

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ НА
ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

здобувача вищої освіти **Чорич Христини Григорівни**

Науковий керівник: д.е.н., професор
кафедри менеджменту
Танклевська Н.С. _____
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
економіки, права та управління бізнесом
Одеського державного аграрного
університету
Доброва Н.В.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина ЗАПША
«30» грудня 2024р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Чорич Христини Григорівни

1. Тема роботи: *«Кадровий менеджмент та його удосконалення на торговельному підприємстві»₂*

керівник роботи д.е.н. Танклевська Н.С., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об'єкт дослідження – процеси кадрового менеджменту в сфері торгівлі.

4. Предмет дослідження – методи, технології, механізми та інструменти управління персоналом у торговельній сфері, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- Розглянути теоретичні основи кадрового менеджменту та його особливості у сфері торгівлі.

5.2. Аналітичний розділ:

- Проаналізувати сучасний стан кадрового менеджменту в торговельній сфері, визначити проблеми та тенденції.

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- Дослідити провідні світові та національні практики управління персоналом у торгівлі;

- Запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення кадрового менеджменту в умовах конкурентного середовища.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Рис.: Цілі кадрового менеджменту. Виклики для управління персоналом, у тому числі у сфері торгівлі, в Україні. Ознаки оцінки кадрового менеджменту підприємства.

Табл.: Трактуювання визначення «кадровий менеджмент». Основні завдання кадрового менеджменту. Основні принципи оцінки персоналу.

6.2. До аналітичного розділу:

Табл.: Зайняте населення за професійними групами та статтю у 2017-2021 роках, тис.осіб. Розподіл зареєстрованих безробітних у сфері оптової і роздрібно́ї торгівлі за віковими групами (осіб), станом на кінець періоду.

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Табл.: Основні фактори та особливості зарубіжних систем мотивації персоналу. Вплив Штучного Інтелекту на ключові HR-функції.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: У ході дослідження було використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з розглядуваної теми, статистичні матеріали, чинні правові акти, публікації з наукових журналів та інші джерела інформації, доступні в мережі Інтернет.

8. Дата видачі завдання 30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Христина ЧОРИЧ

Наукова керівниця _____ Наталія ТАНКЛЕВСЬКА

РЕФЕРАТ

Чорич Х.Г. Кадровий менеджмент та його удосконалення на торговельному підприємстві. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. В обставинах постійно мінливого середовища та гострої конкурентної боротьби організаціям необхідно приділяти особливу увагу не лише внутрішнім процесам, але й ефективному управлінню людськими ресурсами. Саме тому кадровий менеджмент виступає однією з найважливіших складових загального управління. Оцінка кадрів дозволяє виявити наявні знання, навички та особистісні якості, які мають принципове значення для виконання конкретних трудових обов'язків.

Крім того, тривала агресивна війна Росії проти України суттєво впливає на стан кадрового менеджменту. Бойові дії призводять до втрат серед працівників, масової міграції населення, зруйнованої інфраструктури, що ускладнює нормальну діяльність підприємств. Це змушує керівництво шукати нові підходи до роботи з персоналом — спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підтримку психологічного стану співробітників та швидку адаптацію до нових реалій. У воєнний час особливе значення набуває забезпечення безпеки працівників, надання їм психологічної допомоги, а також збереження технологічних процесів і виробничих можливостей підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврського дослідження є теоретично обґрунтувати, проаналізувати та запропонувати шляхи вдосконалення кадрового менеджменту в сфері торгівлі.

Для досягнення поставленої мети визначено таке завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні основи кадрового менеджменту та його особливості у сфері торгівлі.
2. Проаналізувати сучасний стан кадрового менеджменту в торговельній сфері, визначити проблеми та тенденції.
3. Дослідити провідні світові та національні практики управління персоналом у торгівлі.
4. Запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення кадрового менеджменту в умовах конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – процеси кадрового менеджменту в сфері торгівлі.

Предмет дослідження – методи, технології, механізми та інструменти управління персоналом у торговельній сфері, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи аналізу економічних процесів, концепції кадрового менеджменту, теорії мотивації та управління персоналом. У роботі

використовуються такі методи дослідження: аналіз наукової літератури; порівняльний аналіз; системний підхід; графічне моделювання HR-процесів; узагальнення передового досвіду

Зміст роботи. У першому розділі «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА» визначено сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання; розкрито особливості управління персоналом у сфері торгівлі; узагальнено критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту.

У другому розділі «АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ» проаналізовано стан персоналу в галузі торгівлі; досліджено найпоширеніші практики управління персоналом у торговельних компаніях; продіагностовано проблеми та недоліки в системі кадрового менеджменту.

У третьому розділі «ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ» проаналізовано зарубіжний досвід кадрового менеджменту підприємств; виокремлено стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту; розроблено пропозиції щодо підвищення мотивації та лояльності персоналу.

Практичне значення одержаних результатів. Загалом, отримані результати можуть послужити основою для розробки внутрішніх регламентів, стандартів найму, тренінгів, стратегій з утримання, а також впровадження інформаційних HR-систем, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності торговельного персоналу підприємств за рахунок ефективного управління людськими ресурсами.

Кваліфікаційна робота містить 71 сторінки, 7 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 39 найменування.

Ключові слова: менеджмент, кадровий менеджмент, персонал, торгівля, управління персоналом, стратегії розвитку.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання	7
1.2. Особливості управління персоналом у сфері торгівлі	16
1.3. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ	31
2.1. Аналіз стану персоналу в галузі торгівлі	31
2.2. Найпоширеніші практики управління персоналом у торговельних компаніях	37
2.3. Проблеми та недоліки в системі кадрового менеджменту	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ	45
3.1. Зарубіжний досвід кадрового менеджменту підприємств	45
3.2. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту	52
3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних ринкових умовах, де переважають жорстка конкуренція, швидкі зміни та невизначеність, успішне керування персоналом є одним із ключових чинників стабільного функціонування й розвитку підприємства. Система управління кадрами, як невід’ємна частина загальної структури менеджменту організації, відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Вдосконалення цієї системи сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань, скороченню витрат і підвищенню адаптивності компанії до нових викликів.

В обставинах постійно мінливого середовища та гострої конкурентної боротьби організаціям необхідно приділяти особливу увагу не лише внутрішнім процесам, але й ефективному управлінню людськими ресурсами. Саме тому кадровий менеджмент виступає однією з найважливіших складових загального управління. Оцінка кадрів дозволяє виявити наявні знання, навички та особистісні якості, які мають принципове значення для виконання конкретних трудових обов’язків.

Крім того, тривала агресивна війна Росії проти України суттєво впливає на стан кадрового менеджменту. Бойові дії призводять до втрат серед працівників, масової міграції населення, зруйнованої інфраструктури, що ускладнює нормальну діяльність підприємств. Це змушує керівництво шукати нові підходи до роботи з персоналом - спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підтримку психологічного стану співробітників та швидку адаптацію до нових реалій. У воєнний час особливе значення набуває забезпечення безпеки працівників, надання їм психологічної допомоги, а також збереження технологічних процесів і виробничих можливостей підприємства.

Проблемами кадрового менеджменту в різних типах організацій займалися як українські, так і зарубіжні науковці, зокрема Т.В. Білорус, М.М. Новікова, О.В. Крушельницька, В.С. Пономаренко, Ф.І. Хміль та інші. Результати їхніх досліджень допомагають аналізувати сучасні виклики й формувати ефективні

стратегії удосконалення управління персоналом у рамках нових економічних і соціальних реалій. Проте наразі недостатньо уваги приділяється дослідженню системи кадрового управління безпосередньо на підприємствах, що робить цю тему надзвичайно актуальною.

Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи посилюється тим, що багато компаній стикаються з серйозними проблемами в сфері управління людськими ресурсами. Це може бути пов'язано як із низьким професійним рівнем керівників, так і з використанням застарілих методів роботи з персоналом. У теперішніх умовах нагальною потребою є впровадження сучасних, інноваційних підходів до кадрового менеджменту, які забезпечать ефективне використання трудового потенціалу та стійкий розвиток підприємства.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврського дослідження є теоретично обґрунтувати, проаналізувати та запропонувати шляхи вдосконалення кадрового менеджменту в сфері торгівлі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Розглянути теоретичні основи кадрового менеджменту та його особливості у сфері торгівлі.
2. Проаналізувати сучасний стан кадрового менеджменту в торговельній сфері, визначити проблеми та тенденції.
3. Дослідити провідні світові та національні практики управління персоналом у торгівлі.
4. Запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення кадрового менеджменту в умовах конкурентного середовища.

Об'єкт дослідження – процеси кадрового менеджменту в сфері торгівлі.

Предмет дослідження – методи, технології, механізми та інструменти управління персоналом у торговельній сфері, спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи аналізу економічних процесів, концепції кадрового менеджменту, теорії мотивації та управління персоналом. У роботі

використовуються такі методи дослідження: аналіз наукової літератури; порівняльний аналіз; системний підхід; графічне моделювання HR-процесів; узагальнення передового досвіду.

У ході дослідження було використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з розглядуваної теми, статистичні матеріали, чинні правові акти, публікації з наукових журналів та інші джерела інформації, доступні в мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів. У процесі проведення дослідження отримано науково обґрунтовані результати, що мають як теоретичне, так і практичне значення. Наукова новизна дослідження виникла в тому, що вперше здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій кадрового менеджменту в торговельній сфері без прив'язки до конкретного підприємства, що дає можливість формувати типові рекомендації для широкого кола торговельних компаній. Уточнено та систематизовано ключові проблеми управління персоналом у галузі торгівлі, серед яких — висока текучість кадрових методів, недостатній рівень мотивації, неефективні найму, адаптації та навчання персоналу. Також пропонується інтегрований підхід до вдосконалення кадрового менеджменту, який складається з традиційних HR-практик з цифровими технологіями, забезпечуючи таким чином ефективну адаптацію ринку до сучасних умов. Розроблено модель удосконалення кадрового менеджменту для торговельних компаній, спрямовану на підвищення лояльності персоналу, оптимізацію найму та стимулювання професійного розвитку співробітників.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають чітко виражене практичне спрямування і можуть бути використані торговельними підприємствами будь-якого рівня — від невеликих магазинів до великих мережеских компаній, а також онлайн-ами, які займаються роздрібною торгівлею. Запропоновані шляхи вдосконалення кадрового менеджменту можуть бути корисними HR-відділам для впровадження сучасних практик найму, навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Керівникам різних рівнів дані рекомендації дозволяють підвищити ефективність взаємодії з персоналом та

створити більш комфортне робоче середовище. вибірково, отримані висновки можуть бути використані навчальними закладами та організаціями, що використовуються підготовкою кадрів у сфері торгівлі, для корекції навчальних програм та підвищення рівня професійної підготовки майбутніх спеціалістів.

Загалом, отримані результати можуть послужити основою для розробки внутрішніх регламентів, стандартів найму, тренінгів, стратегій з утримання, а також впровадження інформаційних HR-систем, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності торговельного персоналу підприємств за рахунок ефективного управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання

Посилення конкуренції в умовах глобалізації економічних, політичних і культурних процесів сьогодні вимагає від організацій лише ефективного управління, а й постійного підвищення своєї конкурентоспроможності. Якщо раніше основними чинниками зростання продуктивності та ринкового успіху вважали техніко-технологічне оновлення та розвиток маркетингової діяльності, то тепер ключово підтримувати якість персоналу - роль його кваліфікації, рівень мотивації та наявність системи розвитку кадрового потенціалу.

Кадровий менеджмент вважається однією з ключових складових ефективного управління підприємством, адже саме людські ресурси є основним чинником, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації. Наукові підходи до управління персоналом постійно розвиваються, враховуючи зміни в економічному середовищі, соціальних умовах та технологічному прогресі. Вивчення теоретичних засад кадрового менеджменту дає змогу зрозуміти, як різні концепції та методики впливають на ефективність управління персоналом і загальні економічні показники підприємства.

Система кадрового менеджменту включає сукупність взаємопов'язаних заходів, спрямованих на планування потреб у персоналі, його набір, професійне навчання, розвиток, мотивацію та оцінювання. Основною метою кадрового менеджменту є забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами, здатними ефективно виконувати свої обов'язки, а також створення сприятливих умов для їхньої професійної реалізації.

Розвиток кадрового менеджменту можна умовно поділити на кілька етапів. На ранніх стадіях, коли провідним сектором економіки було сільське господарство, управління персоналом мало переважно адміністративний характер

і обмежувалося найпростішими функціями контролю за виконанням трудових обов'язків.

З початком промислової революції та формуванням великих виробничих підприємств виникла потреба в більш системному підході до організації праці та управління людськими ресурсами. Цей період характеризується виникненням класичних теорій менеджменту, серед яких особливе місце посідає теорія наукового управління Фредеріка Тейлора. Вона була спрямована на раціоналізацію праці, оптимізацію виробничих процесів та підвищення загальної продуктивності праці.

Наступним важливим етапом стало формування теорії людських відносин, започаткованої Елтоном Мейо в ході Хоторнських досліджень. Вчені встановили, що врахування соціальних і психологічних факторів має значний вплив на мотивацію працівників і, відповідно, на їхню продуктивність. Це послужило основою для подальшого розвитку концепцій мотивації, залучення та взаємодії в колективі.

Сучасний етап розвитку кадрового менеджменту характеризується інтеграцією різноманітних підходів, використанням інформаційних технологій та акцентом на стратегічне управління персоналом. Зокрема, широкого поширення набули теорії ситуаційного керівництва, управління знаннями, концепції емоційного інтелекту та адаптивного лідерства. Ці підходи враховують комплексний вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів на ефективність кадрового менеджменту - від індивідуальних особливостей працівників до специфіки галузі та загального стану економічного середовища.

Аналіз наукових підходів до кадрового менеджменту дає можливість не лише простежити його еволюцію, але й оцінити практичну корисність окремих теорій в умовах реального бізнес-середовища. У рамках цього підрозділу детально розглянемо ключові концепції кадрового менеджменту, їх переваги, обмеження та вплив на практику управління персоналом у різних сферах діяльності. Це допоможе сформувати повне уявлення про сучасний стан кадрового менеджменту та визначити перспективи його розвитку.

Персонал є одним із найбільш складних об'єктів управління в будь-якій організації. На відміну від матеріальних ресурсів, працівники володіють свідомістю, здатністю приймати рішення, аналізувати ситуації та оцінювати вимоги, які до них ставлять. Крім того, кожен співробітник має власні інтереси, цінності та очікування, що робить їхню поведінку менш передбачуваною.

Саме тому кадровий менеджмент сьогодні відіграє ключову роль у вирішенні широкого кола завдань - від адаптації працівників до умов праці до формування системи управління, яка враховує особистісні особливості працівників.

На сьогодні немає сумнівів, що персонал є найважливішим активом підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, стабільність та потенціал розвитку. Разом з тим, цей вид ресурсів має низку специфічних характеристик:

1. Висока динамічність і змінність - кожна людина має власні цілі, мотивації та очікування, тому реакція на управлінські дії може бути неоднозначною або навіть протилежною до очікуваної.

2. Участь у процесі кадрового менеджменту різних рівнів керівництва - кадрові питання вирішуються не лише HR-службою, а й лінійними менеджерами, що може призводити до розбіжностей у підходах та виникненню внутрішніх конфліктів.

3. Суб'єктивність управління - через те, що кадровий менеджмент здійснюють люди, які самі є частиною кадрового складу підприємства, він часто супроводжується суб'єктивним ставленням, що може впливати на об'єктивність прийняття рішень.

Під кадровим складом розуміють сукупність працівників, які перебувають у штаті підприємства та входять до його формальної організаційної структури.

Для кращого розуміння сутності кадрового менеджменту доцільно розглянути різні наукові підходи до його трактування. У таблиці 1.1 представлені основні точки зору провідних учених на це поняття, що дозволить отримати більш

повне уявлення про його суть та функціональне призначення в системі управління підприємством.

Таблиця 1.1 - Тракткування визначення «кадровий менеджмент»

№	Науковець	Тракткування визначення
1	Білорус Т. В.	Систематизований процес формування та ефективного використання трудового потенціалу організації, спрямований на досягнення чітко встановленої мети.
2	Виноградський М.Д., Виноградська А. М., Шканова А. М.	Упорядкована система управління персоналом, спрямована на досягнення конкретних організаційних цілей шляхом раціонального використання трудових ресурсів.
3	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О.	Охоплює сукупність ключових принципів та операційних завдань, деякі суб'єкти управління для реалізації цілей організації. Також передбачає врахування чинних економічних і правових норм, побудову функціональної структури керівних органів, а також використання інформації, методів її обробки та технічних засобів забезпечення управлінських процесів.
4	Морозов О. Ф., Гончар В. О.	Як складова операційної діяльності кадрового менеджменту, що виступає базовим та структурним механізмом функціонування організації.
5	Склярук Т. В. Врублевська М. В.	Стратегічна функція, яка передбачає розробку кадрової політики підприємства, забезпечення відповідності підбору персоналу його корпоративним цінностям, формування мотиваційних механізмів, спрямованих на розвиток організації, оптимізацію трудових витрат та створення комфортного соціально-психологічного середовища в колективі.

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 20, 21, 29]

З точки зору статистичного аналізу, персонал (кадри) характеризується певною структурою та чисельністю — як загальною, так і розподіленою за окремими категоріями. За функціональним призначенням виробничо-операційні кадри (ВОК) поділяються на чотири основні групи: керівники, спеціалісти, працівники та службовці [15].

Керівники – це особи, які обіймають керівні посади на різних рівнях управління підприємством та його структурними підрозділами, а також їхні заступники. Вони поділяються на дві категорії:

- лінійні керівники, які очолюють окремі структурні одиниці (наприклад, начальник цеху);
- функціональні керівники, які керують спеціалізованими відділами або службами (наприклад, менеджер відділу кадрів).

Спеціалісти – це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні, юридичні та інші професійні завдання. До них належать: інженери, економісти, бухгалтери, юристи, психологи, техніки, консультанти, рахівники тощо.

Робітники – це співробітники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції або наданні послуг, а також зайняті на ремонтних, транспортних, налагоджувальних та інших операціях. До цієї категорії можна віднести прибиральників, госпрахівників, охоронців та інших. Залежно від участі у технологічному процесі, робітники поділяються на:

- основних - тих, хто в безпосередній формі виробляє продукцію чи послуги;
- допоміжних - які забезпечують нормальне функціонування виробничого процесу.

Службовці – це працівники, які виконують адміністративно-господарські функції, зокрема: організацію документообігу, ведення обліку, контроль показників, а також забезпечення господарського сервісу [16].

Таким чином, кадровий менеджмент може бути визначений як організована діяльність керівництва підприємства та спеціалістів відділів управління персоналом, спрямована на формування та реалізацію кадрової політики. Він передбачає розробку стратегічних напрямів, концепцій і методів управління персоналом, а також ефективну організацію кадрової роботи на всіх рівнях підприємства.

Кадровий менеджмент є невід’ємною частиною загальної системи управління організацією і має на меті забезпечення її кваліфікованими кадрами, їх професійний розвиток, мотивацію та максимально ефективне використання.

Ця сфера охоплює широке коло завдань — від планування потреб у персоналі, його набору, адаптації, навчання та розвитку до оцінки результативності праці, стимулювання співробітників, забезпечення соціального захисту та вирішення можливих трудових конфліктів. Цілі кадрового менеджменту представлені на рис.1.1.

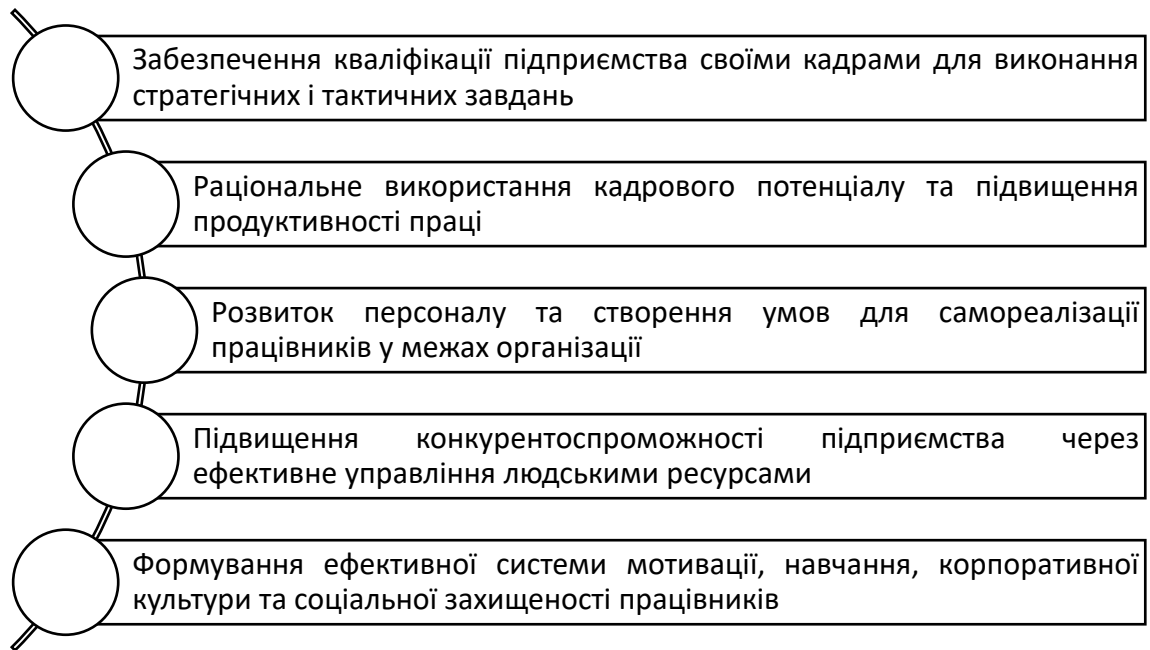


Рисунок 1.1 – Цілі кадрового менеджменту

Джерело: складено автором на основі [14,15]

Основною метою кадрового менеджменту є забезпечення організації кваліфікованими кадрами, здатними ефективно реалізовувати як стратегічні, так і оперативно-тактичні завдання підприємства. Це передбачає не лише формування штату необхідної чисельності та професійного рівня, а й встановлення відповідності між потребами бізнесу та компетенціями працівників, що забезпечують стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі.

Не менш важливим напрямом діяльності кадрового менеджменту є раціональне використання наявного кадрового потенціалу. Це передбачає оптимізацію трудового процесу, усунення внутрішньої невилученої робочої сили, ефективне розподілення обов'язків, а також створення умов для досягнення максимальної продуктивності праці через удосконалення системи мотивації, нормування та оцінювання результативності.

Ключовим аспектом кадрового менеджменту є також розвиток персоналу, що включає навчання, професійну підготовку, кар'єрне зростання та особистісний розвиток співробітників. Важливою метою є створення механізмів, які дають змогу кожному працівнику самореалізуватися в межах організації, отримати нові

знання, набути досвіду та почуватися частиною команди, що має чітке бачення свого місця в структурі підприємства [15].

Ефективне управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Кваліфікований, добре мотивований і лояльний персонал - це ключовий фактор, який забезпечує якість продукції, високий рівень сервісу, інноваційність діяльності та адаптацію до змінних умов ринку. Тому одна з головних цілей кадрового менеджменту - це формування такого колективу, який може стати справжнім конкурентним надлишком організації.

Окрім того, система кадрового менеджменту має на меті побудову комплексної політики мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, організацію системи безперервного навчання, формування корпоративної культури, що об'єднує працівників навколо спільних цінностей, а також забезпечення соціальної захищеності персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити задоволеність працівників, але й скоротити текучість кадрів, зміцнити внутрішню стабільність та підвищити лояльність персоналу до компанії [5].

Кадровий менеджмент реалізується через систему взаємопов'язаних функцій, які забезпечують ефективне управління персоналом на всіх етапах його трудової діяльності. Ці функції є ключовими елементами стратегії управління людськими ресурсами і мають чітко визначену мету та зміст:[3]

1. Планування персоналу. Метою цієї функції є визначення потреб підприємства у кадрах з урахуванням поточних і майбутніх завдань. Вона передбачає аналіз структури штату, прогнозування потреб у працівниках різних спеціальностей, розробку планів набору, перерозподілу та професійного розвитку персоналу.

2. Підбір, відбір і найм. Цей напрямок полягає у пошуку кандидатів, проведенні первинної та детальної оцінки їхньої кваліфікації, прийнятті рішення про найм. Також сюди входить формування кадрового резерву, що дозволяє оперативно замінювати вакантні посади за потреби.

3. Адаптація працівників. Функція адаптації спрямована на допомогу новим співробітникам увійти до колективу, освоїти робоче місце, засвоїти норми поведінки, правила внутрішнього розпорядку та корпоративну культуру підприємства. Ефективна адаптація значно скорочує період «входження» нового працівника в процеси організації.

4. Навчання і розвиток персоналу. Ця функція передбачає організацію навчальних програм, підвищення кваліфікації, перепідготовку працівників, розвиток їх професійних і особистих якостей. Особлива увага приділяється кар'єрному зростанню співробітників та підготовці кадрового резерву.

5. Оцінка та атестація персоналу. Полягає у регулярному аналізі результатів праці, оцінюванні професійного рівня, виявленні потенціалу розвитку, а також виконанні атестаційних процедур. Це дає змогу обґрунтовано приймати рішення щодо продовження зайнятості, кар'єрного зростання чи потреби в додатковому навчанні.

6. Мотивація та стимулювання праці. Система мотивації включає розробку матеріальних і нематеріальних механізмів стимулювання праці, таких як система оплати праці, бонуси, премії, визнання заслуг, соціальні пільги тощо. Ефективна мотивація безпосередньо впливає на продуктивність і лояльність персоналу.

7. Соціальний захист працівників. Ця функція передбачає забезпечення прав працівників, створення умов безпечної праці, надання соціальних гарантій (медичне страхування, відпустки, компенсації), а також підтримку балансу між роботою та особистим життям.

8. Управління трудовими відносинами. Включає в себе вирішення конфліктів, забезпечення справедливого та взаєморозумілого спілкування між керівництвом і персоналом, формування позитивного психологічного клімату в колективі. Це важливо для підтримки високої моральної готовності та ефективної командної взаємодії.

9. Звільнення та переміщення персоналу. Охоплює процеси переведення, звільнення, підготовки працівників до виходу на пенсію, а також забезпечення

легального та гідного виходу з організації. Ця функція має не менше значення для збереження репутації компанії, ніж інші.

Кадровий менеджмент реалізується через систему завдань, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами та забезпечення стабільного функціонування організації. Ці завдання охоплюють усі етапи трудового життєвого циклу працівника - від найму до звільнення.

Таблиця 1.2 – Основні завдання кадрового менеджменту

1	Планування та облік кадрів, формування кадрового резерву	Прогнозування потреб у персоналі, аналіз штатної структури, точний облік чисельності працівників, створення кадрового резерву для заміщення ключових посад.
2	Пошук, відбір і найм персоналу, адаптація нових працівників	Активний добір кандидатів, проведення тестувань, інтерв'ю, рольових ігор; впровадження механізмів адаптації для швидкого включення нових співробітників у робочий процес.
3	Організація навчання, підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри	Планування та проведення тренінгів, семінарів, програм перепідготовки, формування чіткої стратегії кар'єрного зростання працівників.
4	Створення та підтримка ефективної системи мотивації та стимулювання	Розробка справедливої системи матеріального та нематеріального стимулювання для мотивації працівників, досягнення високих результатів та зберігання лояльності.
5	Оцінка результатів праці, атестація, просування по службі	Формування об'єктивної системи оцінювання продуктивності, регулярна атестація, виявлення кандидатів на просування по службі.
6	Соціальний захист і підтримка персоналу, забезпечення правової захисту	Створення комфортних умов праці, надання соціальних гарантій, медичного страхування, забезпечення охорони праці, вирішення питань прав працівників.
7	Формування і розвиток корпоративної культури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату	Розвиток корпоративної культури, формування командного духу, організація внутрішньої комунікації, корпоративних заходів, спільних цінностей.
8	Вирішення трудових конфліктів, робота зі скаргами та пропозиціями працівників	Управління конфліктами, реагування на звернення співробітників, забезпечення конструктивного діалогу між керівництвом і персоналом.

Джерело: складено автором на основі [3-5,14]

Отже, кадровий менеджмент представляє собою комплексну систему управління персоналом, яка охоплює всі етапи трудового циклу: від планування і набору кадрів до їхнього розвитку, мотивації, оцінки та припинення трудових відносин. Мета цієї системи - не лише забезпечити підприємство кваліфікованими спеціалістами, а й оптимізувати їхню діяльність таким чином, щоб кожен працівник став активним чинником досягнення стратегічних цілей організації.

Через ефективне управління людським капіталом компанія отримує конкурентну перевагу, здатність адаптуватися до змін і стабільний розвиток у сучасному динамічному середовищі.

1.2. Особливості управління персоналом у сфері торгівлі

Особливості управління персоналом у сфері торгівлі визначаються специфікою торговельної діяльності, високою динамікою ринку, високим рівнем конкуренції, постійною взаємодією з клієнтами, необхідністю швидкої адаптації до змін і підвищеними вимогами до сервісу. На відміну від виробничих підприємств, де основним чинником ефективності є технічне оснащення та технологічні процеси, у торговельній сфері ключовим активом є саме людина — працівник, який безпосередньо взаємодіє з покупцем. Ефективне управління персоналом у торгівлі охоплює комплекс організаційних, економічних і мотиваційних заходів, спрямованих на залучення, розвиток, утримання та стимулювання працівників.

Ключові особливості управління персоналом у торгівлі [6]:

1. Розвинена система підсистем управління персоналом. Управління персоналом у торговельних організаціях характеризується наявністю чітко впорядкованої системи, що охоплює різноманітні напрями роботи з людськими ресурсами. До складу цієї системи входять: планування чисельності та структури персоналу, аналіз ефективності трудової діяльності, рекрутинг, адаптація нових співробітників, регулярна оцінка продуктивності, організація навчання та професійного зростання, формування мотиваційної політики, облік робочого часу, правове забезпечення трудових відносин, соціальний захист працівників, а також використання цифрових технологій для автоматизації кадрових процесів. Цей комплексний підхід забезпечує стабільність і ефективність функціонування підприємства.

2. Висока роль людського капіталу як стратегічного ресурсу. На відміну від багатьох інших галузей, де основним фактором виробництва є техніка або

матеріальні ресурси, у торгівлі головним активом є саме людина. Працівники торгівлі безпосередньо взаємодіють із клієнтами, формуючи їхню лояльність, задоволеність сервісом та загальне ставлення до компанії. Саме через якість обслуговування визначається репутація торгового підприємства, його конкурентоспроможність і довгострокова стабільність. Тому ефективне управління персоналом у цій сфері має не лише оперативне, а й стратегічне значення.

3. Необхідність постійного навчання та професійного розвитку. Торгівля — це швидкозмінна сфера, що потребує постійного оновлення знань та навичок персоналу. Зокрема, важливе значення має впровадження системи безперервного навчання, що включає тренінги, коучинг, наставництво, он-лайн курси, рольові ігри тощо. Особливу увагу слід приділяти розвитку комунікативних навичок, стресостійкості, емоційної витримки, емпатії та навичок вирішення конфліктів. Такий підхід забезпечує високий рівень обслуговування, знижує професійне вигорання та підвищує якість взаємодії з клієнтами.

4. Гнучкість кадрової політики. Торгівля характеризується сезонними коливаннями попиту, зміною графіків роботи, необхідністю швидкого реагування на зміни на ринку. Управління персоналом має бути максимально адаптованим до цих умов. Це передбачає використання гнучких графіків, часткової зайнятості, внутрішньозмінної роботи, а також впровадження різноманітних механізмів мотивації — від бонусів за результати продажів до преміювання за позитивні відгуки клієнтів. Також важливою є практика внутрішніх конкурсів, кар'єрних можливостей, що стимулюють персонал до розвитку.

5. Високий рівень стресогенності робочого середовища. Працівники торгівлі часто працюють у напружених умовах: великий потік клієнтів, тривала робоча зміна, необхідність швидко приймати рішення, вирішувати конфлікти, зберігати доброзичливість у будь-яких ситуаціях. Це формує високий рівень психологічного навантаження, що може призводити до втоми, втрати мотивації та професійного вигорання. Тому важливим завданням HR-служби є впровадження

систем стрес-менеджменту, психологічної підтримки, створення комфортних умов праці, проведення регулярних опитувань задоволеності персоналу.

6. Активне використання сучасних HR-технологій. Сфера торгівлі все більше переходить до цифрової моделі управління персоналом. Сучасні торговельні мережі впроваджують автоматизовані системи найму, платформи для онлайн-навчання, програми оцінки ефективності, CRM-системи для аналізу роботи персоналу, а також інструменти Big Data для прогнозування текучості кадрів. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси, підвищити об'єктивність оцінювання, скоротити часові та трудові витрати на управління персоналом.

7. Особливості організації праці та умов роботи. Ергономіка робочих місць, охорона праці, безпека, доступність медичної допомоги, встановлення нормативів фізичного навантаження - все це є невід'ємною частиною управління персоналом у торгівлі. Оскільки багато працівників виконують фізичну роботу (переміщення товарів, обслуговування покупців), важливо забезпечити їм не лише безпечні, а й комфортні умови праці. Це сприяє збереженню здоров'я, зниженню втоми, збільшенню продуктивності та лояльності персоналу.

Управління персоналом у торгівлі має ряд специфічних особливостей, обумовлених високою залежністю від якості обслуговування, масовим характером діяльності, необхідністю постійного розвитку та гнучкості кадрової політики. Ефективна система управління персоналом у цій сфері повинна базуватися на розвинених підсистемах менеджменту, використанні сучасних технологій, посиленні мотивації та зменшенні психологічного навантаження на працівників. Лише комплексний підхід до кадрової політики дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства та стабільний розвиток у сучасних умовах [6].

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, починаючи з лютого 2022 року, економічна діяльність країни, зокрема сфера торгівлі, опинилася під значним тиском надзвичайних обставин. Управління персоналом набуло особливого значення, оскільки організації мусили не лише адаптувати бізнес-процеси, а й забезпечувати функціонування підприємств у непростих

умовах воєнного стану. Управління персоналом, у тому числі у сфері торгівлі, в Україні стикається з безпрецедентними викликами (рис.1.2):

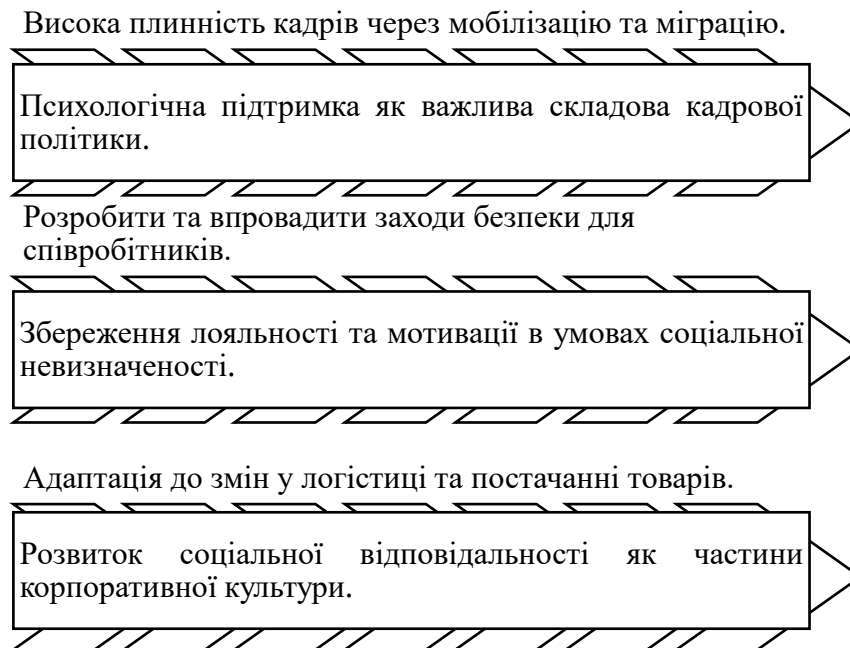


Рисунок 1.2 - Виклики для управління персоналом, у тому числі у сфері торгівлі, в Україні

Джерело: складено автором на основі [6,38]

1. Висока плинність кадрів через мобілізацію та міграцію. Однією з найважчих проблем стала масштабна текучість кадрів. Тисячі працівників торгівлі були мобілізовані до Збройних Сил України або змушені залишити роботу для участі у військових діях добровільно. Разом з тим, значна частина співробітників - зокрема жінки з дітьми, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи - покинула регіони бойових дій, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів у окремих регіонах. Це серйозно ускладнило планування чисельності персоналу, вимагало швидкого найму нових співробітників та повторної адаптації.

2. Психологічна підтримка як важлива складова кадрової політики. Умови тривалого стресу, загроза ракетних ударів, втрати родичів чи майна, вимушена міграція - все це суттєво вплинуло на психоемоційний стан працівників. Для багатьох співробітників торгівлі, особливо серед внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, матерів-одиночок, робота стала не лише джерелом доходу, а й

фактором психологічної стабільності. Тому все більше торговельних компаній звернулися до практики:

- надання психологічного супроводу;
- створення системи внутрішньої підтримки (спеціальні години для відпочинку, доступ до медичного обслуговування);
- проведення індивідуальних консультацій та групових тренінгів з психологічної стійкості.

Такі заходи допомогли не лише зберегти колектив, а й підвищити рівень емоційної вмотивованості персоналу.

3. Розроблення та впровадження заходів безпеки для співробітників. Повітряні тривоги, ракетні удари, аварії енергетичної інфраструктури — усе це змусило торгівельні мережі переглянути політику безпеки. Більшість компаній змушені були:

- облаштувати укриття поблизу робочих місць;
- впровадити режим чергування з урахуванням тривожних ситуацій;
- провести навчання співробітників правилам поведінки під час повітряних тривог;
- забезпечити доступ до інформації про безпечні маршрути та місця евакуації.

Ці заходи стали невід'ємною частиною кадрової політики, спрямованої на збереження здоров'я та життя працівників.

4. Збереження лояльності та мотивації в умовах соціальної невизначеності. Війна призвела до суттєвих змін у свідомості людей: зросло значення соціальної справедливості, потреба у визнанні особистого внеску кожного співробітника, відчуття справедливого ставлення. Керівництву торговельних підприємств довелося переглянути системи мотивації, вводячи:

- додаткові бонуси за роботу в умовах надзвичайної ситуації;
- соціальні гарантії для сімей мобілізованих;
- можливості для гнучкого графіка та дистанційної роботи (де це можливо).

Компанії, що зберігали людяність, підтримували співробітників і виявили соціальну відповідальність, отримали високий рівень лояльності та внутрішньої мотивації персоналу.

5. Адаптація до змін у логістиці та постачанні товарів. Нестабільність у ланцюгах поставок, зруйнована інфраструктура, обмеження на переміщення товарів - все це вплинуло на ритмічність роботи торговельних точок. Це, у свою чергу, створило додатковий тиск на персонал, змушуючи його працювати в умовах невизначеності, часто - у форсованих режимах. У таких умовах особливе значення набули:

- гнучкі графіки;
- система внутрішньої комунікації, спрямована на своєчасне повідомлення про зміни;
- формування резервних команд та кадрових ротацій.

6. Розвиток соціальної відповідальності як частини корпоративної культури. В умовах війни торговельні компанії беруть участь у благодійних програмах, допомозі ЗСУ, підтримці внутрішньо переміщених осіб. Це не лише зміцнює корпоративну культуру, а й підвищує внутрішню мотивацію персоналу, оскільки співробітники відчують себе частиною важливого процесу національного значення.

Управління персоналом у сфері торгівлі в умовах повномасштабної війни в Україні стало справжнім випробуванням для кадрових служб. Необхідність реагувати на стресові фактори, забезпечувати фізичну та психологічну безпеку, зберігати мотивацію персоналу в умовах економічної та соціальної напруги вимагає від керівників та HR-служб не лише професійних знань, а й емпатії, гнучкості, стратегічного мислення.

Управління персоналом у цих умовах - це не просто організація найму чи оплати праці, а справжній внесок у збереження стабільності в суспільстві. Саме завдяки ефективному кадровому менеджменту торговельні підприємства зможуть залишатися стабільними, конкурентоспроможними та соціально відповідальними в умовах війни.

1.3. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту

Оцінка результативності кадрового менеджменту - це не тільки механізм контролю за діяльністю HR-відділу, а й важливий стратегічний інструмент, який забезпечує керівництво підприємства обґрунтованою експертизою для прийняття рішень. Вона спрямована на удосконалення системи управління персоналом, підвищення його професійного потенціалу, оптимізацію кадрових процесів і, як наслідок, зміцнення конкурентних позицій організації [9].

Цей підхід набуває особливого значення в умовах швидкоплинного ринкового середовища, активного цифрового перетворення бізнес-процесів, зміни очікувань мотивації працівників щодо та розвитку, а також посилення потреби в оновленні професійних компетенцій персоналу.

У сучасному управлінському оцінюванні кадрової політики та HR-діяльності виступає форма зворотного зв'язку, яка дає можливість не тільки аналізувати досягнення чи слабкі місця в роботі з персоналом, але й планувати майбутні потреби, формувати резерв керівних кадрів, прогнозувати можливості ризиків та покращувати комунікаційну взаємодію в організації.

Ефективна система кадрового менеджменту має бути інтегрованою в загальну стратегію розвитку підприємства. Отже, її оцінка не повинна обмежуватися оперативними показниками - такими як тривалість найму чи рівня відрахувань, - а розвиватися довгострокові параметри: стабільність колективу, ступінь залучення співробітників, успішність навчальної програми, динаміка кар'єрного зростання та здатність персоналу адаптуватися до нових умов внутрішнього та зовнішнього середовища [13].

Для отримання повної та достовірної картини використовується комплексна система оцінки, яка компенсує кілька показників (економічні витрати, продуктивність, чисельність персоналу) з якісними характеристиками (ступінь задоволення працівників, ефективність комунікації, рівень довіри до керівництва). Саме такий інтегрований підхід дозволяє всебічно охопити складні аспекти

діяльності HR-служби та побудувати модель безперервного вдосконалення кадрового менеджменту, орієнтовану на розвиток людського капіталу як одного з ключових стратегічних ресурсів підприємства.

Загалом, аналіз ефективності кадрового менеджменту виступає своїм рідним «організаційним барометром». Він підтримує сприятливий соціально-психологічний клімат у компанії, швидко реагувати на зміни в поведінці працівників, забезпечувати злагодженість кадрових заходів із загальною бізнес-стратегією компанії. Крім того, це збільшення прозорості кадрових процесів, підвищення відповідальності керівників на всіх рівнях за стан персоналу та формування умов для сталого, інноваційного розвитку організації [17,24].

На сучасному етапі розвитку кадрового менеджменту виділяють три основні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом.

Перший підхід обґрунтовується на розгляді всього персоналу як єдиного цілого, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Ефективність такого управління збільшується через загальні результати діяльності організації за певний період - наприклад, обсяг виробництва, рівень продажів або фінансові показники. метод забезпечує аналіз того, наскільки хороша система управління персоналом Це покращення досягнення ключових бізнес-результатів [29].

Другий підхід базується на використанні конкретних критеріїв показників, що характеризують продуктивність та якість роботи персоналу. До таких показників належать: рівень продуктивності праці та його динаміка, частка фонду праці в загальній собівартості продукції, ступінь виконання виробничих норм, трудомісткість одиниці продукції, рівень механізації та автоматизації праці, коефіцієнти внутрішнього робочого часу, середня складність виконаних робіт, а також рівень оплати виробничої безпеки, зокрема - показники виробничого травматизму [29].

Третій підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між організацією роботи з персоналом та її кінцевими результатами. Відповідно до нього, ефективність кадрового менеджменту через збільшення параметрів, пов'язаних з формами і методами роботи з людськими ресурсами, способами мотивації, станом

соціально-психологічного клімату в колективі. Основними критеріями виступають: демографічна та професійна структура персоналу, рівень кваліфікації співробітників, текучість кадрів, дисципліна праці, ступінь завантаження персоналу, витрати на одного працівника, рівень реалізації соціальної програми, а також загальна психологічна атмосфера в колективі [29].

Напрями дослідження ефективності персоналу можуть суттєво відрізнятися залежно від мети, яку поставити організацію. У загальному контексті управління людськими ресурсами випускається проведення комплексної оцінки, яка оцінює як кількіска, так і якісні аспекти діяльності співробітників. Такий підхід забезпечує не лише об'єктивну оцінку професійних навичок і досягнень працівника, а й аналіз особистісного потенціалу, який має ключове значення для стратегічного розвитку компанії та ефективного використання кадрового ресурсу [19].

Ділова оцінка персоналу - це процес визначення ступеня відповідності професійних якостей і особистісних характеристик працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує. Для отримання достовірного результату важливо чітко використовувати параметри, які аналізуються, а також встановити систему критеріїв, за якими буде виконуватися оцінка [25].

Відповідно з дослідженнями, проведеними кількома науковцями, ділова оцінка персоналу виконує три основні функції [36]:

1. Встановлення місця співробітника в організаційній структурі – визначення ролі та функціональних обов'язків, які виконують працівник у загальній системі управління.

2. Виявлення шляхів професійного та особистісного розвитку – аналіз поточного рівня кваліфікації та формування рекомендацій щодо покращення ділових якостей співробітника.

3. Визначення справедливих рівня оплати праці – оцінка поза працівника в результатах діяльності організації та встановленому розмірі матеріального стимулювання, що відповідає його реальним показникам.

Ефективна система управління персоналом потребує не лише аналізу, а й регулярного чіткого утримання науково обґрунтованих принципів оцінювання. Ці

принципи забезпечують об'єктивність, справедливість, прозорість та практичність процесу оцінки, що особливо важливо при стратегічному плануванні кадрових заходів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні принципи оцінки персоналу

№	Назва принципу	Зміст принципу
1	Оптимальність	Процес оцінки повинен сприяти максимально ефективному використанню потенціалу персоналу, забезпечуючи раціональне співвідношення між витратами на управління людськими ресурсами та отриманими результатами.
2	Досяжність	Критерії та методики оцінки мають реальні, досяжні та зрозумілі для всіх учасників процесу. Вони повинні відповідати посадовим обов'язкам, рівню кваліфікації та можливостям працівників.
3	Прозорість	Усі етапи оцінювання, його мета, критерії та результати мають бути доступними та зрозумілими для кожного співробітника. Це формує довіру до системи оцінки та виконує її прийняття серед персоналу.
4	Періодичність	Оцінка кадрового менеджменту має проводитися регулярно, з установленням певної частоти (щоквартально, раз на півріччя, щороку). Це дозволяє аналізувати динаміку змін, виявляти тренди та оперативно коригувати кадрову політику.
5	Комплексність і системність	Оцінюється не окремий показник, а сукупність факторів: професійна кваліфікація, особистісні якості, результативність праці, поведінка, лояльність, мотивація, потенціал розвитку тощо. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння стану кадрового менеджменту.
6	Об'єктивність	Результати оцінки мають базуватися на перевірених, достовірних даних, що виключає суб'єктивний вплив. Важливо використовувати стандартизовані інструменти, такі як KPI, тестування, анкетування, 360-градусна оцінка.
7	Гласність	Співробітники мають право знати, як саме їх оцінюють, які критерії використовують, і які результати отримано. Цей рівень довіри до системи оцінювання та стимулює її сприйняття як справедливості.
8	Демократизм	Для отримання більш повної картини до процесу оцінки залучаються різні суб'єкти — керівники, колеги, підлеглі, експерти. Цей підхід реалізується, наприклад, через метод 360-градусної оцінки.
9	Системність	Оцінка не має бути епізодичною подією — вона має бути частиною постійно діючої системи управління персоналом, інтегрованою в загальну стратегію розвитку організації.
10	Всебічність	Оцінюється вся сукупність характеристик працівника: професійна компетентність, поведінкові навички, особистісні якості, результативність, адаптивність, комунікативні вміння, здатність до командної роботи тощо.

Джерело: складено автором на основі [28,20,34]

Застосування зазначених принципів забезпечує не лише точність та об'єктивність отриманих даних, а й ефективність їх використання для удосконалення кадрової політики. Прозорість, демократизм і гласність формують культуру відкритого діалогу між керівництвом і персоналом. Комплексність і

всебічність підходу не дозволяє врахувати не лише технічні навички, а й особистісні якості, що змінюють важливу сферу у сферах, де роль взаємодії з клієнтом є ключовим фактором успіху.

Регулярність і систематичність оцінки не дозволяє лише фіксувати поточний стан справ, а й прогнозувати потреби в розвитку персоналу, формувати кадровий резерв, оптимізувати систему мотивації та кар'єрного зростання.

Оцінка персоналу надає важливу інформацію про рівень продуктивності працівників, їх професійний потенціал та можливості для особистісного й кар'єрного розвитку. Вона закінчує пояснювати причини низької ефективності окремих співробітників, застосовувати актуальні потреби в додатковому навчанні та підвищеній кваліфікації, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації структури персоналу, зокрема, звільнення чи переведення. Крім того, оцінка є основою для впровадження психологічних та організаційних механізмів, спрямованих на покращення трудової мотивації, взаємодії в колективі та загальної ефективності організації.

Для з'ясування того, хто саме здійснює оцінку та які джерела при цьому використовуються, виділяють певні критерії класифікації (рис. 1.3). Це допомагає систематизувати процес оцінювання та забезпечити його об'єктивність.

Оцінка кадрового менеджменту дає змогу отримати комплексну інформацію про роботу персоналу. По-перше, вона характеризує, наскільки ефективно використовуються професійні знання, навички, особистісні якості та компетенції працівника. По-друге, передбачає аналіз результативності діяльності за встановлений період часу, що дозволяє оцінити динаміку досягнень та виявити слабкі місця. По-третє, така оцінка передбачає визначення значущості окремих посад для організації, а також порівняння їхньої реальної цінності з фактичними витратами на утримання. Для цього використовують як кількісні, так і якісні показники, що забезпечують більш точне та всебічне уявлення про стан справ.

Для всебічної оцінки ефективності системи управління персоналом використовують кількісні та якісні показники, кожен тип яких має свою область застосування та методологію отримання.



Рисунок 1.3 – Ознаки оцінки кадрового менеджменту підприємства

Джерело: складено автором на основі [30,31, 34]

Кількісні показники встановлюються шляхом математичних розрахунків і аналізу статистичних даних. Вони використовуються для оцінювання таких аспектів кадрового менеджменту, як [30,31]:

- ефективність роботи керівного складу;
- оптимальність організаційної структури управління;
- рівень автоматизації та технічного забезпечення процесів управління персоналом;

продуктивність керованої підсистеми (робота з наймом, адаптацією, навчанням, мотивацією тощо).

Ці показники дають можливість отримати об'єктивну картину про стан та результативність кадрового менеджменту у формі числових значень, що особливо важливо для порівняльного аналізу та прогнозування.

Якісні показники базуються на суб'єктивних оцінках, зокрема - експертному аналізі, анкетуванні, інтерв'юванні та спостереженні. Їх використовують переважно для оцінювання таких характеристик, як:

- рівень розвитку корпоративної культури;
- психологічний клімат у колективі;
- система цінностей та внутрішніх норм поведінки;
- ефективність комунікації в середині організації.

Ці параметри є невід'ємною частиною оцінки керуючої підсистеми управління, оскільки вони відображають не лише формальні аспекти керівництва, а й неформальні чинники, що впливають на загальну ефективність кадрового менеджменту.

Такий підхід, що поєднує кількісні та якісні методики, забезпечує більш глибоке розуміння реального стану справ у сфері управління персоналом та формує основу для прийняття стратегічних HR-рішень.

Для об'єктивного аналізу системи управління персоналом використовують комплекс кількісних та якісних методів. Вони забезпечують всебічну картину стану HR-функції та є основою для прийняття ефективних стратегічних рішень.

1. Кількісні методи (Аналіз числових даних) [13,28]:

1.1. Статистичний аналіз: вивчення ключових метрик (плинність кадрів, час найму, втрати робочого часу, співвідношення витрат на персонал до результатів).

1.2. Система KPI (Key Performance Indicators): встановлення вимірюваних показників ефективності для працівників та відділів (наприклад, Human Capital Cost Index, Human Capital Return on Investment, виробництво на одного працівника).

1.3 Метод управління за цілями (MBO): оцінка на основі досягнення конкретних, заздалегідь встановлених цілей, що відповідають стратегії компанії.

2. Якісні методи (Оцінка особистісних якостей та взаємодії) [13,28]:

2.1 Метод 360° оцінки: комплексна оцінка працівника з урахуванням думок керівників, колег, підлеглих та клієнтів для об'єктивного уявлення про його роль.

2.2 Ассесмент-центр: спеціалізована процедура з імітацією робочих ситуацій (тести, рольові ігри, інтерв'ю) для виявлення потенціалу та просування.

2.3 Ділові ігри та симуляції: моделювання реальних процесів для аналізу командної роботи, лідерства, стресостійкості та прийняття рішень.

2.4 Опитування задоволеності працівників: збір даних про психологічний клімат, рівень мотивації, залученість та лояльність персоналу.

3. Сучасні підходи та технології (Діджиталізація та інновації):

3.1 OKR (Objectives and Key Results): модель, що пов'язує стратегічні цілі компанії з вимірюваними результатами кожного співробітника/відділу.

3.2 BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales): шкала оцінок, що базується на конкретних прикладах поведінки працівника в типових ситуаціях.

3.3 HRM-системи та платформи: Автоматизовані інструменти для збору, аналізу даних, прогнозування плинності, оцінки тренінгів та адаптації (наприклад, PeopleForce, BambooHR, Workday).

Використання цих методів у поєднанні дозволяє компаніям в Україні, особливо в умовах воєнного стану, ефективно управляти людським капіталом, підвищувати продуктивність та забезпечувати стійкість бізнесу.

Висновки з розділу 1

1. Кадровий менеджмент є невід'ємною частиною загального менеджменту організації, що забезпечує підготовку персоналу до оновлення та є основою існування й розвитку компаній. Його основна мета полягає у комплексному та цілеспрямованому впливі на колективи й окремих співробітників, створюючи оптимальні умови для їхньої творчої та ініціативної праці задля досягнення цілей організації. Це включає розробку кадрової політики, стратегії, принципів та методів для ефективного використання кадрового потенціалу. Система кадрового менеджменту традиційно складається зі стратегічної (управління людськими ресурсами), тактичної (управління персоналом) та оперативної (кадрова робота) підсистем. Ключовим завданням є підбір, адаптація, оцінка персоналу та створення умов для підвищення їхнього професійного рівня.

2. Управління персоналом у торговельних підприємствах має свої особливості, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку кадрового потенціалу, ефективності праці та раціонального використання витрат на персонал. Це вимагає дотримання норм трудового законодавства, врахування світових соціально-економічних процесів, підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення умов для їхнього професійного розвитку. Важливими принципами є добір персоналу за професійно-діловими та морально-етичними

якостями, постійна увага до розвитку, оптимізація віково-статевої та кваліфікаційної структур, а також навчання управлінського персоналу на практичній основі. Особливостями є також впровадження залежності результатів оцінювання працівників від системи заохочень та оновлення змісту трудової діяльності для ефективного обслуговування покупців. В Україні додаткові виклики включають складну податкову систему, високу бюрократію та часті зміни в законодавстві, що вимагає постійного моніторингу та адаптації процесів, а також використання автоматизованих систем для мінімізації помилок. Цифрова трансформація передбачає автоматизацію відбору та рекрутингу, використання соціальних мереж, онлайн-інтерв'ю, HR-аналітику зі штучним інтелектом та моніторинг настрою співробітників.

3. Ефективність кадрового менеджменту визначається тим, наскільки HR-відділ досягає своїх цілей та сприяє загальним бізнес-результатам компанії. Для її оцінки використовуються різноманітні критерії та показники (KPIs), що охоплюють організаційну ефективність (наприклад, плинність кадрів, відсутність на робочому місці), кадрові операції (вартість найму, час закриття вакансій, ефективність рекрутингу), а також оптимізацію процесів. Ключовими метриками також є індекс залученості співробітників та eNPS (Employee Net Promoter Score), що відображають задоволеність та лояльність персоналу. Оцінка ефективності здійснюється за допомогою таких методів, як кадровий аудит, кадровий консалтинг та моніторинг управління персоналом. Важливим є використання опитувань (анонімних, імпульсних), зустрічей 1:1 та вихідних інтерв'ю для збору якісних даних. Все більшого значення набуває HR-аналітика, яка дозволяє приймати рішення на основі даних, прогнозувати ризики, оптимізувати процеси та кількісно оцінювати рентабельність інвестицій (ROI) HR-ініціатив. Для цього активно впроваджуються HRM-системи з функціоналом аналітики, що автоматизують збір та обробку даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОРГОВЕЛЬНІЙ СФЕРІ

2.1. Аналіз стану персоналу в галузі торгівлі

Ринок праці України протягом останнього десятиліття зазнав значних трансформацій, зумовлених як внутрішніми структурними змінами, так і зовнішніми шоками, включаючи економічні кризи, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну.

Український ринок праці тривалий час демонструє високу чутливість до зовнішніх шоків - від фінансової кризи 2008 року до повномасштабної війни, що триває з 2022 року. Кожна з цих подій призводила до суттєвого скорочення зайнятості, особливо у сферах торгівлі та послуг, а також до переходу ринку в орієнтований на роботодавця стан.

Фінансова криза 2008–2009 стала однією з найглибших для України через високу залежність економіки від експорту, слабку диверсифікацію та політичну нестабільність. Зайнятість значно скоротилася, особливо в експортно-орієнтованих галузях [2].

Криза 2014 року, пов'язана з анексією Криму і конфліктом на Донбасі, призвела до обвалу попиту, порушення ланок між капіталом і робочою силою та зростання безробіття. Економічний спад створив замкнене коло: менше виробництва - більше звільнень - нижче споживання [2].

Пандемія COVID-19 (2020–2021) негативно вплинула на зайнятість, особливо в роздрібній торгівлі, де понад 75% підприємств призупинили або скоротили найм. Проте 79% ритейлерів зберегли штат, що свідчить про зростання адаптивності бізнесу.

Війна з 2022 року принесла масштабні демографічні й трудові зміни. Робоча сила скоротилася більш ніж на 25%, частково через еміграцію, окупацію територій та зростання кількості економічно неактивних осіб. Особливо постраждали регіони на півдні, сході та півночі країни. Важливим фактором стало

те, що переважна частина українських емігрантів - це молоді, освічені жінки з дітьми, які не мають наміру повертатися, що загрожує довгостроковим дефіцитом кваліфікованих кадрів [2].

Економіка втратила 29% ВВП у 2022 році, хоча у 2023 році почалося помірне відновлення (+4–5%). Сектор торгівлі та послуг став одним із найбільш стійких під час криз.

Регіональні відмінності у відновленні ринку праці є значними: наприклад, Івано-Франківська область перевищила довоєнний рівень вакансій на 88%, тоді як Херсонська — лише на 18%. Це говорить про глибокий географічний розкол, що потребує не тільки національної, але й сильних регіональних політик для відновлення економічної активності.

Український ринок праці продовжує залишатися вразливим до зовнішніх криз, проте в останні роки спостерігається певна адаптація — від збереження штату під час пандемії до швидкої реакції торговельного сектора. Найбільшою проблемою є глибокий регіональний поділ, демографічні втрати та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Для сталого відновлення потрібна комплексна політика, орієнтована на окремі регіони, а також інвестиції в інфраструктуру, освіту та повернення трудового потенціалу.

Сфера торгівлі в Україні, до якої входять оптова і роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспорту та мотоциклів, є одним із ключових секторів економіки за обсягом зайнятих. Цей сектор забезпечує працею мільйони людей і вносить суттєвий вклад у формування ВВП країни. Його стан та динаміка не лише відображають загальні економічні зрушення, але й свідчать про специфічні виклики, пов'язані з коливаннями споживчого попиту, логістичними перебоями, енергетичною кризою та впливом надзвичайних ситуацій - від пандемії COVID-19 до повномасштабної війни.

Протягом останніх років галузь демонструвала високу ступінь адаптивності: підприємства швидко реагували на зміни умов, модернізували логістику, шукали нові ринки постачання та способи взаємодії з клієнтами. Разом з тим, значні втрати понесли компанії в регіонах, що постраждали від бойових дій, що призвело

до скорочення зайнятості та припинення діяльності окремих торгових точок. Незважаючи на це, сектор торгівлі продовжує залишатися важливим джерелом доходів для бюджету, динамічною галуззю економіки та чинником соціальної стабільності [32].

Сфера торгівлі в Україні є однією з найважливіших галузей економіки, забезпечуючи роботою більше 20% населення. У 2022 році підприємства цього сектора стикалися з численними викликами, проте загалом витримали непросту ситуацію й продемонстрували стійкість. Найважче становище склалося для торгових компаній у регіонах, пошкоджених унаслідок російської агресії. Прямі збитки від знищення торгових приміщень, товарних запасів, транспорту та обладнання оцінюються в десятки мільярдів гривень.

Особливі проблеми виникли навесні 2022 року через стрімке подорожчання пального і припинення морських перевезень. Це спричинило тривалий період адаптації, який тривав до трьох місяців. Під час цього часу деякі фірми тимчасово призупинили діяльність, але більшість активно шукала нові логістичні маршрути, змінювала постачальників і коригувала обсяги закупівель [31].

Найбільший негативний вплив на торгівлю справила загальна економічна спадова тенденція, відрив трудових ресурсів через масовий виїзд громадян за кордон, а також значне скорочення платоспроможного попиту серед населення.

У той же час у більш безпечних регіонах, куди переміщувалися люди з територій бойових дій, спостерігалось зростання попиту на широкий асортимент товарів. Крім того, певні втрати у перші місяці війни зазнали виробники й реалізатори алкоголю через заборону на його продаж.

З початку літа 2022 року сектор торгівлі почав стабільно функціонувати на більшості територій, що перебували під контролем України. Разом з тим, у деяких товарних групах спостерігалось суттєве зменшення попиту - від 20 до 90%. Наприклад, обсяги реалізації нових автомобілів скоротилися на 61%, а для окремих марок цей показник досяг 87%. Натомість продажі таких товарів, як генератори, інвертори, акумуляторні батареї та сонячні панелі, зросли в кілька разів [32,35].

Підприємства торгівлі також стикнулися з серйозними труднощами через енергетичну кризу й перебої з електропостачанням. Перехід на альтернативні джерела живлення вимагав від компаній значних інвестицій і додаткових витрат. За оцінками ритейлерів, експлуатація супермаркета за допомогою генератора збільшує витрати на електроенергію у шість разів. Деякі торговельні мережі активно відкривали нові магазини й торгові точки.

Варто зазначити, що незважаючи на складну ситуацію на початку війни, більшість підприємств не скорочувала штат і продовжувала виплачувати зарплати, навіть під час призупинення роботи. Великі ритейлери допомагали працівникам евакуюватися в безпечні регіони, забезпечуючи їх роботою та житлом. Проте унаслідок втрати доступу до тимчасово окупованих територій сектор втратив 10–15% зайнятих осіб.

Особливого вшанування заслуговує участь підприємств торгівлі в підтримці Збройних Сил України. Компанії постачали як звичайні, так і спеціалізовані товари, необхідні для потреб військових на передовій і в тилу. Крім того, значна кількість працівників галузі добровільно вступила до ЗСУ, щоб захищати країну.

Нижче наведено дані про структуру зайнятого населення в Україні за професійними групами та статтю за період 2015–2021 роки. Варто зазначити, що у наданих матеріалах відсутні точні дані про рівень зайнятості в цьому секторі за 2022 рік, що свідчить про серйозні труднощі в отриманні статистичної інформації на початку повномасштабної війни. Наведена інформація відображає зміни у розподілі працівників за видами економічної діяльності, а також гендерні особливості на ринку праці протягом цього періоду. Дані дають змогу простежити тенденції в професійній мобільності, рівні зайнятості чоловіків і жінок у різних сферах економіки та загальні зрушення в соціально-економічному розвитку країни.

Аналіз даних про чисельність зайнятого населення у сфері торгівлі та послуг у 2017–2021 роках свідчить про загальний спад кількості працюючих у цій галузі. За цей період загальна чисельність скоротилася на 157,5 тис. осіб, або на

5,8%, що може бути пов'язано з економічними викликами, пандемією COVID-19 та змінами в структурі економіки.

Таблиця 2.1 - Зайняте населення за професійними групами та статтю у 2017-2021 роках, тис.осіб

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення	
						2021-2017	2021/2017
Кількість зайнятого населення у віці 15-70 років, усього у сфері торгівлі та послуг	2726,8	2739,8	2757,8	2633,6	2569,3	-157,5	94,2
у т.ч. жінки	1816,5	1871,5	1848,3	1785,0	1744,7	-71,8	96,0
чоловіки	910,3	868,3	909,5	848,6	824,6	-85,7	90,6

Джерело: складено автором на основі [26]

Жінки, які становлять більшість працівників у сфері торгівлі й послуг, також продемонстрували зменшення зайнятості. Чоловіки, навпаки, втратили роботу у значно більших обсягах - скорочення становило 85,7 тис. осіб, або 9,4%. Це може вказувати на більшу вразливість чоловічої частини робочої сили в окремих напрямках сфери послуг або на їхню перевагу в галузях, що постраждали найбільше.

Отже, за аналізований період у сфері торгівлі та послуг відбулося суттєве скорочення зайнятості, особливо серед чоловіків. Разом з тим жінки зберегли більшу стабільність на ринку праці у цій галузі. Загальні тенденції свідчать про необхідність підвищення економічної стійкості цього сектора та реалізації заходів підтримки зайнятості.

Нижче наведено дані про розподіл зареєстрованих безробітних у сфері оптової і роздрібної торгівлі за віковими групами на кінець 2021 та 2022 років (табл.2.2). Дані за роки повномасштабного вторгнення висвітлені не у повному форматі. Ці дані відображають зміни у структурі безробіття серед працездатного населення цієї галузі, що дає змогу простежити вплив економічних процесів, сезонних коливань та кризових явищ на зайнятість. Інформація корисна для аналізу стану ринку праці в одному з найбільших секторів економіки України.

Таблиця 2.2 - Розподіл зареєстрованих безробітних у сфері оптової і роздрібної торгівлі за віковими групами (осіб), станом на кінець періоду

Вікова група	2021	2022	Відхилення	
			2022-2021	2022/2021
Усього	40 337	35 901	-4436	89,00
15–24 роки	2 163	1 871	-292	86,50
25–34 роки	10 168	7 799	-2369	76,70
35–44 роки	12 793	11 220	-1573	87,70
45–55 років	9 590	9 394	-196	97,96
Понад 55 років	5 623	5 617	-6	99,89

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз даних свідчить про загальне скорочення кількості зареєстрованих безробітних у сфері оптової і роздрібної торгівлі на 4 436 осіб, або на 11%, у 2022 році порівняно з 2021 роком. Найбільше зменшення відбулося серед молоді та працездатного населення: у віковій групі 25–34 роки - на 2 369 осіб (–23,3%), а також у групі 35–44 роки - на 1 573 особи (–12,3%). У старших вікових групах (45–55 та понад 55 років) зміни були незначними, що може свідчити про меншу мобільність цих категорій на ринку праці. Таким чином, спостерігається позитивна тенденція зменшення рівня безробіття в торговельному секторі, особливо серед молодих і середніх вікових груп.

Початок повномасштабної війни у 2022 році призвів до масового припинення діяльності підприємств роздрібної торгівлі: не працювало 87% розважальних центрів, 72% магазинів одягу та 51% торгових точок електроніки. Проте вже до літа 2022 року 68% підприємств відновили роботу, а протягом року сектор забезпечив зайнятість понад 393 тис. осіб. Працівники торгівлі й послуг становили 21% усіх вакансій, що підкреслює значення галузі на ринку праці [32,35].

У 2024 році кількість працівників роздрібної торгівлі зросла до 420 тис., а кількість торгових об'єктів збільшилася на 65 — до 671 одиниці. Фінансові показники також поліпилися: оборот торгівлі зріс на 30,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком, досягнувши 1,82 трлн грн. На 2024 рік очікується

зростання до 2,18 трлн грн. Оптова торгівля також демонструвала стійкість: сукупний дохід десяти провідних компаній зріс на 17%, склавши 535,34 млрд грн. [35].

Проте у секторі відчувається «дефіцит фахівців», особливо у професіях торгівлі та продажів. У червні 2024 року частка вакансій у роздрібній торгівлі незначно знизилася, тоді як кількість резюме зросла. Це свідчить про невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці, що може бути пов'язане з розривом у навичках, географічним дисбалансом чи різницею в очікуваннях щодо зарплат і умов праці.

Незважаючи на масштабні перебої на початку війни, торговельний сектор показав високу адаптивність і значне відновлення. Зростання чисельності зайнятих і обсягів товарообігу свідчить про його важливу роль у загальному економічному відновленні України. Разом з тим, проблема «нестачі фахівців» указує на гострі структурні дисбаланси, які потребують системного вирішення через навчання, регіональну політику та корекцію умов праці.

2.2. Найпоширеніші практики управління персоналом у торговельних компаніях

Найбільш поширені підходи до управління персоналом у торговельних компаніях в Україні враховують галузеву специфіку, значний обсяг найму та високу плинність кадрів. Управління персоналом у торговельних компаніях України змінюється під впливом сучасних викликів, таких як кадровий дефіцит, трудова міграція та технологічні трансформації. Серед найпоширеніших практик - залучення та перекваліфікація працівників, розвиток професійних компетентностей, оцінювання результативності, запровадження соціальних пакетів і підтримка добробуту персоналу [35].

1. Залучення та перекваліфікація персоналу. Торговельні компанії в Україні впроваджують сучасні методи підбору кадрів у відповідь на дефіцит робочої сили:

- Інклюзивні підходи до найму та таргетований рекрутинг. Для пошуку персоналу використовуються соціальні мережі, відеоінтерв'ю, автоматизовані системи відбору, робота з пасивними кандидатами, а також програми рекомендацій. Крім того, активно співпрацюють із профільними вишами, ЗМІ та беруть участь у кар'єрних заходах.

- Навчання з нуля та зміна професій. Компанії охоче беруть на роботу кандидатів без досвіду, навчаючи їх безпосередньо на місці. Працюють програми перепідготовки, особливо для базових посад, як-от касири, пекарі чи вантажники.

- Залучення різноманітних категорій населення. Активізується інтеграція жінок у типово «чоловічі» професії (наприклад, водії, комплектувальники), а також найм пенсіонерів і трудових мігрантів.

- Повернення ветеранів до праці. Компанії створюють програми адаптації для ветеранів, передбачаючи індивідуальну підтримку та фінансову допомогу на період відновлення.

2. Професійне навчання та розвиток. Адаптація до змін і постійне навчання стали ключовими для працівників торговельної сфери:

- Безперервне вдосконалення. Співробітники мають бути готові до нових форматів роботи, розвивати власний бренд та постійно навчатися.

- Цільові тренінги. Пропонуються програми з продажу, комунікації, мерчендайзингу, а також навчання для керівників торгових точок. Заняття відбуваються офлайн, онлайн, у змішаному форматі або у вигляді готових курсів.

- Державна й міжнародна підтримка. Реалізуються безкоштовні програми підвищення кваліфікації за участі міжнародних донорів і великих компаній (наприклад, Prometheus у партнерстві з USAID).

- Інвестування в персонал. Бізнеси збільшують фінансування на навчальні ініціативи та розвиток працівників.

3. Оцінювання ефективності персоналу. Для контролю та покращення продуктивності застосовуються різноманітні методики:

- Якісні підходи. Використовуються аналіз виконання завдань, матричні методи, техніки довільного опису, оцінювання за методом 360 градусів, а також колективні обговорення.

- Кількісні інструменти. Це система балів за досягнення або ранжування працівників за результатами діяльності.

- Інноваційні методи. Популярними є атестації, ассесмент-центри, ділові ігри для моделювання ситуацій та оцінки навичок.

- КРІ-системи. Впровадження ключових показників ефективності мотивує працівників через прозору систему оцінювання та можливість підвищення оплати.

4. Компенсація та соціальні пакети. Окрім зарплати, компанії зосереджуються на соціальних гарантіях:

- Гарантовані та додаткові пакети. Працівники отримують як обов'язкові гарантії (офіційне працевлаштування, оплачувану відпустку), так і розширені пільги.

- Складові додаткових пакетів. До них належать безпроцентні позики, оплата зв'язку, часткове або повне покриття витрат на навчання, додаткові вихідні, гнучкий графік.

- Підтримка сімей. Деякі компанії пропонують переваги для всієї родини: сімейні заходи, програми медичного обслуговування родичів, навчання дітей, туризм.

- Функціональність соціального пакета. Такі заходи виконують мотивувальну, гарантійну та компенсаторну функції, сприяючи утриманню кваліфікованого персоналу.

- Динаміка зарплат. Середня заробітна плата в роздрібному секторі на червень 2025 року становить близько 20 000 грн і продовжує зростати в умовах інфляції та конкуренції за кадри.

5. Добробут і втримання персоналу. З огляду на високу плинність кадрів у торгівлі (близько 35%, порівняно з 14% у середньому по ринку), компанії активніше працюють над збереженням персоналу:

- Психологічна підтримка. Формуються команди психологів, залучаються фахівці з військовим досвідом, реалізуються програми ментального й фізичного здоров'я.

- Підтримка у кризових ситуаціях. Працівники, які постраждали від війни, отримують допомогу та забезпечуються безпечними умовами праці.

- Інклюзія та рівність. Зростає значення програм з різноманітності, інклюзії та рівного ставлення у компаніях.

- Зменшення плинності. Деякі роботодавці демонструють низький рівень відтоку персоналу, що свідчить про ефективність їхніх стратегій утримання.

6. Роль технологій в управлінні персоналом. Цифрові рішення змінюють підходи до роботи з кадрами:

- Автоматизація процесів. Технології, як-от RFID, електронні цінники, каси самообслуговування, POS-системи та роботи, підвищують ефективність і зменшують навантаження.

- Оптимізація функцій. Завдяки технологіям звільняється час працівників для консультацій і взаємодії з клієнтами.

- Цифрове навчання. Системи LMS дозволяють стандартизувати та автоматизувати навчання, забезпечуючи доступ до матеріалів у будь-який час.

Таким чином, сучасні торговельні компанії все більше переходять до комплексних і адаптивних моделей управління персоналом, які охоплюють різноманітні аспекти - від систем мотивації та професійного розвитку до підтримки фізичного та психологічного здоров'я співробітників. У цілях підвищення ефективності й конкурентоспроможності активно впроваджуються цифрові технології, що дозволяють автоматизувати ключові процеси найму, навчання та оцінювання продуктивності. Такий інтегрований підхід забезпечує не лише стабільність у роботі великої кількості працівників, а й гнучкість у реагуванні на зміни на ринку праці та економічну ситуацію в цілому. Управління персоналом у торговельних компаніях характеризується швидкими адаптаціями до змін, акцентом на мотивацію та втримання кадрів, використанням цифрових технологій та гнучкими підходами до організації праці. При цьому українські

компанії все ще мають тенденцію до екстенсивного управління людськими ресурсами, що потребує подальших реформ та інтеграції більш системних і стратегічних підходів

2.3. Проблеми та недоліки в системі кадрового менеджменту

Попри активні зусилля українських торговельних компаній у пристосуванні до нових соціально-економічних умов, система управління персоналом залишається вразливою до низки серйозних викликів. Вони виникають як через давні структурні проблеми ринку праці, так і внаслідок глибоких трансформацій, спричинених повномасштабною війною.

Ключові труднощі в системі HR-менеджменту торговельного сектора [7,14,27]:

1. Кадровий дефіцит і висока плинність:

- Оптова та роздрібна торгівля демонструє рекордно високий рівень кадрової плинності – до 35%, що значно перевищує середній показник по ринку (14%).

- Третина керівників торговельних мереж відзначають утримання персоналу як одну з найскладніших задач.

- Основні причини звільнень з боку працівників включають особисті обставини (65%), вимушену релокацію (53%) та незадоволення оплатою праці (47%).

- Більшість компаній (71%) повідомляють про гострий брак кадрів, а уряд оцінює загальний дефіцит робочої сили на рівні близько 30%.

- Кожна третя компанія стикається з труднощами пошуку кваліфікованого персоналу через низьку активність шукачів і нестачу кандидатів.

2. Дисбаланс між компетенціями кандидатів та вимогами бізнесу:

- Молодь часто не володіє достатнім рівнем професійних навичок.

- Зарплатні очікування багатьох фахівців не відповідають фінансовим можливостям компаній, навіть попри деяке зменшення цього розриву.

- Безробіття серед молоді до 25 років зростає, що свідчить про проблеми в інтеграції молодих спеціалістів у ринок праці.

- Компанії стикаються з необхідністю шукати працівників із розвиненими "хард" і "софт" скілами, що ускладнює підбір кадрів.

3. Вплив війни, мобілізації та демографічних змін:

- Масовий виїзд кваліфікованої робочої сили за кордон спричиняє критичний дефіцит кадрів.

- Мобілізація створює додаткове навантаження на трудовий ресурс і провокує ухилення від офіційного працевлаштування серед військовозобов'язаних.

- Нерівномірність розподілу вакансій призводить до занепаду ринку праці у прифронтових регіонах.

- Внутрішньо переміщені особи стикаються з численними бар'єрами — від психологічних наслідків війни до нестачі інфраструктури для працевлаштування.

4. Проблеми мотивації, оплати та умов праці:

- Близько половини працівників отримують нижчі зарплати, ніж до війни; лише чверть зберегла довоєнний рівень доходу.

- Понад половина працівників активно шукають нову роботу, що свідчить про низьку задоволеність умовами праці.

- Спостерігається поширення неформальних або «сірих» трудових відносин у відповідь на ризики мобілізації.

- Існують випадки формального «соцпакета», який на практиці обмежується лише базовими законодавчими гарантіями.

- Невдало реалізовані системи KPI можуть демотивувати працівників через завищені цілі або відсутність прямого зв'язку з винагородою.

- Вигорання серед HR-фахівців досягає тривожного рівня: 37% відчують емоційне виснаження, 10% – втрату ефективності.

5. Технологічні виклики та потреба в адаптації:

- Впровадження нових цифрових рішень вимагає від персоналу нових навичок і швидкого навчання, що не завжди можливо в умовах нестачі кадрів.

- Автоматизація змінює структуру обов'язків, що потребує гнучкої перебудови внутрішніх процесів компанії.

- Незважаючи на потенціал ІТ-рішень, їх інтеграція потребує інвестицій та організаційної підтримки з боку HR-відділів.

Для подолання зазначених викликів необхідні скоординовані зусилля бізнесу, держави та освітніх ініціатив. Це включає державну підтримку, розробку гнучких програм навчання та перекваліфікації, стимулювання офіційного працевлаштування та формування нових HR-стратегій, адаптованих до умов воєнного часу та повоєнної відбудови.

Висновки до розділу 2

1. Сфера торгівлі в Україні є однією з найважливіших галузей економіки, забезпечуючи роботою більше 20% населення. У 2022 році підприємства цього сектора стикалися з численними викликами, проте загалом витримали непросту ситуацію й продемонстрували стійкість. Найважче становище склалося для торгових компаній у регіонах, пошкоджених унаслідок російської агресії. Прямі збитки від знищення торгових приміщень, товарних запасів, транспорту та обладнання оцінюються в десятки мільярдів гривень. У 2024 році кількість працівників роздрібної торгівлі зросла до 420 тис., а кількість торгових об'єктів збільшилася на 65 — до 671 одиниці. Фінансові показники також поліпшилися: оборот торгівлі зріс на 30,5% у 2023 році порівняно з 2022 роком, досягнувши 1,82 трлн грн. На 2024 рік очікується зростання до 2,18 трлн грн. Оптова торгівля також демонструвала стійкість: сукупний дохід десяти провідних компаній зріс на 17%, склавши 535,34 млрд грн. Проте у секторі відчувається «дефіцит фахівців», особливо у професіях торгівлі та продажів. У червні 2024 року частка вакансій у роздрібній торгівлі незначно знизилася, тоді як кількість резюме зросла. Це свідчить про невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці, що може бути пов'язане з розривом у навичках, географічним дисбалансом чи різницею в очікуваннях щодо зарплат і умов праці.

2. У торговельних компаніях управління персоналом охоплює широкий спектр практик, спрямованих на оптимізацію кадрових процесів. До них належать планування та аналіз, рекрутинг та найм працівників, оцінювання персоналу, проведення навчання та підвищення кваліфікації (зокрема, менторство та коучинг), мотивація, облік співробітників, організація відносин у трудовому колективі, забезпечення нормальних умов праці, соціальне забезпечення, а також правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Серед ефективних напрямків також виділяють дотримання норм трудового законодавства, підвищення конкурентоспроможності персоналу, забезпечення умов для їхнього професійного розвитку, а також впровадження залежності результатів оцінювання працівників від системи заохочень. Сучасні практики в Україні також включають цифрову трансформацію, що передбачає автоматизацію відбору та рекрутингу, використання соціальних мереж, онлайн-інтерв'ю, HR-аналітику зі штучним інтелектом та моніторинг настрою співробітників.

3. Система кадрового менеджменту в торговельній сфері, як і в інших галузях, стикається з низкою проблем та недоліків. Внутрішні виклики включають незадоволення умовами праці, конфлікти у колективі, недостатній рівень кваліфікації персоналу, втрату ключових працівників, низьку мотивацію та відсутність чіткої корпоративної культури. Також поширеними є проблеми, пов'язані з неефективною командною роботою, спричиненою конкуренцією за лідерство, надмірною бюрократією або невдалим розподілом ролей. Зовнішні виклики охоплюють конкурентне переманювання фахівців, негативну демографічну ситуацію, зовнішні економічні та політичні впливи, а також постійні зміни у трудовому законодавстві. Для України додатковими складнощами є складна податкова система, високий рівень бюрократії та часті зміни в законодавстві, що створює ризики фінансових санкцій та репутаційних втрат. Загалом, швидкий темп зміни бізнес-стратегій робить підтримуючі HR-практики застарілими, а опір змінам з боку менеджменту та обмежені HR-спроможності перешкоджають впровадженню інноваційних підходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ

3.1. Зарубіжний досвід кадрового менеджменту підприємств

У зарубіжних компаніях керівництво давно усвідомило, що ефективне управління персоналом потребує не тільки вибору правильного інструментарію, але й глибокого розуміння мотивації співробітників. Встановлено, що залякування звільненням чи погрозами зниження заробітної плати не лише не стимулює продуктивність, а й призводить до втрати лояльності та демотивації працівників. Навпаки, цінних спеціалістів потрібно поважати, підтримувати та створювати для них комфортні умови праці, адже саме від їхньої кваліфікації, знань і відданості залежить тривалий успіх бізнесу. Цей підхід поступово стає загальноприйнятим серед світових лідерів, особливо в умовах конкуренції за таланти.

На сьогоднішній день у теорії глобального менеджменту найбільш визнаними моделями побудови системи управління персоналом вважаються американська та японська технології. Незважаючи на значні відмінності у філософії та методах, обидва підходи акцентують увагу на важливості людського капіталу, впровадженні інновацій та гнучкому управлінні персоналом, що дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку праці [17,33].

Американська модель ґрунтується на принципах індивідуалізму, які сформувалися в результаті історичного розвитку суспільства, починаючи з колоніальної доби. У США велике значення надається самореалізації особистості, новаторству та конкурентоспроможності. Тому система управління персоналом орієнтована на виявлення та розвиток талантів, здатних генерувати інноваційні ідеї та запроваджувати ефективні рішення. Перевагою цього підходу є залучення фахівців із готовими навичками, що скорочує час і кошти на адаптацію та навчання. Крім того, зовнішній набір сприяє формуванню здорового конкурентного середовища всередині організації. Разом з тим, такий механізм

найму може мати свої недоліки - зокрема, високі фінансові витрати та часові затрати на пошук і відбір кандидатів, а також потенційна нестабільність у командному взаємодії через часту зміну персоналу.

Витрати, пов'язані з пошуком кваліфікованих співробітників та тривалим адаптаційним періодом нового працівника в організації, є суттєвою статтею витрат у процесі найму. Ці витрати включають витрати на рекламу вакансій, послуги рекрутингових агентств, інтерв'ю, перевірку кандидатів, а також на втрати продуктивності під час введення нового співробітника в курс справ . Визначення рівня оплати праці та системи мотивації в американських компаніях ґрунтується на кількох ключових принципах: домінуванні погодинної оплати, формуванні середньої заробітної плати відповідно до ринкової вартості фахівця, а також залежності додаткового винагородження від конкретних результатів роботи співробітника [17].

Поряд із матеріальним стимулюванням, у США широко використовуються нематеріальні методи мотивації. До них належать пільгові умови отримання освіти для дітей (наприклад, кредити на навчання в коледжах), безоплатні юридичні консультації, доступ до тренажерних залів, оплачувані творчі відпустки, а також громадське визнання професійних досягнень - від внутрішніх нагород до публічного вшанування внеску окремих працівників у загальний успіх компанії .

Управління профорієнтацією, соціалізацією та професійною адаптацією нових співробітників в американських компаніях здійснює спеціалізований відділ кадрової роботи. Його мета - створити умови для ефективної інтеграції новачків, забезпечити їхній професійний розвиток, задоволення від роботи та комфортний психологічний клімат у колективі . Такий підхід не лише скорочує час адаптації, але й значно підвищує лояльність працівників до компанії.

Крім того, велика увага приділяється безперервному навчанню та перепідготовці персоналу, особливо на фоні швидкого застаріння знань і технологій. У цьому контексті американські компанії активно впроваджують різноманітні форми навчання - від регулярних тренінгів до дистанційних та електронних курсів. У багатьох великих корпораціях створені корпоративні

університети, які забезпечують системне підвищення кваліфікації, оцінку професійних досягнень і кар'єрне зростання працівників. Така модель управління людськими ресурсами сприяє довгостроковому розвитку організації та зміцненню її конкурентних позицій [33].

У системі управління персоналом американських компаній особливу увагу приділяють підготовці майбутніх лідерів - кандидатів на керівні посади. Цим займається спеціалізований відділ, який відповідає за планування кар'єрного зростання, професійну підготовку, просування та ротацію управлінського персоналу. Такий підхід забезпечує стабільність кадрового складу на керівних рівнях і сприяє формуванню сильного менеджменту.

Характерні риси американської системи управління персоналом [17,33]:

1. Пріоритет індивідуалізму - акцент на самостійність, ініціативність та самореалізацію окремої особистості.
2. Конкурентне середовище - система організована таким чином, щоб стимулювати працівників до постійного поліпшення результатів через внутрішню конкуренцію.
3. Гнучкість у системі оплати праці - заробітна плата часто корелює з показниками ефективності, що дозволяє справедливо винагороджувати найбільш продуктивних співробітників.

На відміну від американського підходу, японська система управління персоналом орієнтована на колективізм, тривалі трудові відносини та соціальну стабільність. Її часто називають менеджментом «як одна сім'я», адже основною ідеєю є повне відчуття причетності кожного співробітника до долі організації.

Цей стиль управління має глибокі культурні корені, що пов'язані з нестачею природних ресурсів в Японії та необхідністю максимально ефективного використання людського капіталу. Основною особливістю є довічний найм, коли молодий фахівець, закінчивши університет, влаштовується до компанії, де працюватиме до пенсії, послідовно займаючи більш високі посади [17].

Переваги системи довічного найму:

1. Соціальна стабільність - гарантована зайнятість і доходи формують довіру до роботодавця та стимулюють лояльність.

2. Довгострокові взаємини - міцні, довірчі зв'язки між керівництвом і персоналом позитивно впливають на мотивацію, дисципліну та якість виконання роботи.

З економічної точки зору, такий принцип значно скорочує витрати на найм, адаптацію та навчання нових працівників завдяки мінімальній текучості кадрів .

Одним із ключових факторів успіху японських компаній є їхня здатність швидко реагувати на зовнішні зміни. Цьому сприяє система безперервного навчання, яка є невід'ємною частиною корпоративної культури. Великі компанії інвестують у створення власних навчальних центрів, а менші активно використовують послуги коучингових компаній. Поширеним методом є наставництво («вчитель-учень»), яке забезпечує передачу досвіду від старших колег молодшим.

Така модель навчання дозволяє ефективно розвивати внутрішній потенціал персоналу, що, у свою чергу, зменшує потребу у зовнішньому наймі нових фахівців. Таким чином, японський підхід забезпечує високу конкурентоспроможність через максимальне використання можливостей існуючого персоналу.

Особливістю японської моделі управління персоналом є колективне прийняття рішень та відповідна колективна відповідальність. У процесі вирішення виробничих завдань залучаються всі співробітники компанії, що забезпечує прозорість інформації та формує в кожного працівника почуття причетності до справи організації, усвідомлення власної значущості й цінності. Разом з тим, такий підхід стирає межі індивідуальної відповідальності за результати діяльності .

Якщо в американських компаніях рівень оплати праці встановлюється виключно на основі реальних показників продуктивності та внеску працівника в загальний успіх, то в японській системі заробітна плата залежить не лише від

стажу й віку, але й від суб'єктивних факторів - таких як старанність у навчанні, комунікабельність, наявність родини чи дітей .

Управління персоналом в японських компаніях також передбачає активне використання психологічних чинників: особисте вітання працівника з днем народження або іншими подіями, забезпечення рівноправності в колективі, формування доброзичливого морально-психологічного клімату .

Таким чином, специфіка японської системи управління персоналом полягає в наступному :

1) орієнтація на колективістські цінності, що стимулює високий рівень мотивації, лояльності та прихильності до компанії;

2) постійне внутрішнє й зовнішнє навчання, яке забезпечує ефективну адаптацію до інновацій і пом'якшує проблеми, пов'язані зі старінням кадрового складу.

Щодо адаптації зарубіжного досвіду в українських умовах, доцільно запозичити окремі елементи американської та японської систем управління персоналом.

З американської моделі можна впровадити:

- об'єктивну систему оплати праці, засновану на конкретних результатах трудової діяльності;

- чітко визначені посадові інструкції, що регламентують функціональні обов'язки;

- відповідальність керівника за дії своїх підлеглих;

- стратегічне планування та орієнтацію на довгострокові цілі .

З японської системи доцільно запозичити:

- формування комфортного морально-психологічного середовища в колективі;

- повагу та рівноправне ставлення до кожного співробітника;

- безперервне професійне навчання та оновлення знань;

- залучення персоналу до вирішення виробничих задач і делегування окремих повноважень для посилення ідентифікації з метою та цінностями компанії.

Ці фактори, систематизовані та узагальнені, можуть послужити основою для удосконалення системи управління персоналом в українських компаніях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні фактори та особливості зарубіжних систем мотивації персоналу

Країна	Основні фактори мотивації персоналу	Відмінні риси мотивації персоналу
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці	Пожиттєвий найм; одноразова виплата під час виходу на пенсію
США	Заохочення підприємницької діяльності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної та погодинної систем; участі в прибутку; система подвійних ставок; премії за безаварійну роботу
Великобританія	Дохід, кваліфікація, якість роботи, підприємницька активність	Участь у прибутках, участь у капіталі, трудова участь
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці; бальна оцінка праці робітника з професійної майстерності, якості праці, виконання техніки безпеки, додаткова винагорода
Німеччина	Якість роботи, кількість раціоналізаторських пропозицій	Стимулювання праці; соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата, різноманітні заохочення	Диференційована система податків та пільг; сильна соціальна політика

Джерело: складено автором на основі [17,33]

Одним із ключових аспектів зарубіжної практики кадрового менеджменту є управління кар'єрним зростанням працівників. У розвинених країнах така система давно увійшла до стандартів сучасного бізнес-середовища як невід'ємна частина ефективного управління персоналом. Кар'єрне планування виконує важливі функції в трудовому процесі: стимулює активність співробітників, прискорює внутрішні кадрові переміщення, допомагаючи особистості зайняти вищу соціальну нішу та отримати більше задоволення від професійної діяльності.

Деякі зміни в системі управління персоналом пов'язані не лише з глобалізацією, а й з глибокими структурними зрушеннями в економіці та суспільстві:

- посилення ролі сфери послуг, що витісняє традиційний виробничий сектор у більшості розвинених економік;
- зростання частки більш кваліфікованої робочої сили;
- значний приплив жінок до складу працездатного населення - в окремих країнах вони займають понад половину нових робочих місць;
- збільшення кількості самозайнятих або фрілансерів, які працюють «не в організації», а «на організацію»; це свідчить про зміну ціннісних орієнтирів найманої праці .

У процесі вибору кандидатів та побудови стратегії підвищення кваліфікації ТНК широко використовують типологічний поділ персоналу за рівнем професійної кваліфікації, запропонований такими компаніями, як Hay Group, PwC, Ernst & Young. Ці інструменти спочатку створювалися для оцінки персоналу та мотивації співробітників, але згодом їх почали використовувати для класифікації кадрів на різні рівні з метою розробки програм навчання та виявлення талановитих і перспективних працівників .

Зокрема, методика Hay Group, що базується на системі грейдів, забезпечує комплексний аналіз будь-якої посади та визначення відповідного рівня кваліфікації співробітника. Цей підхід, започаткований Едуардом Н. Хейєм у 60-х роках XX століття, передбачає узагальнену оцінку різних професій за єдиними критеріями, незалежно від галузі чи конкретної компанії. В результаті формується карта посад, яка демонструє структуру управління, рівні відповідальності та взаємозв'язки між посадами всередині організації. Така модель має велике значення для розвитку управлінських компетенцій на різних рівнях компанії та формування ефективної організаційної культури .

Карта посад може стати основою для розробки системи навчання та професійної перепідготовки співробітників, особливо якщо їхні знання та навички не відповідають вимогам посади або коли компанія планує підвищити ці

стандарти. Великі корпорації, реалізуючи політику розвитку людських ресурсів, активно інвестують у навчання, щоб отримати максимальний ефект від кожного співробітника.

Особливе значення приділяється не стільки знанню специфіки галузі, скільки вмінню керувати командою, об'єднувати колектив навколо місії компанії, а також реалізовувати стратегічні плани розвитку бізнесу через прогнозування майбутніх потреб. За методикою Hay Group, рівень кваліфікації визначається грейдом, який враховує особливості певної групи посад, тісно пов'язаних з профілем діяльності компанії. На наш погляд, у типологічні групи входять не лише працівники певного рівня (від 5 до 20), а й представники певної професійної сім'ї та підсім'ї, що дає змогу ширше аналізувати потреби ТНК в адаптації кадрів, зокрема, на російському ринку.

Коли локальні філії міжнародних компаній стикаються з тиском з боку головного офісу щодо впровадження певної HR-практики, вони виступають як активні учасники процесу, які можуть регулювати ступінь її впровадження. Виходячи з концепції "принципала-агента", можна припустити, що реакція філій на зовнішні кадрові ініціативи матиме суттєві відмінності в залежності від регіональних, культурних та організаційних факторів. Разом з тим, більшість міжнародних компаній намагаються узгодити свої HR-практики на глобальному рівні, зберігаючи при цьому гнучкість у локальному виконанні.

3.2. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту

Підвищення ефективності кадрового менеджменту потребує системного й багатоаспектного підходу, який охоплює не лише технічні, а й стратегічні елементи управління персоналом. Це включає оптимізацію процесів залучення, відбору та утримання кваліфікованих працівників, створення привабливих умов праці, розвиток ефективних мотиваційних механізмів, а також постійне інвестування в професійне навчання та розвиток персоналу. Важливим аспектом є

впровадження сучасних цифрових HR-технологій, аналітики та автоматизації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, формування сильної організаційної культури, заснованої на цінностях довіри, відповідальності та командної взаємодії, сприяє підвищенню лояльності працівників, зниженню плинності кадрів і зростанню загальної продуктивності компанії.

1. Оптимізація залучення та утримання талантів. У сучасному світі ефективне управління талантами вимагає від компаній відмови від застарілих підходів до найму на користь більш гнучких і результативних стратегій. Зокрема, дедалі більше організацій надають перевагу підходу до підбору персоналу, заснованому на навичках і потенціалі кандидатів, а не на формальних ознаках - дипломах чи роках досвіду. Такий «найм за навичками» (skill-based hiring) дозволяє значно розширити коло пошуку, виявити приховані таланти і забезпечити кращу відповідність кандидатів до конкретної ролі. Дослідження свідчать, що 90% компаній відзначають менше помилок під час найму, а 94% повідомляють про вищу продуктивність працівників, найнятих на основі реальних компетенцій.

Успішне залучення кадрів базується на креативному сорсингу, пошуку в нестандартних каналах, включно з активною взаємодією з пасивними кандидатами та тими, хто має високий потенціал, але ще не володіє всіма потрібними навичками. Серед інструментів, які підсилюють ефективність, - розвиток бренду роботодавця, залучення внутрішніх рекомендацій (реферальні програми), створення привабливого HR-маркетингу. Це сприяє скороченню термінів найму, покращує якість кандидатів і допомагає адаптувати новачків, водночас знижуючи витрати на найм.

Невід'ємною складовою утримання персоналу є якісно організовані процеси преонбордингу та онбордингу, які формують перше враження працівника про компанію. Від того, наскільки ефективно побудовані ці процеси, залежить рівень залученості нового співробітника, його мотивація та ймовірність залишитися в компанії на довший термін. Автоматизація онбордингу за допомогою сучасних HR-платформ дозволяє персоналізувати перші тижні роботи,

забезпечити доступ до всієї необхідної інформації, організувати навчання та надати новачкові підтримку з боку керівництва або ментора.

Утримання ключових спеціалістів потребує цілісного, системного підходу. До його елементів належать: забезпечення балансу між роботою та особистим життям, запровадження гнучких умов праці, регулярний перегляд системи винагород, прозоре управління очікуваннями, чітке планування кар'єрного зростання, а також створення атмосфери довіри та взаємної поваги в команді. Задоволені співробітники демонструють на 12% вищу продуктивність, що на пряму впливає на загальну ефективність бізнесу. Важливо також регулярно аналізувати причини звільнень - зокрема через вихідні інтерв'ю - для виявлення слабких місць у внутрішній політиці [1].

Слід розглядати залучення, адаптацію та утримання персоналу не як окремі процеси, а як взаємопов'язані етапи єдиного циклу управління талантами. Неуспішний найм - навіть за навичками - без врахування культурної відповідності може призвести до швидкого звільнення, нівелюючи зусилля щодо адаптації. Аналогічно, недосконалий онбординг здатен звести нанівець навіть вдалий найм. І навпаки, відсутність подальших перспектив зростання чи визнання досягнень сприяє втраті мотивованих співробітників. Отже, лише комплексний, інтегрований підхід, в якому кожен етап підсилює наступний, забезпечує сталий розвиток людського капіталу та зниження витрат на HR-функції загалом.

2. Розвиток персоналу: стратегія довгострокового зростання. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища розвиток персоналу перетворюється з допоміжної функції на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності компанії. Працівники, які мають актуальні знання та навички, краще адаптуються до змін, ініціюють інновації та підвищують якість сервісу, що безпосередньо впливає на успішність бізнесу.

Системний розвиток персоналу починається з виявлення потреб у навчанні — через регулярні оцінювання компетенцій, аналіз змін на ринку та стратегічних цілей організації. Компанії дедалі частіше впроваджують моделі безперервного навчання (lifelong learning), які підтримуються внутрішніми платформами або

зовнішніми освітніми провайдерами. Зокрема, популярності набуває мікронавчання, де знання подаються у короткому, зручному для споживання форматі, що дозволяє інтегрувати навчання в повсякденну роботу.

Сучасні стратегії розвитку передбачають індивідуалізований підхід до кожного співробітника. Кар'єрне планування, створення персоналізованих маршрутів навчання (learning paths), коучинг, менторство, участь у проєктах - усе це допомагає розкрити потенціал працівника та забезпечити його лояльність. Особливої уваги потребує розвиток soft skills, таких як критичне мислення, емоційний інтелект, лідерські якості - саме ці компетенції найчастіше визначають ефективність у міжособистісній взаємодії та прийнятті рішень.

Ще одним важливим елементом є розвиток лідерського потенціалу всередині компанії. Впровадження програм підготовки майбутніх керівників (talent acceleration, succession planning) дозволяє формувати кадровий резерв, готуючи внутрішніх кандидатів до ключових позицій. Такий підхід скорочує витрати на зовнішній рекрутинг і сприяє збереженню корпоративної культури [38].

Інвестиції в навчання персоналу виправдовують себе не лише через підвищення ефективності праці, але й через зниження рівня плинності кадрів. Співробітники, які відчують, що компанія дбає про їхній професійний розвиток, з більшою ймовірністю залишаються лояльними і залученими. Ба більше, згідно з дослідженнями, організації, що активно інвестують у розвиток персоналу, демонструють до 24% вищу прибутковість у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, стратегічно спланований розвиток персоналу - це не витрата, а капіталовкладення, що формує основу для сталого зростання компанії в умовах постійних змін.

3. Впровадження HR-технологій: оптимізація управління персоналом

Цифрова трансформація змінює всі сфери бізнесу, і система управління персоналом не є винятком. HR-технології дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й приймати стратегічно обґрунтовані рішення на основі аналітики даних, що значно підвищує ефективність кадрового менеджменту.

Одним із ключових напрямів діджиталізації HR є впровадження інтегрованих HRM-систем (Human Resource Management Systems), які об'єднують усі аспекти роботи з персоналом - від рекрутингу та адаптації до управління продуктивністю й навчанням. Такі системи забезпечують єдину базу даних про працівників, зменшують кількість помилок, спрощують комунікацію та підвищують прозорість кадрових процесів.

Суттєве значення набуває HR-аналітика, яка дозволяє на основі зібраних даних оцінювати ефективність персоналу, прогнозувати плинність кадрів, ідентифікувати потенційні ризики та оптимізувати процеси найму. Наприклад, аналіз даних про продуктивність у поєднанні з показниками залученості дає змогу точно визначати точки зростання або необхідність у втручанні з боку керівництва.

Також активно розвиваються системи автоматизованого рекрутингу, які використовують алгоритми штучного інтелекту для попереднього відбору кандидатів, ранжування резюме та прогнозування відповідності кандидатів корпоративній культурі. Це значно скорочує час на підбір персоналу та підвищує якість найму. Крім того, чат-боти, які відповідають на запитання кандидатів 24/7, покращують досвід взаємодії з брендом роботодавця.

Цифрові платформи для навчання (LMS - Learning Management Systems) дозволяють масштабувати розвиток персоналу, надаючи доступ до контенту в будь-який час і з будь-якого пристрою. Це особливо актуально для компаній з географічно розподіленими командами. LMS також дозволяють створювати індивідуальні траєкторії навчання та відслідковувати прогрес у реальному часі. Не менш важливими є інструменти для управління залученістю та добробутом працівників, такі як платформи зворотного зв'язку, опитування настроїв (pulse surveys), віртуальні кімнати відпочинку чи програми well-being. Вони допомагають вчасно виявляти зниження мотивації та запобігати вигоранню.

Таким чином, використання сучасних HR-технологій дає змогу компаніям не лише оптимізувати управління людським капіталом, а й підвищити стратегічну гнучкість та адаптивність до змін. Успішна діджиталізація HR вимагає не лише

впровадження нових інструментів, але й змін у культурі управління, орієнтованої на прозорість, гнучкість та аналітичне мислення.

Таблиця 3.2 – Вплив Штучного Інтелекту на ключові HR-функції

HR-функція	Застосування Штучного Інтелекту (ШІ)	Переваги та кількісні результати
Рекрутинг та відбір	Відбір резюме, оцінка кваліфікації, прогнозування успіху, автоматизація оголошень, фільтрація резюме, планування інтерв'ю, чат-боти.	Зниження середнього часу обробки на 55%, прискорення найму на 8,5 днів, підвищення якості підбору на 12%, зниження упереджень, розширення пулу талантів.
Онбординг	Автоматизація адміністративних завдань та паперової роботи, персоналізоване навчання, інтерактивні навчальні інструменти.	Прискорення процесу онбордингу (до 2 днів замість 6 тижнів), покращення досвіду нових співробітників (62% покращення), підвищення утримання.
Управління ефективністю	Автоматизація постановки цілей, відстеження прогресу, оцінка компетенцій, 360-градусний зворотний зв'язок, аналіз даних.	Об'єктивніша оцінка, реальні дані про продуктивність, виявлення сильних сторін та потреб у розвитку.
Навчання та розвиток	Виявлення прогалин у навичках, персоналізовані навчальні шляхи, підтримка upskilling/reskilling, відстеження прогресу навчання.	Більш цілеспрямоване та ефективне навчання, підвищення релевантності робочої сили.
Залученість та утримання	Оцінка залученості та благополуччя через опитування, прогностична аналітика для виявлення ризиків звільнення, персоналізовані програми підтримки.	Проактивне управління ризиками плинності, підвищення задоволеності та лояльності співробітників.
Адміністрування та відповідність	Автоматизація обліку робочого часу, розрахунку зарплати, управління відпустками, ведення записів, моніторинг відповідності.	Зниження людських помилок, економія часу (наприклад, 5000 годин на рік на управління доступом, 2600 годин на рік на зарплату), підвищення точності та відповідності законодавству.

Джерело: складено автором на основі [19, 37]

4. Використання HR-аналітики для прийняття рішень. HR-аналітика виступає важливим інструментом перетворення інтуїтивних припущень на обґрунтовані управлінські дії. Вона створює міст між цифрами й людьми, дозволяючи HR-фахівцям приймати рішення на основі точних даних, а не лише інстинктів або суб'єктивних вражень. За результатами досліджень, компанії, що активно впроваджують HR-аналітику, демонструють до 82% вищий дохід

порівняно з конкурентами, що підкреслює її вагомий вплив на загальну ефективність бізнесу.

Добре структурована стратегія управління HR-даними забезпечує:

- підвищення якості прийняття рішень;
- покращення досвіду співробітників;
- зниження плинності кадрів;
- оптимізацію витрат, пов'язаних з підбором і утриманням персоналу.

Існують чотири основні рівні HR-аналітики:

1) Описова аналітика (descriptive analytics) - відповідає на питання «Що сталося?». Наприклад, аналіз плинності кадрів за останній рік.

2) Діагностична аналітика (diagnostic analytics) - допомагає з'ясувати «Чому це сталося?», наприклад, виявляючи причини звільнень або низької залученості.

3) Прогностична аналітика (predictive analytics) - дозволяє передбачити майбутні події, наприклад, вірогідність звільнення співробітника в найближчі місяці. Це забезпечує проактивний підхід до управління персоналом.

4) Розпорядча аналітика (prescriptive analytics) - пропонує конкретні дії для досягнення бажаного результату, наприклад, рекомендації щодо втримання ключового співробітника.

Завдяки HR-аналітиці компанії можуть не лише знижувати витрати, а й підвищувати загальну продуктивність, ідентифікувати «вузькі місця» в управлінні персоналом, а також вимірювати рентабельність HR-ініціатив (ROI). Це сприяє горизонтальній та вертикальній інтеграції HR-процесів із загальною бізнес-стратегією, забезпечуючи узгодженість між діями HR і цілями організації.

Ключовим фактором успіху є перехід від описової до прогностичної та розпорядчої аналітики. Така трансформація перетворює HR із реактивної функції на стратегічного партнера, який формує майбутнє компанії. Однак технологічних рішень недостатньо — необхідна також культура прийняття рішень на основі даних серед HR-фахівців, керівників і топменеджменту.

5. Формування організаційної культури та лідерства. Організаційна культура - це невидимий каркас, на якому будується ефективність HR-практик та

довгостроковий успіх організації. Вона визначає взаємодію працівників між собою, відношення до змін, стиль керівництва, підходи до навчання та розвитку, управління результатами та конфліктами. Позитивна культура стимулює командну роботу, довіру, мотивацію, створює відчуття спільності й причетності до спільної мети.

Дослідження підтверджують прямий позитивний вплив культури на ефективність персоналу, рівень залученості, інноваційність та здатність до адаптації. Вона є також ключовим фактором утримання талановитих співробітників і формування сильної репутації роботодавця.

Центральну роль у формуванні культури відіграє лідерство. Сильні лідери задають тон організаційній поведінці, втілюють цінності компанії на практиці, надихають колектив та створюють умови для розвитку. Вони повинні мати стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність до адаптації, а також вміння управляти як собою, так і іншими. Особливо важливими є навички: прийняття складних рішень; постановки пріоритетів; делегування повноважень; підтримки психологічної безпеки в команді.

HR-відділ повинен мати чітке розуміння лідерських компетенцій та активно сприяти розвитку лідерів на всіх рівнях організації. Це передбачає як впровадження програм розвитку лідерства, так і залучення керівників до формування бажаної корпоративної культури. Стратегічне узгодження HR із культурною моделлю організації є критично важливим. HR має інтегрувати місію, візію та цінності компанії в усі свої процеси - від підбору персоналу до програм компенсації та планування наступності. Підкріплення змін має здійснюватися через дії лідерів, які демонструють бажану поведінку і підтримують її серед команди. Хоча технології та аналітика є потужними інструментами оптимізації HR-процесів, без відповідної культурної основи вони не принесуть очікуваного ефекту. Недостатня довіра, страх змін або токсичне середовище можуть звести нанівець будь-які інновації. Саме тому "м'яка інфраструктура" - сильна організаційна культура і ефективне лідерство - є необхідною умовою для

успішного впровадження технологічних рішень і повної реалізації потенціалу людського капіталу.

Ці стратегічні напрямки дозволяють не лише підвищити ефективність кадрового менеджменту, але й системно адаптувати організацію до сучасних викликів, забезпечуючи її стійкий розвиток. Впровадження інноваційних HR-стратегій, зокрема гнучких механізмів залучення талантів та утримання персоналу, сприяє формуванню конкурентоспроможної кадрової бази, яка відповідає вимогам цифрової епохи. Оптимізація процесів через автоматизацію рутинних операцій (наприклад, використання HR-систем) зменшує навантаження на спеціалістів і підвищує точність кадрового планування, що є ключовим для ефективного управління ресурсами.

Крім того, акцент на безперервному розвитку працівників через сучасні навчальні програми та адаптацію до стратегічних цілей організації забезпечує вирішення завдань довгострочного розвитку, одночасно збільшуючи мотивацію та лояльність персоналу. Формування організаційної культури, заснованої на прозорості, соціальній відповідальності та справедливому винагородженні, стимулює етичну поведінку та підвищує репутацію компанії, що є основою стійкого зростання.

Важливою умовою є також інтеграція даних у кадровий менеджмент: використання аналітичних інструментів для прийняття рішень щодо персоналу дозволяє прогнозувати потреби, оптимізувати структуру команд і підтримувати організаційні зміни в умовах невизначеності. Нарешті, узгодження кадрової політики з бізнес-стратегіями забезпечує синергію між людськими ресурсами та цілями компанії, що особливо актуально в умовах швидкозмінних ринкових реалій. Такий комплексний підхід гарантує не лише адаптацію до поточних викликів, але й закладає основу для тривалого успіху організації.

3.3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу

Мотивація співробітників та їхня лояльність до компанії не лише впливають на поточну ефективність роботи, але й визначають здатність організації адаптуватися до змін, зберігати таланти, будувати позитивний імідж роботодавця та досягати стратегічних цілей. У сучасних умовах жорсткої конкуренції за кваліфіковані кадри, особливо в умовах гібридної або дистанційної роботи, ці аспекти стають особливо актуальними.

1. Створення багаторівневої системи мотивації

Мотивація персоналу має бути системною та орієнтованою не лише на короткострокові результати, а й на довготривалу залученість працівників. До ключових компонентів такої системи належать:

1.1. Матеріальні стимули. Матеріальна мотивація - це базовий рівень задоволення трудових потреб. Вона повинна бути не лише конкурентною, але й справедливо структурованою. До неї входять:

- Заробітна плата, що відповідає ринковим умовам та кваліфікації працівника;
- Бонуси за досягнення KPI, участь у проєктах, що принесли компанії прибуток;
- Соціальні пакети, включно з медичним страхуванням, оплатою абонементів у спортивні заклади, підтримкою мобільності (транспортні витрати) тощо;
- Програми довгострокової мотивації, такі як частка у прибутку компанії, опціони на акції, пенсійне страхування.

1.2. Нематеріальні стимули. Цей рівень стимулювання пов'язаний із визнанням у команді, свободою дій, впливом на процеси та можливістю самореалізації:

- Публічне визнання досягнень, зворотний зв'язок, подяки від керівництва;
- Делегування повноважень та надання самостійності у виконанні завдань;

- Можливість працювати над проєктами, що мають особистісну значимість для працівника;

- Формування культури довіри, де працівники відчують себе повноправними учасниками процесів, а не лише виконавцями.

1.3. Розвиток та кар'єрне зростання. Професійний розвиток працівників — один із ключових драйверів довготривалої мотивації:

- Регулярне підвищення кваліфікації, участь у навчальних програмах, воркшопах, коучингу;

- Чітко прописані можливості кар'єрного росту, з прозорими критеріями переходу на вищі посади;

- Наставництво та підтримка менторів, що допомагають розвивати як технічні, так і лідерські компетенції.

Лояльність - це не просто готовність працівника залишитися в компанії, а його щира зацікавленість у її успіху, готовність інвестувати свої зусилля та креативність у спільну справу. Щоб сформувати таку прихильність, необхідно:

2.1. Прозоре та ефективне управління:

- Чітке визначення ролей і відповідальностей;
- Справедливі правила оцінки ефективності, які враховують як кількісні, так і якісні показники;

Відкрита система прийняття рішень, де співробітники розуміють логіку дій керівництва.

2.2. Підтримка балансу між роботою та особистим життям:

- Гнучкий графік роботи, можливість працювати з дому, адаптивні відпустки;

- Додаткові бонуси, що підвищують якість життя, такі як компенсація витрат на навчання дітей, відпочинок, психологічну підтримку;

- Турбота про добробут працівників як частина HR-стратегії (наприклад, впровадження wellbeing-програм).

2.3. Розвиток сильної організаційної культури:

- Залучення працівників до управлінських процесів;

- Відкритість у комунікації, регулярні зустрічі, де можна висловити думку та отримати зворотний зв'язок;

- Культура вдячності та визнання, яка формує емоційний зв'язок між працівником і компанією.

2.4. Ефективний онбординг. Структурована програма адаптації, що знайомить нових працівників із цінностями компанії, її культурою та очікуваннями;

- Наставництво в перші місяці роботи, яке допомагає швидко інтегруватися в колектив і краще зрозуміти внутрішні процеси;

- Регулярні перевірки адаптації, щоб виявити можливі труднощі на ранньому етапі та підтримати новачків.

Інтеграція мотиваційних і лояльнісних стратегій в єдину HR-систему дозволяє не лише досягти високих показників ефективності, а й створити стабільне, згуртоване середовище для зростання організації. Компанії, які поєднують гнучкі умови праці, кар'єрні можливості, щире турботу про співробітників і прозору систему управління, демонструють значно вищі показники залученості, задоволеності та зниження плинності кадрів. У центрі цього підходу — не просто робоче місце, а партнерство, засноване на взаємній довірі, повазі та розвитку.

Висновки до розділу 3

1. Зарубіжний досвід демонструє, що підвищення ефективності кадрового менеджменту досягається через стратегічні ініціативи та впровадження передових технологій. Успішні компанії, такі як Dell, IBM, Santander, Google, Salesforce та Netflix, активно використовують автоматизацію HR-процесів, що дозволяє значно скоротити час на рутинні завдання та підвищити продуктивність. Наприклад, Dell збільшила продуктивність HR до 85% завдяки автоматизації 30 процесів, а Santander скоротив час онбордингу з 6 тижнів до 2 днів. Ці компанії також зосереджуються на формуванні сильної організаційної культури (наприклад, "Ohana" у Salesforce), використанні даних та метрик для управління персоналом

(Google), а також на наймі та утриманні висококласних талантів, акцентуючи увагу на продуктивності та гнучкій політиці (Netflix).

2. Підвищення ефективності кадрового менеджменту вимагає багатогранного підходу, що включає оптимізацію залучення та утримання талантів, безперервний розвиток персоналу, впровадження передових технологій та формування сильної організаційної культури. Це передбачає найм, орієнтований на навички, ефективний онбординг, розробку індивідуальних планів розвитку та програм лідерства, а також інвестиції в "людські навички" (soft skills), які стають критично важливими в епоху ІІІ. Впровадження HRIS/HRMS та штучного інтелекту є фундаментальним для автоматизації рутинних завдань, персоналізації досвіду співробітників та прийняття рішень на основі даних. HR-аналітика дозволяє перетворити "відчуття" на конкретні дії, прогнозувати ризики та оптимізувати кадрові процеси.

3. Підвищення мотивації та лояльності персоналу є критично важливим для продуктивності та утримання талантів. Мотивація визначається як внутрішнє спонукання до дії, що включає автономію, майстерність та мету. Лояльність характеризується високою працездатністю, довірою до керівництва та підтримкою цінностей компанії. На ці фактори впливають як матеріальні (заробітна плата, бонуси, премії), так і нематеріальні стимули, такі як визнання, кар'єрний розвиток та навчання, гнучкі умови праці, психологічна безпека, прозорість та зворотний зв'язок. Стратегії підвищення включають впровадження системи Total Rewards, програм визнання та винагороди, індивідуальних планів розвитку , менторства та коучингу, а також використання HR-технологій та ІІІ для персоналізації досвіду та автоматизації процесів. Ефективність цих стратегій вимірюється за допомогою індексу залученості співробітників (eNPS), показників плинності кадрів та відсутності на робочому місці , а також регулярних опитувань та HR-аналітики.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було проаналізовано теоретичні та практичні аспекти кадрового менеджменту, зокрема в сфері торгівлі, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про стан і проблеми системи управління персоналом та обґрунтувати пропозиції щодо її вдосконалення.

У першому розділі досліджено сутність, основні функції та завдання кадрового менеджменту, його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Зазначено, що ефективне управління людськими ресурсами має не лише оперативне, а й стратегічне значення, особливо в галузях, де успіх безпосередньо залежить від якості взаємодії з клієнтами, як у торгівлі. Також окремо розглянуто критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту, серед яких - KPI, 360°-оцінка, OKR, BARS та інші, що дають можливість отримати комплексну картину стану трудового потенціалу та виявити шляхи його оптимізації.

Аналіз стану кадрового менеджменту в торговельній сфері у розділі два показав, що ця галузь характеризується високою текучістю кадрів, специфікою мотивації та потребою в регулярному навчанні співробітників. Серед ключових проблем - недостатність системи кар'єрного зростання, неефективна політика найму, слабка корпоративна культура, а також відсутність чіткої оцінки результативності персоналу. При цьому найпоширеніші практики управління персоналом у торговельних компаніях свідчать про прагнення до впровадження цифрових технологій, формування ефективних механізмів мотивації та побудови лояльного колективу.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення кадрового менеджменту, серед яких - адаптація передового зарубіжного досвіду, реформування системи мотивації та впровадження стратегічних змін у політиці управління персоналом. Особлива увага приділена створенню комфортного соціально-психологічного клімату, підвищенню лояльності працівників, розвитку корпоративної культури, а також використанню інноваційних HR-технологій для автоматизації процесів найму, навчання та оцінки персоналу.

Загалом, проведене дослідження підтвердило важливість системного підходу до кадрового менеджменту в торгівлі. Управління персоналом має бути орієнтоване не лише на вирішення поточних завдань, а й на довгостроковий розвиток трудового потенціалу, що є ключовим фактором сталого розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність і задоволеність працівників, але й забезпечити організацію кваліфікованим, мотивованим та лояльним персоналом, що в свою чергу сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства в умовах жорсткої конкуренції та постійних змін на ринку праці. Таким чином, удосконалення кадрового менеджменту в сфері торгівлі має бути зорієнтоване на:

- впровадження сучасних технологій;
- формування гнучкої системи найму, адаптації та розвитку персоналу;
- створення ефективної мотиваційної політики;
- посилення ролі корпоративної культури та соціальної підтримки працівників.

Ці напрями разом забезпечать стабільність, зростання ефективності та здатність підприємства адаптуватися до нових викликів ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Public management*. 2022. Т. 28, № 3. С. 10-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1).
2. Аналітичний портал Слово і діло. Особливості економічних криз в Україні 1998, 2008 і 2014 років. 25 березня 2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/03/25/infografika/ekonomika/osoblyvosti-ekonomichnyx-kryz-ukrayini-1998-2008-2014-rokiv> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
4. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: Навчальний посібник. К.: «Ліра-К», 2021. 320 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Волощенко О. О., Скрыга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 22. С. 35–38.
7. Галайда Т., Мозуль А. Формування ефективної моделі управління персоналом торговельного підприємства в умовах воєнного стану. *Галицький економічний вісник*, № 5 (90) 2024 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.
8. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/5134> (дата звернення 02.06.2025).
9. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42 – 50.

10. Гусаріна Н.В. Аналіз та тенденції розвитку ринку праці України / Н.В. Гусаріна, Г.О. Граціотова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 5 (69). – С. 98-103. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No5/98.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.10093048. (дата звернення: 10.05.2025).
11. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2020. № 1 (47). С. 32-35.
12. Діденко Сергій.UA.NEWS.Зайнятість в Україні: ситуація на ринку праці та рівень безробіття. 17 Січня 2022. URL: <https://ua.news/ua/money/zanyatost-v-ukrayne-sytuatsyya-na-rynke-truda-y-uroven-bezrabotytsy> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 10.05.2025).
14. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
15. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор. 2007. 428 с.
16. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення 31.05.2025).
17. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/> (дата звернення 11.05.2025)
18. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
19. Марія Кушнірук. PeopleForce Ltd. All rights reserved. Як створити ідеальну стратегію утримання за допомогою HR-платформи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-stvoryty-idealnu-stratehiu-utrymannia-za-dopomohoiu-hr-platformy> (дата звернення: 11.05.2025).

20. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.
21. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
22. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3 (дата звернення 31.05.2025)
23. Національне Агентство Кваліфікацій. Аналіз ринку праці в Україні за червень 2023 року. URL: <https://nqa.gov.ua/news/zagalni-visnovki-za-rezultatami-analizu-rinku-praci-v-ukraini-za-cerven/> (дата звернення: 10.05.2025).
24. Нямецук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*, 2 (2024). С.399-404.
25. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. Галицький економічний вісник, № 3 (82) 2023 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.
26. Офіційний сайт Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
27. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
28. Пшик-Ковальська О.О. ,Мазурчук О. В., Бруцяк Р. І. Оптимізація адміністрування кадрового потенціалу засобами бізнес-аналітики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (13), 2025. С.237-246.
29. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 10.05.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.24](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24)

30. Склярчук Т. В. Врублевська М. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 280–285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.6_45 (дата звернення 31.05.2025).
31. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
32. Судаков М., Лісогор Л. РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. 2023. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 10.05.2025).
33. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf> (дата звернення 20.10.2025).
34. Українська Рада Торгових Центрів. Оборот роздрібної торгівлі України зріс майже на 18%: що впливало на ритейл у 2024-му. 31.01.2025. URL: <https://www.ucsc.org.ua/oborot-rozdribnoyi-torgivli-ukrayiny-zris-majzhe-na-20-shho-vplyvalo-na-rytejl-u-2024-mu/> (дата звернення: 10.05.2025).
35. Укрінформ. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. 25.09.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html> (дата звернення: 10.05.2025).
36. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка* № 4, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906> (дата звернення: 10.05.2025).
37. HURMA. 10 сучасних методів підбору персоналу. 27 березня 2025. URL: <https://hurma.work/blog/top-metodiv-suchasnogo-rekrutingu/> (дата звернення: 11.05.2025).
38. Oliychenko, I. i Ditkovska, M. 2020. Особливості та шляхи вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 1(21) (Вер 2020), 321–331.

39. Sunone. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку.
URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/> (дата звернення: 11.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Документи щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту

Проект Положення про систему кадрового менеджменту	Визначено ключові елементи кадрової стратегії: мотивація співробітників до розвитку, залучення у вдосконалення виробництва та справедливе винагородження. Кадровий менеджмент складається з чотирьох підсистем: –Стимулювання праці: винагорода залежить від участі в результатах, навчання як стимул для найкращих; –Залучення персоналу: найм на основі обґрунтованих потреб, оцінка результатів на випробувальному терміні; –Оцінка персоналу: об'єктивна діагностика професійних навичок з урахуванням потреб підприємства; –Навчання персоналу: доступ до підвищення кваліфікації для всіх, з пріоритетом для активних працівників. Встановлено механізми взаємодії: заохочення ініціатив щодо поліпшення, інформування про результати оцінки та цілі компанії.
Проект Положення про матеріальне стимулювання	Встановлено чіткий порядок надання заохочень за пропозиції щодо покращення виробництва. Винагороди регулюються нормами, які враховують обсяг, якість роботи та професійний рівень. Механізм має бути прозорим та зрозумілим для всіх співробітників.
Проект Положення про найм персоналу	Процес найму передбачає обґрунтування потреби з точними кількісними показниками та описом вимог. Менеджер з персоналу формує посадові характеристики, застосовує спеціалізовані методики відбору, реєструє результати. Після прийняття — адаптація з наставником, цільовими показниками, оцінкою та колективним рішенням про відповідність посаді.
Проект Положення про оцінку персоналу	Оцінка проводиться через атестацію та ділову оцінку. Ділову оцінку розробляє HR-менеджер, а конкретні вимоги — керівники підрозділів. Результати використовуються для стимулювання та планування навчання. Співробітники отримують зворотний зв'язок щодо своїх навичок. Оцінюються продуктивність, знання, готовність до нових завдань. Оцінка стосується лише виробничого та маркетингового персоналу.
Проект Положення про навчання	Навчання використовується як форма стимулювання. Встановлено мінімальний обов'язковий рівень навчання, додаткові форми — для кращих працівників. Заявки подають керівники, аналізують їх на доцільність, формують список навчань. На основі оцінки та рекомендацій керівника визначають учасників. Графік та вибір навчальних закладів здійснює HR-менеджер. Передбачено винагороду наставникам. Після навчання — демонстрація навичок або доповідь. Оплата може бути повною або частковою як частина заохочення.