київ : Університет України, 2015. 340 с.
32. Lisbon European Council 23 And 24 March 2000. Presidency Conclusions/ URL: <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/r1.enO.htm>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СКЛADOBІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ТИПИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ



Рисунок А.1 – Складові всебічного розвитку персоналу підприємства

Таблиця А.1 – Типи моделей управління розвитком персоналу підприємства

Головна мета управління	Основні заходи, притаманні досягненню головної мети
1. Тип моделі «Конкурентні переваги»	
Створення конкурентоздатного персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); – забезпечення впровадження новітності у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції; – організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їх трудової кар'єри; – організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; – встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньо галузевий та відповідна їй організація; – впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу та ін.
2. Тип моделі «Підтримка працівників»	
Підвищення якості трудового життя персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; – організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці і здоров'я працівників; – формування та впровадження на підприємстві відповідно-орієнтованої корпоративної культури; – організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх та спортивних заходів та ін.
3. Тип моделі «Підтримка суспільства»	
Становлення соціально-відповідального підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність; – організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; – забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм з розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства; – організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); – сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.

ДОДАТОК Б
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛОМ



Рисунок Б.1 – Типи стратегій підприємства

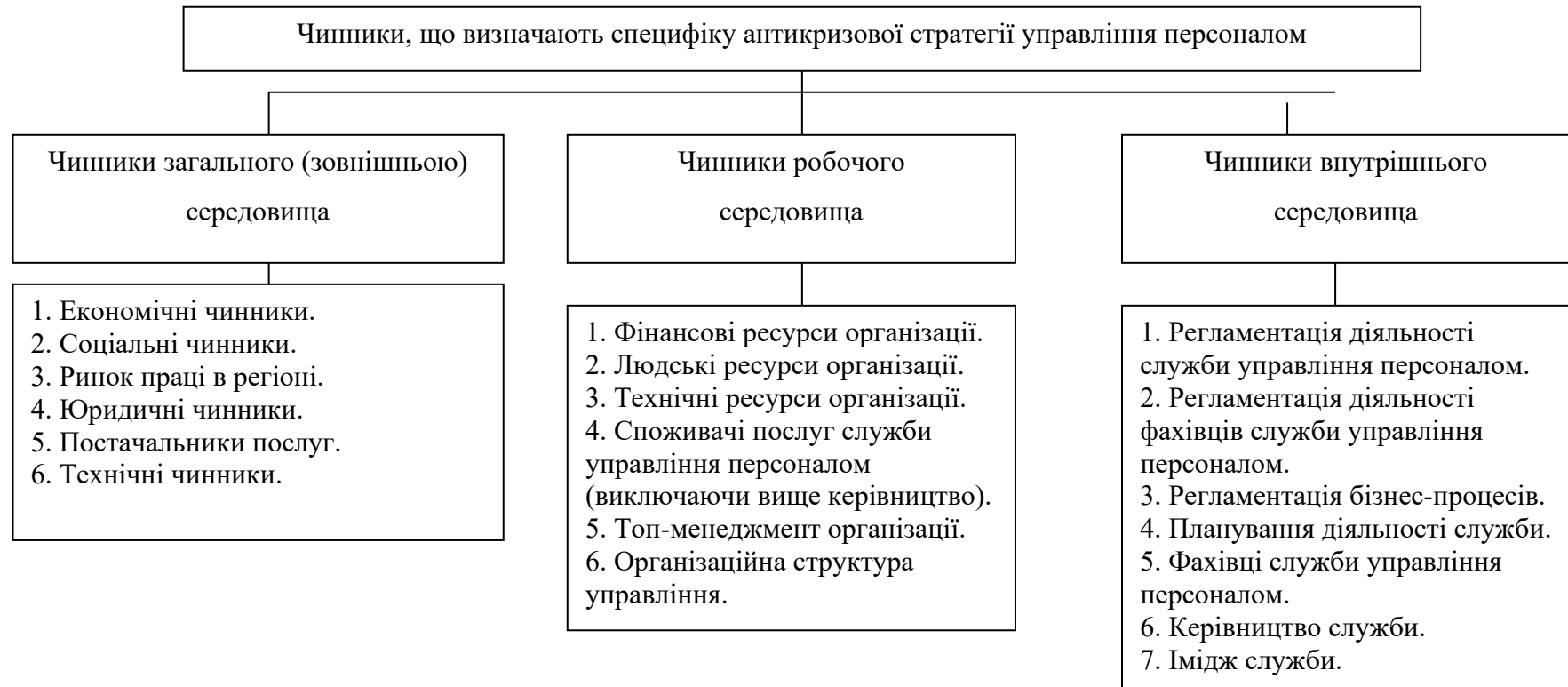


Рисунок Б.2 – Схема чинників, що визначають специфіку стратегії управління персоналом

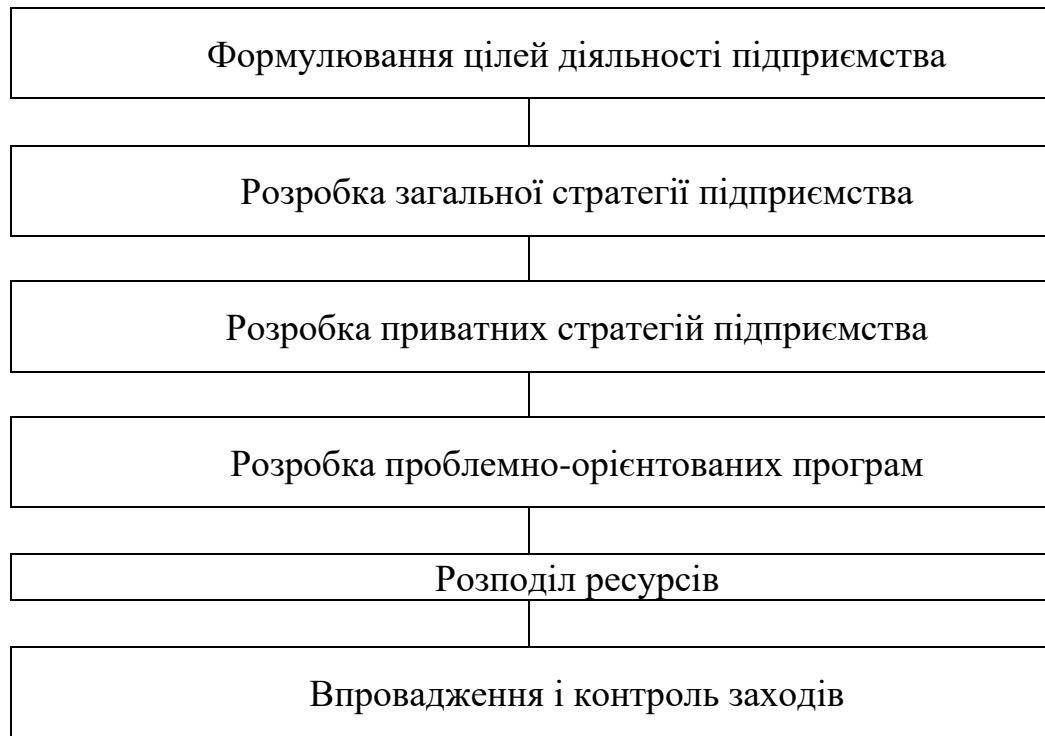


Рисунок Б.3 – Алгоритм розробки та впровадження антикризової стратегії підприємства

ДОДАТОК В
АЛГОРИТМ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Рисунок В.1 – Етапи процесу управління персоналом в системі стратегічного управління підприємством

ДОДАТОК Г
АНАЛІЗ КІЛЬКІСНОГО ТА ЯКІСНОГО СКЛАДУ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Г.1 - Показники руху кадрів на підприємстві ТОВ «ДОГС»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньоспискова чисельність працівників на кінець року, осіб	162	170	177
Прийнято за рік, осіб	4	12	15
Вибуло за рік, усього, осіб у тому числі:	25	18	8
- через причини скорочення штату;	-	-	-
- за власним бажанням, за прогули	25	18	8
Коефіцієнт обороту з прийому	0,06	0,74	0,08
Коефіцієнт обороту з вивільнення	0,40	0,11	0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,40	0,11	0,05
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,47	0,85	0,13

Таблиця Г.2 – Якісний склад працівників підприємства ТОВ «ДОГС»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +, -	
				2022 р./ 2021 р.	2023 р./ 2022 р.
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	62	170	177	108	7
Якісний склад працівників за віком					
Кількість працівників, які зайняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	30	6	2	-24	-4
Кількість працюючих у віці:					
15-35	15	105	106	90	3
36-54	36	39	46	3	7
55-59	9	26	25	17	-1
Якісний склад працівників за рівнем освіти					
Кількість працівників, які закінчили заклади освіти: I-II рівнів акредитації	35	39	41	4	2
III-IV рівнів акредитації	27	131	136	104	5
Працівники, які отримують пенсію					
Кількість пенсіонерів, які отримують пенсію всього:	30	25	29	-5	4
за вислугою років	-	-	-	-	-
за віком	27	23	26	-4	3
по інвалідності	3	3	3	0	0

Джерело: складено самостійно

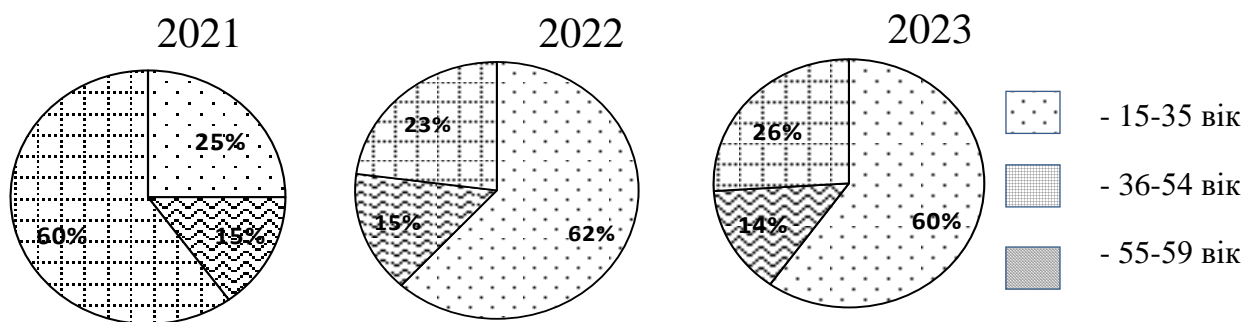


Рисунок Г.1 – Структура персоналу підприємства ТОВ «ДОГС» за віковою характеристикою

Джерело: складено самостійно

Таблиця Г.3 – Зміна структури трудових ресурсів ТОВ «ДОГС» за категоріями

Категорії персоналу	Структура персоналу							
	факт 2021 р.		факт 2022р.		темп росту 2022р./2021 р.	факт 2023 р.		темп росту 2023р./2022 р.
	кількість, осіб	питома вага,%	кількість, осіб	питома вага, %		кількість, осіб	питома вага, %	
Персонал основної діяльності, усього	62	100	170	100	2,74	177	100	1,04
У тому числі робітники	53	85,4	146	88,72	2,75	149	89,36	1,02
керівники	3	4,8	6	2,02	2,00	6	1,93	1,00
фахівці	4	6,5	10	6,22	2,50	14	5,92	1,40
службовці	2	3,2	8	3,04	4,00	8	2,78	1,00

Джерело: складено самостійно

ДОДАТОК Д
АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Д.1 – Рівень підготовки кадрів на ТОВ «ДОГС» за період 2021-2023 рр.

Напрями навчання	2021 р., осіб	2022 р., осіб	Приріст 2022 р./ 2021 р.,%	2023 р., осіб	Приріст 2023 р./ 2021 р.,%	Разом осіб
1	2	3	4	5	6	7
1. Навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка)	14	30	+ в 1, 14 рази	51	+ 70	95
- безпосередньо на виробництві	14	23	+ 64,28	28	+21,73	65
2. У навчальних закладах різних типів за договорами:						0
- професійно-технічних	-	-	-	-	-	0
- ВНЗ (1-III рівні акредитації)	-	7		23	+ у 2,25 рази	30
3. Навчено новим професіям	6	3	-50	12	у 3 рази	21
4. Крім того, навчались за кордоном	1	1	0	1	0	3
Разом	35	64		115		214

Таблиця Д.2 – Підвищення кваліфікації за категоріями персоналу в період 2021-2023 рр.

Показник	Значення групи «Керівники» по рокам			Значення групи «Професіонали» по рокам			Значення групи «Технічні службовці» по рокам			Значення групи «Кваліфіковані робітники» по рокам			Разом		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Підвищили кваліфікацію разом	5	8	9	15	5	6	3	1	1	-	-	-	53	48	40
у т.ч. безпосередньо на виробництві	-	3	3	10	-	-	2	-	-	-	-	-	18	18	15
у навчальних закладах за договорами	5	6	6	5	5	5	1	1	2	-	-	-	36	31	25

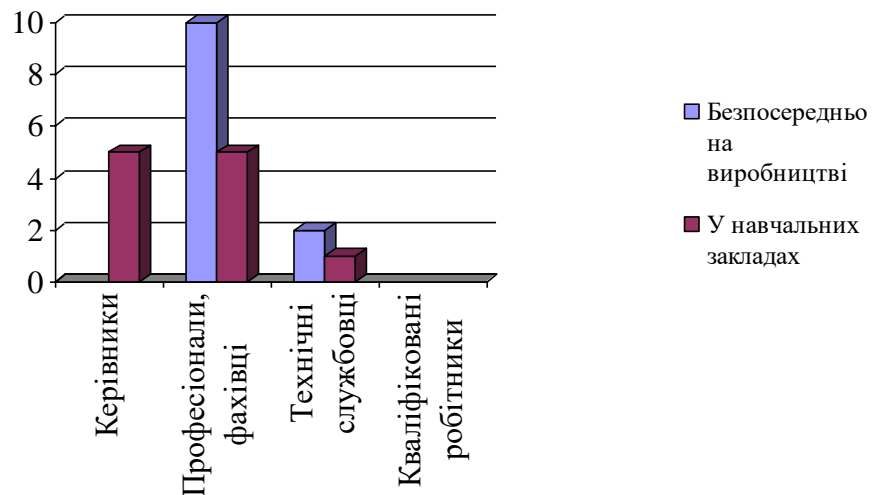


Рисунок Д.1 – Види підвищення кваліфікації у 2021 р. за кваліфікаційною структурою персоналу ТОВ «ДОГС»,%

Джерело: складено самостійно

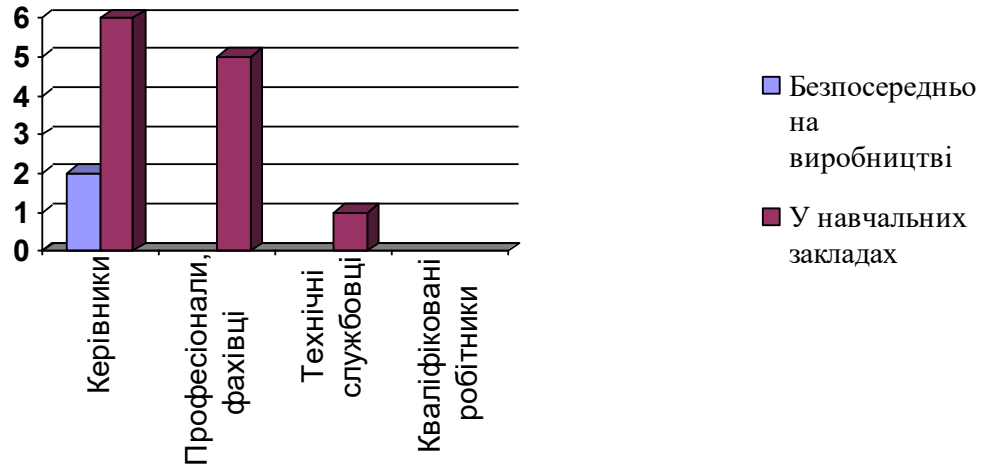


Рисунок Д.2 – Види підвищення кваліфікації у 2022 р. за кваліфікаційною структурою персоналу

Джерело: складено самостійно

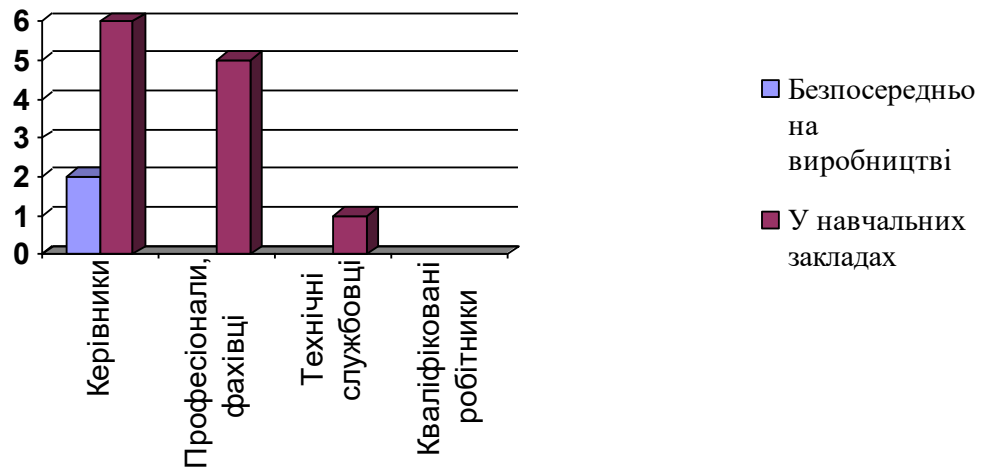


Рисунок Д.3 - Види підвищення кваліфікації у 2023 р. за кваліфікаційною структурою персоналу

Джерело: складено самостійно

ДОДАТОК Ж
АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В
КРАЇНАХ ЄС

Таблиця Ж.1- Охоплення виробничого персоналу безперервним професійним навчанням на підприємствах/ організаціях у різних секторах економіки в країнах ЄС

Форми навчання	Всього	10-49 праців- ників	50-249 праців- ників	250-499 праців- ників	500+ праців- ників	Вироб- ництво (A-F)	Послуги (G-S)
Будь-які форми навчання	83%	81%	94%	97%	99%	81%	84%
Курсова форма навчання	64%	61%	77%	85%	89%	60%	66%
Інші форми навчання	78%	75%	89%	95%	99%	76%	79%
Поєднання курсової та інших форм навчання	59%	56%	73%	82%	89%	55%	61%
Навчання відсутнє	17%	19%	6%	3%	1%	19%	16%

Джерело: BIS Research Paper Number 102 'Continuing vocational training survey' (CVTS4) February 2013



Рисунок Ж.1 – Проведення внутрішніх навчальних курсів за галузями в країнах ЄС



Рисунок Ж.2 – Уміння/ компетентності виробничого персоналу, на розвиток яких спрямовують професійне навчання підприємства в країнах ЄС



Рисунок Ж.3 – Уміння/компетентності, які розглядаються як найбільш важливі для організаційного розвитку в країнах ЄС

ДОДАТОК 3
ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА

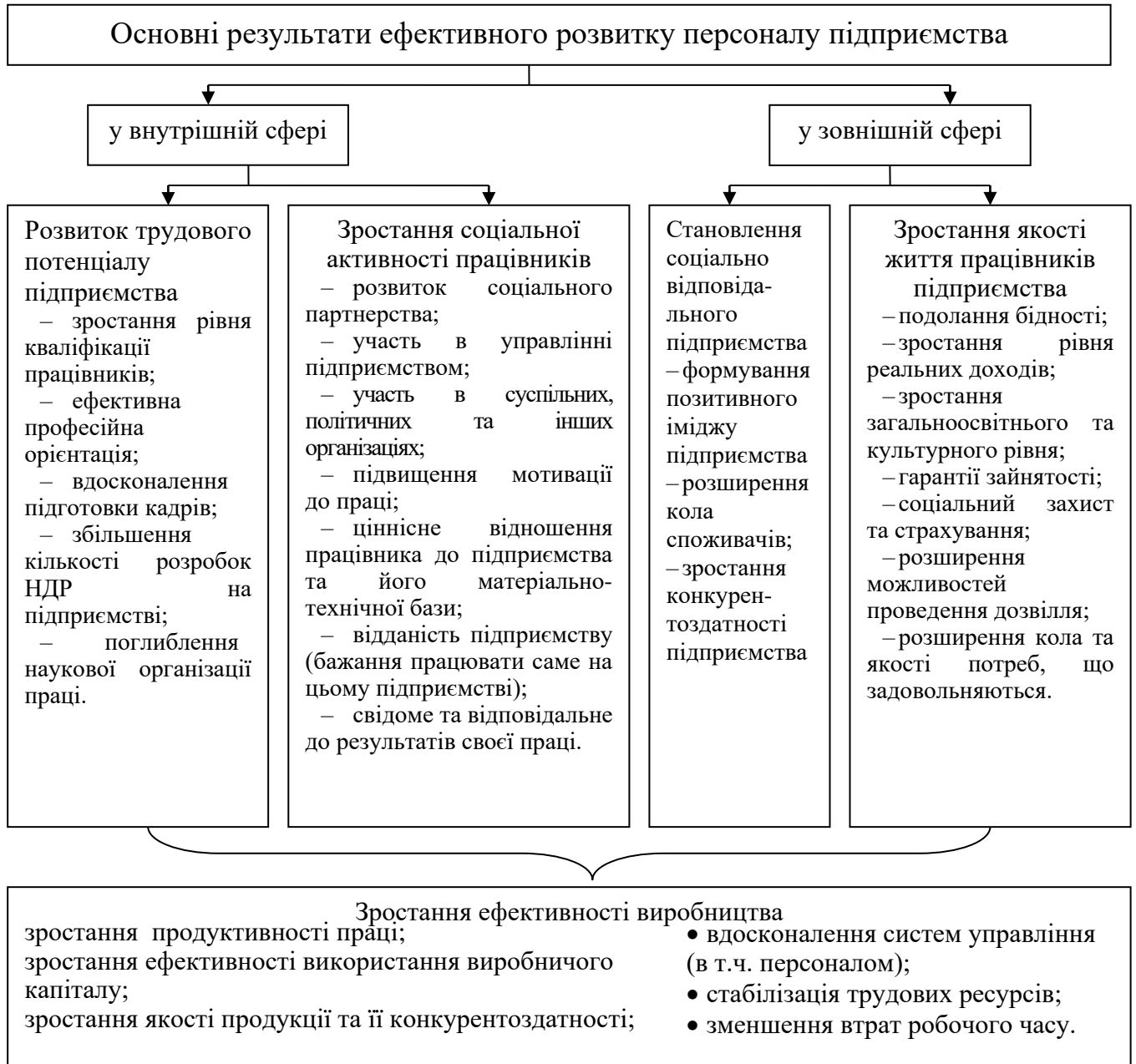


Рисунок 3.1 – Основні результати ефективного розвитку персоналу підприємства

ДОДАТОК К
КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

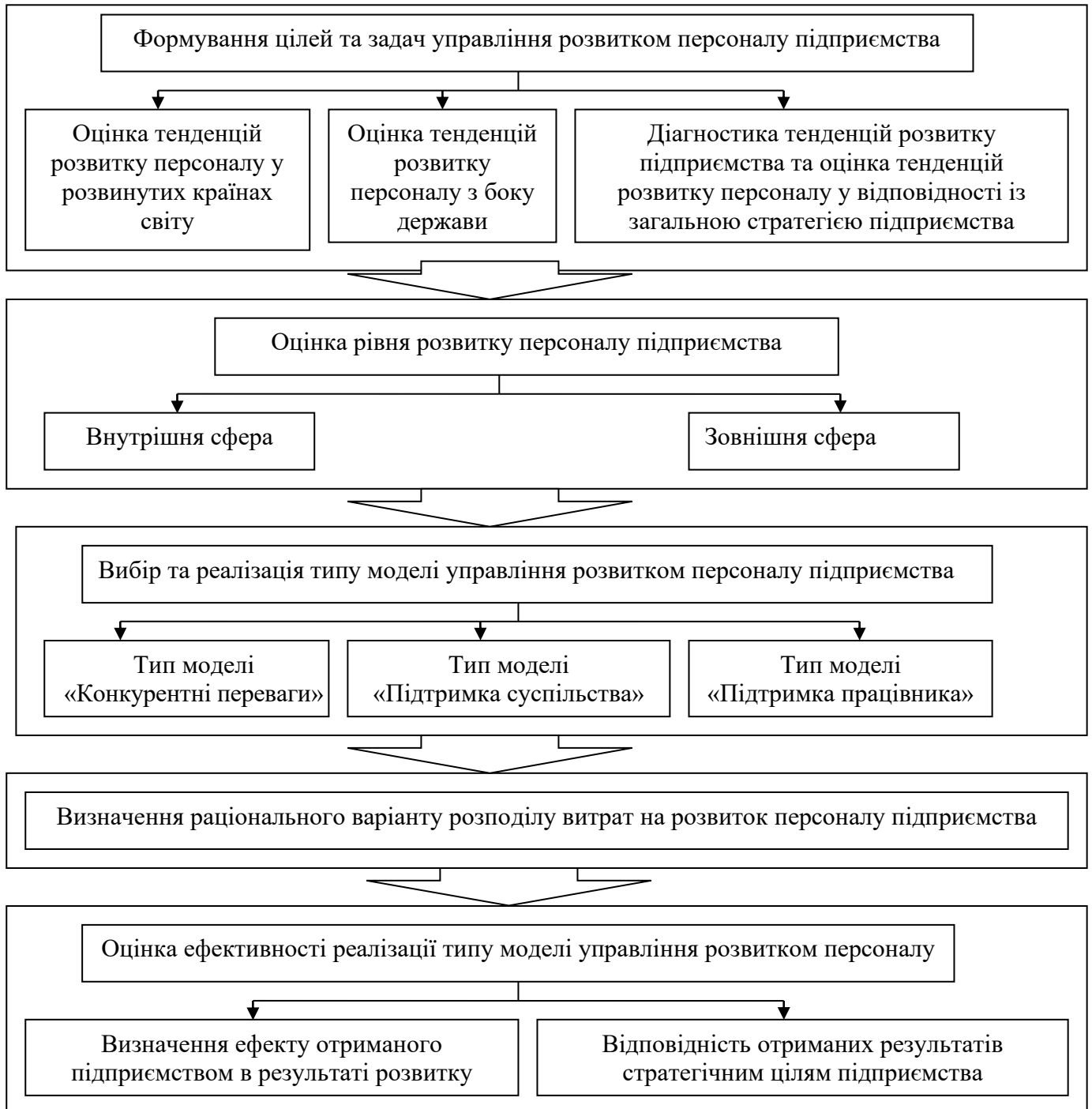


Рисунок К.1 – Концептуальний підхід до управління розвитком персоналу
торговельного підприємства

ДОДАТОК Л
МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
НА ОБСЯГИ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Таблиця Л.1- Вихідні дані

Період	№	Результативність праці, тис. грн..	Чистий дохід, тис. грн..	Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб.	Середня заробітна плата працюючого, грн.	Фондовіддача, тис. грн..
2021	3	67,6	1687,2	215	7680,6	27,4
	4	69,4	1756,3	227	7790,6	30,8
	5	70,2	1862,3	230	7815,3	32,6
	6	73,7	1964,6	232	7824,3	35,13
2022	7	102,6	21789	235	7836,5	127,4
	8	105,4	22457	247	7843,8	256,4
	9	106,9	23569	254	7940,6	352,6
	10	111,7	24297	261	7950,4	434,52
2023	11	125,6	29876	269	7987,6	325,6
	12	132,3	30456	275	7046,9	223,4
	13	133,6	31257	284	7089,6	145,6
	14	145,6	32725	297	7138,3	47,12

Таблиця Л.2- Розрахунок

Розрахунок						
Середнє значення	98,15	7,5	17333,97	244,2143	952,7143	149,2264
Серед. квадр. відх.	105,5038	15,0831	45857,28	112,1087	588,9544	517,656
Варіація	107,4924	201,108	264,5515	45,90587	61,81858	346,893
Асиметрія	-0,01347	-0,01347	0,027739	0,14462	0,554933	-0,38281
Експес	-1,56508	-1,2	-1,92691	-0,64242	-0,91689	-0,72522
Помилка асиметрії	0,654654	0,654654	0,654654	0,654654	0,654654	0,654654
Помилка експесу	1,309307	1,309307	1,309307	1,309307	1,309307	1,309307
Асиметрія/помилки	-0,02057	-0,02057	0,042373	0,22091	0,847674	-0,58476
	-1,19535	-0,91652	-1,4717	-0,49066	-0,70028	-0,55389

Таблиця Л.3 - Регресійна статистика

Множинний R	0,998354
R-квадрат	0,996712
Нормований R-квадрат	0,994656
Стандартна помилка	2,139039
Спостереження	14

Таблиця Л.4 - Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	5	11094,45	2218,89	484,9518	0,00000000105
Залишок	8	36,60389	4,575487	-	-
Разом	13	11131,06	-	-	-

Таблиця Л.5 - Коефіцієнти регресії

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
Y-перетин	55,28656937	33,94050062	1,628926161	0,141978	-22,9804	133,5535	-22,9804	133,5535
Змінна X 1	2,418553944	1,680963122	1,438790603	0,18816	-1,45775	6,294862	-1,45775	6,294862
Змінна X 2	0,001371843	0,000229406	5,97997025	0,000331	0,000843	0,001901	0,000843	0,001901
Змінна X 3	-0,172486038	0,230185231	-0,749335817	0,47511	-0,70329	0,358322	-0,70329	0,358322
Змінна X 4	0,049994209	0,031203318	1,602208096	0,147777	-0,02196	0,121949	-0,02196	0,121949
Змінна X 5	-0,02027528	0,006373743	-3,181063225	0,012977	-0,03497	-0,00558	-0,03497	-0,00558

Таблиця Л.6 - Виведення залишку

Спостереження	Передбачене Y	Залишки	Стандартні залишки
1	60,91081438	3,289185623	1,960182127
2	66,18566275	-0,885662746	-0,527808547
3	67,97704182	-0,377041818	-0,224697149
4	68,80156956	0,598430442	0,356633158
5	71,42151454	-1,221514544	-0,727958605
6	73,94909717	-0,249097172	-0,14844885
7	106,0147874	-3,414787371	-2,035034181
8	105,1543319	0,24566814	0,146405327
9	107,8002751	-0,900275118	-0,536516754
10	111,3138339	0,386166141	0,230134767
11	124,3491451	1,250854875	0,745443903
12	131,0353031	1,264696942	0,753693049
13	135,477641	-1,877641035	-1,118975582
14	143,7089824	1,89101764	1,126947337

ДОДАТОК М
ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ЗАЛЕЖНОСТІ МІЖ
ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ТА СЕРЕДНЬОЮ ЗАРОБІТНОЮ
ПЛАТОЮ

Таблиця М.1 – Вихідні дані для розрахунку параметрів одночинникового рівняння лінійної прямої залежності між продуктивністю праці та середньою заробітною платою на підприємстві ТОВ «ДОГС» за 2021-2023 рр.

Квартали і роки	Середня заробітна плата (x)	Результативність праці, тис. грн, (y)	$1 - \frac{x_i}{x_{max}}$ (d _x)	$1 - \frac{y_i}{y_{max}}$ (d _y)	bd _x	Теоретичне значення продуктивності праці, (прогноз на 2024 р), тис. грн, (y _x)
1	2	3	4	5	6	7
2021-1	7680,6	64,2	0,449887	0,559066	0,637614	52,76346
2	7790,6	65,3	0,360976	0,551511	0,511603	71,1106
3	7815,3	67,6	0,341012	0,535714	0,483308	75,23037
4	7824,3	69,4	0,333737	0,523352	0,472998	76,7315
2022-5	7836,5	70,2	0,323876	0,517857	0,459022	78,76636
6	7843,8	73,7	0,317976	0,493819	0,45066	79,98395
7	7940,6	102,6	0,239735	0,29533	0,33977	96,12943
8	7950,4	105,4	0,231814	0,276099	0,328544	97,764
2023-9	7987,6	106,9	0,201746	0,265797	0,285929	103,9687
10	7046,9	111,7	0,153815	0,23283	0,217998	113,8594
11	7089,6	125,6	0,119302	0,137363	0,169083	120,9815
12	7138,3	132,3	0,079939	0,091346	0,113295	129,1043

Джерело: складено самостійно

ДОДАТОК Н
ЗАЛЕЖНІСТЬ ОБСЯГУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ВІД
СЕРЕДНЬОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

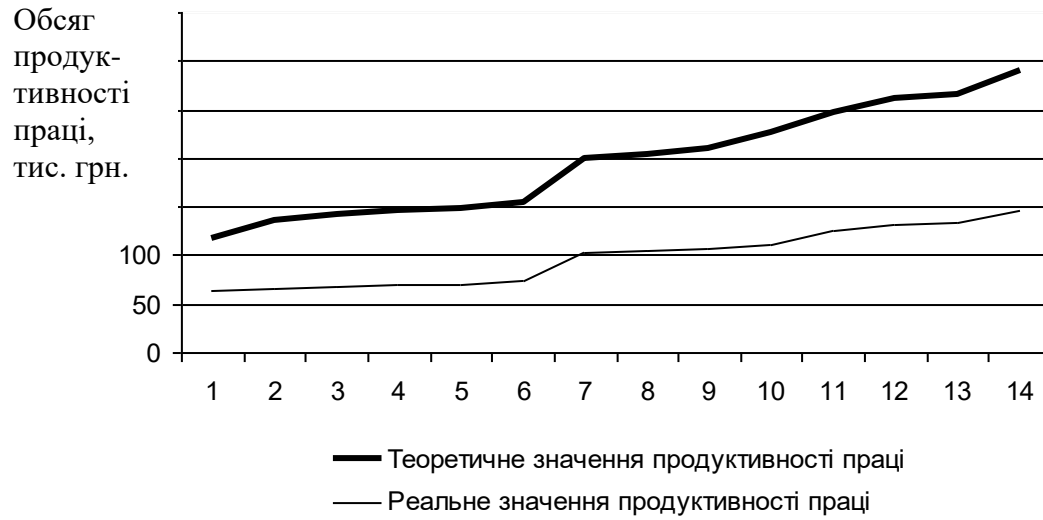


Рисунок Н.1 – Залежність обсягу продуктивності праці від середньої заробітної плати на підприємстві ТОВ «ДОГС»

Джерело: складено самостійно

ДОДАТОК П
ВПЛИВУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ

Таблиця П.1 – Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта стійкості зв'язку

Квартали і роки	Середня заробітна плата (x)	Результативність праці, тис. грн, (y)	$1 - \frac{x_i}{x_{max}}$ (d _x)	$1 - \frac{y_i}{y_{max}}$ (d _y)	bd _x	$ d_y - bd_x $
1	7680,6	64,2	0,449887	0,559066	0,637614	0,078548
2	7790,6	65,3	0,360976	0,551511	0,511603	0,039908
3	7815,3	67,6	0,341012	0,535714	0,483308	0,052406
4	7824,3	69,4	0,333737	0,523352	0,472998	0,050354
5	7836,5	70,2	0,323876	0,517857	0,459022	0,058835
6	7843,8	73,7	0,317976	0,493819	0,45066	0,043159
7	7940,6	102,6	0,239735	0,29533	0,33977	0,044441
8	7950,4	105,4	0,231814	0,276099	0,328544	0,052445
9	7987,6	106,9	0,201746	0,265797	0,285929	0,020133
10	7046,9	111,7	0,153815	0,23283	0,217998	0,014831
11	7089,6	125,6	0,119302	0,137363	0,169083	0,031721
12	7138,3	132,3	0,079939	0,091346	0,113295	0,021949

Джерело: складено самостійно

Таблиця П.2 - Прогнозні значення обсягу продуктивності праці на ТОВ «ДОГС»

Період прогнозу на 2024 р. квартал	$1 - \frac{x_i}{x_{max}}$	bd _t	bd _t	Прогнозні значення продуктивності праці, грн.
1	-0,2	-0,1778	-0,188	155,71
2	-0,4	-0,3556	-0,37	179,22
3	-0,6	-0,533	-0,376	202,73
4	-0,8	-0,711	-0,752	226,41

Джерело: складено самостійно



Рисунок П.1 – Динаміка фактичного і теоретичного обсягу продуктивності праці на ТОВ «ДОГС», за 2022-2023 рр. та прогнозні значення
Джерело: складено самостійно