

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Формування кадрової політики підприємства
(організації)»**

Виконав:

студент групи ІН18-8-24-М1М(1,63)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Муляр Дмитро Володимирович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: д.е.н., доцент, професор кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Концептуальні засади кадрової політики та її значення в системі менеджменту організації	7
1.2. Системна характеристика структурних елементів та видів кадрової політики підприємства.....	15
1.3. Методологічний інструментарій та стратегічні засади проектування кадрової політики	25
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Організаційно-економічний профіль об'єкта дослідження	39
2.2. Діагностика та аналітична оцінка кадрової стратегії підприємства	48
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «SILVERLAND»	73
3.1. Стратегічні орієнтири та механізми реалізації кадрової політики ПП «Silverland» у динамічному ринковому середовищі	73
3.2. Розробка методичного інструментарію оцінювання результативності праці та компетенцій персоналу	88
3.3. Аналіз управлінського потенціалу, професійної спрямованості та стану корпоративних відносин.....	97
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	112

АНОТАЦІЯ

Муляр Дмитро Володимирович. «Формування кадрової політики підприємства» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена трансформацією ринку праці в умовах цифровізації економіки та посиленням конкуренції за інтелектуальний капітал. В умовах нестабільного середовища саме кадри стають стратегічним ресурсом, що визначає життєздатність підприємства. Ефективна кадрова політика дозволяє не лише забезпечити бізнес кваліфікованими фахівцями, а й створити дієву систему мотивації, адаптації та професійного розвитку, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та ринкову стійкість вітчизняних підприємств.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування та реалізації комплексної кадрової політики підприємства, спрямованої на оптимізацію використання трудового потенціалу та підвищення загальної ефективності менеджменту.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: системний підхід – для розгляду кадрової політики як підсистеми стратегічного управління; економіко-статистичний аналіз – для оцінки кількісного та якісного складу персоналу, плинності кадрів та продуктивності праці; анкетування та метод порівняльної оцінки – для визначення рівня лояльності та ефективності чинних систем стимулювання.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, людський капітал, мотивація, рекрутинг, стратегічне управління, корпоративна культура, продуктивність праці, розвиток персоналу.

ABSTRACT

Muliar Dmytro Volodymyrovych. “Formation of the Personnel Policy of the Enterprise” – Manuscript.

Qualification work for obtaining a “Master's” degree – Odesa Institute of PJSC “Higher Education Institution ‘MAUP’”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is driven by the transformation of the labor market in the context of economic digitalization and the intensification of competition for intellectual capital. Amidst an unstable environment, human resources become a strategic asset determining an enterprise's viability. An effective personnel policy allows not only for supplying the business with qualified specialists but also for creating an efficient system of motivation, adaptation, and professional development, which directly impacts labor productivity and the market resilience of domestic enterprises.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for the formation and implementation of a comprehensive personnel policy of the enterprise, aimed at optimizing the use of labor potential and increasing overall management efficiency.

Research methods. The work employs a set of methods: a systematic approach – to view personnel policy as a subsystem of strategic management; economic and statistical analysis – to evaluate the quantitative and qualitative composition of personnel, staff turnover, and labor productivity; SWOT and PEST analysis – to identify the impact of external (demographic, legislative) and internal factors on human resources; surveying and comparative evaluation method – to determine the level of loyalty and effectiveness of existing incentive systems.

Keywords: personnel policy, human resource management, human capital, motivation, recruiting, strategic management, corporate culture, labor productivity, personnel development.

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії воєнного стану в Україні докорінно змінили ландшафт вітчизняної економіки, змусивши суб'єктів господарювання адаптуватися до екстремальних викликів. У цьому контексті стратегічне управління людським капіталом трансформується з допоміжної функції у фундамент життєздатності бізнесу. Формування ефективної кадрової політики сьогодні є не просто адміністративним завданням, а критичною соціально-економічною складовою загального розвитку підприємства. Незалежно від форми власності, кожна організація змушена переглядати свої підходи до роботи з персоналом, вибудовуючи цілісну систему принципів і методів, що відповідають вимогам часу та стратегічним цілям інституції.

У сучасному бізнес-середовищі людський капітал визнано ключовим драйвером успіху. Керівництво організацій дедалі чіткіше розуміє, що саме залучення та лояльність талановитих фахівців забезпечують компанії стійкі конкурентні переваги. У зв'язку з цим, вибудовування гнучкої кадрової стратегії стає пріоритетом №1. Це зумовлено турбулентністю економічних та політичних процесів в Україні, які вимагають від менеджменту оперативності та неординарних рішень у роботі з людьми.

Грунтовний аналіз механізмів формування кадрової політики представлений у наукових працях таких дослідників, як О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, М. Д. Виноградський та низки інших вітчизняних і закордонних авторів, які заклали теоретичний фундамент цієї дисципліни.

Праці зазначених дослідників сформували солідне підґрунтя для розуміння кадрового менеджменту. Проте стрімка трансформація економічного середовища та безпрецедентний вплив зовнішніх чинників створюють нові виклики, які досі не знайшли вичерпного відображення у науковій літературі. Необхідність адаптації кадрових стратегій до

турбулентних умов функціонування вітчизняного бізнесу зумовлює потребу в поглибленні існуючих напрацювань.

Ключова мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо модернізації кадрової політики торговельних компаній у контексті сучасних ринкових трансформацій.

Об'єктом дослідження виступає механізм розробки та реалізації кадрової політики в діяльності сучасних підприємств сфери торгівлі.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких наукових завдань:

1. Здійснити ретроспективний аналіз теоретичних засад формування кадрової політики та узагальнити дефініцію цього поняття у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників.
2. Класифікувати основні види кадрової політики та визначити її стратегічну роль у системі загального управління організацією.
3. Дослідити практичний досвід побудови систем управління персоналом.
4. Надати комплексну організаційно-економічну характеристику діяльності обраного об'єкта торгівлі.
5. Провести критичний аналіз поточної кадрової політики, оцінити кількісний та якісний склад персоналу підприємства.
6. Розробити та обґрунтувати адаптивний механізм формування кадрової стратегії торговельної фірми в сучасних ринкових умовах.
7. Сформулювати систему критеріїв для оцінювання ефективності роботи персоналу та апробувати її на практиці.

Предмет дослідження — сукупність теоретико-методологічних засад та прикладних інструментів, що забезпечують ефективне формування й реалізацію кадрової політики в діяльності торговельних компаній.

Методи дослідження. Теоретичну та фактологічну базу роботи опрацьовано за допомогою комплексу наукових методів: фундаментальні

методи: системний підхід (для цілісного сприйняття об'єкта), логічне узагальнення та класифікація (для структурування видів кадрових стратегій); економіко-статистичні методи: порівняльний та динамічний аналіз (для вивчення показників персоналу в часі), збирання та групування кількісних даних; прикладні методи: фінансово-економічний аналіз (для оцінки діяльності підприємства) та метод експертних оцінок/обґрунтування для підтвердження дієвості запропонованих заходів.

Інформаційне забезпечення. Доказову базу дослідження склали монографії та статті провідних українських і закордонних фахівців з HR-менеджменту, актуальні публікації у профільній періодиці, ресурси глобальної мережі Інтернет, а також внутрішня управлінська та статистична звітність базового підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати проведених досліджень, які включені до магістерської роботи, були оприлюднені в таких наукових публікаціях: Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: збірник матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Видавництво: MANS в Ломжі, 2026.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Така структура дозволяє послідовно розкрити теоретико-методологічні засади формування кадрової політики, здійснити всебічний аналіз системи управління персоналом на ПП «Silverland» та обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової стратегії підприємства в сучасних економічних умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні засади кадрової політики та її значення в системі менеджменту організації

Фундаментальним чинником забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності сучасного підприємства є ефективна кадрова політика. Виступаючи базисом системи управління персоналом, вона формує цілісну сукупність принципів, методів та стратегічних пріоритетів, спрямованих на гармонізацію інтересів працівників із глобальними цілями організації. Саме через механізми кадрової політики реалізуються ключові управлінські функції: від пошуку та селекції кваліфікованих фахівців до побудови систем безперервного навчання, мотиваційного стимулювання та оцінювання результативності праці.

Чітка формалізація та прозорість кадрової стратегії є запорукою формування стійкої корпоративної культури й трансляції спільних цінностей. Це дає змогу впроваджувати уніфіковані стандарти діяльності та налагоджувати конструктивну взаємодію між менеджментом і трудовим колективом [6].

Відповідно до наукових підходів [35], пріоритетний вектор реалізації кадрової політики зосереджений на:

- забезпеченні підприємства оптимальною кількістю персоналу відповідної кваліфікації;
- неухильному дотриманні норм трудового права та соціальному захисті працівників;

- створенні умов для максимального розкриття людського потенціалу та раціональної організації праці;
- проєктуванні ефективних моделей трудових процесів;
- розбудові комплексних систем адаптації, професійного розвитку та ротації кадрів.

Сучасна парадигма менеджменту розглядає кадрову політику як невід’ємну підсистему загальної стратегії підприємства. Як ілюструє рис. 1.1, її формування має відбуватися у тісній кореляції з бізнес-цілями організації.

Важливо що кадрова політика є складовою стратегічно орієнтованого управління. Її сутність полягає у формуванні кадрового вектору, що повністю відповідає довгостроковій концепції розвитку підприємства.

У такому контексті вона визначає не лише методологію роботи з персоналом, а й встановлює специфічні вимоги до компетенцій працівників, які розробляються топменеджментом та службою управління персоналом для досягнення цільових показників ефективності [36].

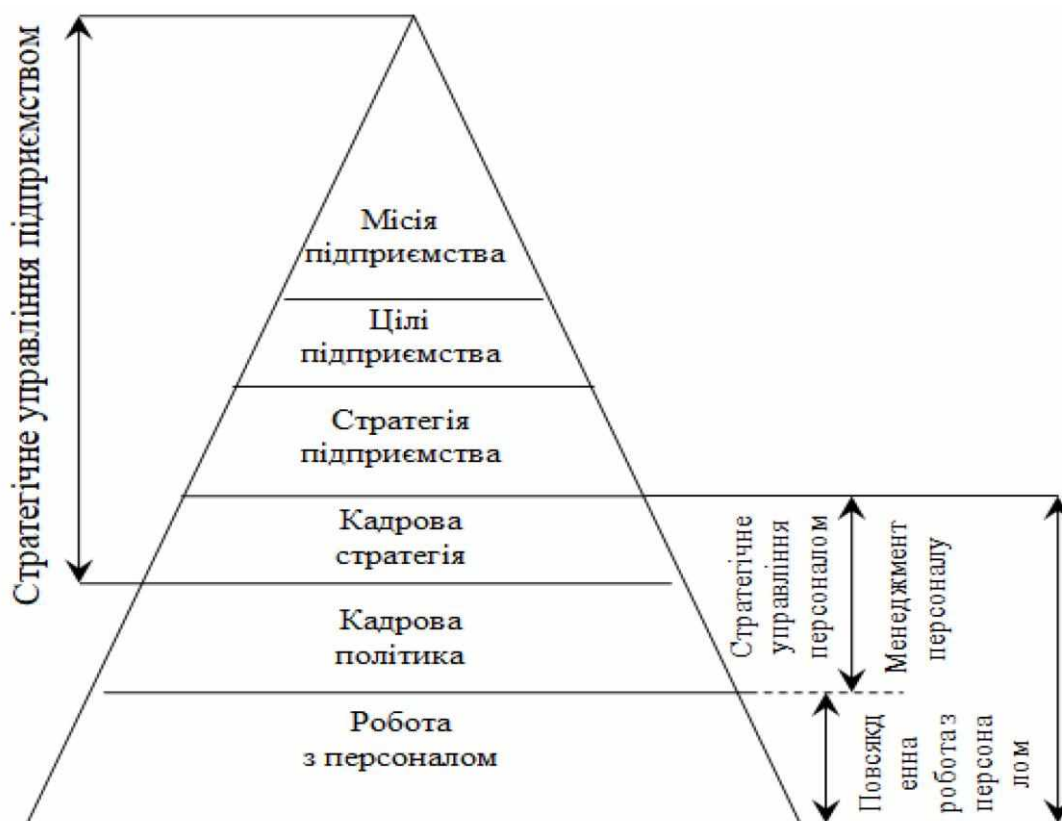


Рис. 1.1. Взаємозв'язок загальної стратегії розвитку підприємства та його кадрової політики

Аналіз сучасних наукових досліджень демонструє відсутність уніфікованого трактування терміна «кадрова політика». Дослідники розглядають цей феномен через призму різних управлінських аспектів, зокрема: як систему адміністрування окремих кадрових одиниць. Крім того, кадрова політика часто ототожнюється з регулюванням поведінкових паттернів персоналу на всіх етапах операційного циклу, управлінням трудовими ресурсами та процесами використання праці [16, 23, 28, 36, 37, 56]. Багатоаспектність наукових поглядів щодо змістовного наповнення категорії «кадрова політика» узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Генезис та порівняльна характеристика дефініції «кадрова політика» у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «кадрова політика»
1	2
Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І.	«...система стратегічних, тактичних та оперативних норм і правил, конкретних організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних, етичних заходів з управління персоналом, що спрямовані безпосередньо на підбір і набір кадрів в ту чи іншу організацію, їх розміщення, розвиток, мотивацію, стимулювання, кар'єрний ріст тощо» [74].
Батеман Х., МакАдам К.	«...низка особливих правил, або рекомендацій, що визначають шляхи вирішення питань, пов'язаних з персоналом організацій [13].
Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.	«система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі» [14].
Балабанова Л.В.	«...система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності» [4].
Тарасенко С.В.	«...кадрова робота, яка охоплює певні принципи, методи та форми організації робочого процесу, які приймають участь стосовно розробки цілей та завдань діяльності організації, основна мета яких – це розвиток, зміцнення та збереження кадрового потенціалу, та формування високоефективного робочого колективу, який характеризується наступними ознаками: відповідальність, продуктивність, швидка реакція на динамічні зміни в зовнішньому середовищі з урахуванням стратегії розвитку» [63].
Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	«...сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку и використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання» [43].
Дзямулич М.І.	«...принципи, форми та методи роботи з персоналом і критеріїв роботи, які з них випливають, причому поширюється це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління» [74].

Незважаючи на розмаїття наукових дефініцій, представлені підходи мають низку спільних атрибутивних характеристик. Аналіз дозволяє виділити фундаментальні ознаки кадрової політики, до яких належать:

- адресність впливу, що спрямований на конкретне соціальне середовище (трудовий колектив підприємства);
- стратегічна спрямованість, яка проявляється у нерозривному зв'язку з глобальними цілями та бізнес-завданнями організації;
- регуляторна функція, що забезпечує раціональний рух трудових ресурсів та оптимізацію їх використання в межах операційної діяльності.

Синтезуючи результати теоретичного аналізу, можна констатувати, що кадрова політика посідає домінантне місце в системі менеджменту організації. Вона виступає інтегруючим базисом для політики зайнятості, методології організації трудових процесів та встановлення критеріїв оцінки результативності праці. Роль цього інструменту в життєдіяльності підприємства є визначальною, оскільки загальна економічна ефективність господарювання прямо корелює з якісним рівнем організації роботи, розвитком компетенцій та повнотою використання трудового потенціалу [36, 56].

Відповідно до встановлених пріоритетів [59], ключові завдання кадрової політики можна згрупувати за такими напрямками:

- Забезпечувальне: оперативне та перспективне наповнення організації кадрами необхідної кваліфікації відповідно до обраної стратегії.
- Правове: створення організаційної платформи для повної реалізації трудових прав і соціальних гарантій працівників.
- Економічне: досягнення високого рівня продуктивності через раціональне та збалансоване використання людського ресурсу.
- Соціально-психологічне: формування та підтримка сприятливого клімату для стабільної та результативної роботи колективу.

Слід наголосити, що конфігурація системи роботи з персоналом не є універсальною. Вона детермінується сукупністю специфічних чинників

функціонування об'єкта господарювання, серед яких найважливішими є галузева приналежність, масштаб і тип виробництва, технологічний рівень операційних процесів та якість інформаційного забезпечення управлінських функцій.

Деструктивні процеси, зумовлені повномасштабною агресією рф, спричинили глибоку дестабілізацію всіх секторів національної економіки, поставивши під загрозу життєздатність вітчизняних суб'єктів господарювання. У поточному безпековому ландшафті традиційні моделі управління персоналом часто виявляються релевантними лише частково, оскільки вони не були адаптовані до настільки жорстких екзогенних викликів.

До переліку критичних детермінант, що суттєво обмежують ефективність кадрового менеджменту в умовах воєнного стану, слід віднести [41, 70, 71]:

- дефіцит кадрового потенціалу, спричинений втратою висококваліфікованих фахівців через міграційні процеси та мобілізаційні заходи;
- кризу трудової мотивації, що супроводжується зниженням залученості та ініціативності персоналу у розв'язанні операційних завдань;
- емоційне вигорання та психологічну напруженість, які стають підґрунтям для зростання конфліктогенності у взаємовідносинах між менеджментом і трудовим колективом.

Змістовне наповнення, тактичне планування та комплекс практичних заходів кадрової політики детермінуються сукупністю чинників екзогенного та ендогенного походження. Таким чином, процес формування стратегії управління персоналом відбувається під тиском багатовекторної системи зовнішніх та внутрішніх факторів, які визначають рамкові умови функціонування підприємства.

До зовнішніх (екзогенних) чинників належать об'єктивні умови макросередовища, які знаходяться поза межами прямого контролю організації, проте вимагають обов'язкового врахування та адаптації управлінських рішень.

Своєю чергою, внутрішні (ендогенні) чинники охоплюють параметри внутрішнього середовища підприємства, які є об'єктом активного управлінського впливу та можуть бути скориговані менеджментом для досягнення цільових орієнтирів [16, 28, 36, 56].

У науковій літературі до базових зовнішніх факторів впливу традиційно відносять:

Макроекономічну кон'юнктуру: загальний стан національної економіки, темпи інфляції та рівень ділової активності;

Науково-технологічну динаміку: рівень інноваційного розвитку та цифровізації виробничих процесів;

Нормативно-правове поле: ступінь досконалості та вектори розвитку трудового законодавства;

Стан ринку праці: рівень безробіття, мобільність ресурсів та конкуренцію за таланти;

Глобальні соціо-політичні тренди: демографічні трансформації (старіння нації, міграційні хвилі), процеси урбанізації та поточну політичну ситуацію в країні.

У сучасних реаліях воєнного стану перелік критичних детермінант кадрової стратегії доповнюється специфічними чинниками, а саме: веденням активних бойових дій на території держави та безпрецедентними масштабами міграції економічно активного населення, що призводить до деформації пропозиції на ринку праці.

Поряд із зовнішніми викликами, фундаментальне значення мають внутрішні (ендогенні) фактори, які безпосередньо корегуються менеджментом підприємства:

- цілі та загальна стратегія розвитку організації, що визначають вектор руху кадрового потенціалу.
- стиль керівництва та організаційна культура.

- складність і психологічна напруженість праці; рівень безпеки та ергономічність робочих місць; режим та тривалість робочого часу; рівень автономності працівника при прийнятті рішень.

- професійно-кваліфікаційний рівень, компетенції та здатність до адаптації.

- дієвість інструментів матеріального та нематеріального стимулювання.

- впровадження дистанційного режиму роботи та моделей неповного робочого дня як засобів збереження колективу в кризових умовах.

Сучасна кадрова політика має бути гнучкою та адаптованою до динамічних трансформацій господарського середовища. Її домінантна мета полягає у стратегічному забезпеченні кожного робочого місця та управлінської позиції фахівцями відповідного профілю, чий кваліфікаційний рівень та професійні якості дозволяють ефективно реалізовувати завдання підприємства як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі [36].

Реалізація стратегічних цілей кадрової політики суб'єкта господарювання базується на виконанні комплексу взаємопов'язаних функцій, що охоплюють увесь цикл життєдіяльності персоналу в організації [16]:

- розробка та адаптивна корекція стратегії розвитку трудового потенціалу відповідно до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

- забезпечення організації персоналом через механізми професійної орієнтації, багатокритеріального відбору, найму та соціально-професійної адаптації.

- підготовка працівників до ефективного виконання функціональних обов'язків шляхом безперервного навчання, підвищення кваліфікації та управління службовою кар'єрою.

- моніторинг відповідності компетенцій персоналу потребам бізнес-процесів, аналіз ділових якостей та обґрунтування кадрових ротацій.

- розбудова системи спонукальних чинників для дотримання високих стандартів трудової дисципліни та зростання продуктивності праці.
- моніторинг умов праці, мінімізація виробничих ризиків та забезпечення гарантованого пакету соціального захисту співробітників.
- налагодження ефективної взаємодії між управлінською ланкою та трудовим колективом (зокрема через профспілкові організації).

Згідно з сучасними концепціями [47], структура кадрової політики базується на п'яти фундаментальних складових, які забезпечують досягнення корпоративних цілей та реалізацію візії компанії:

- системне зростання результативності праці на всіх ієрархічних рівнях управління.
- формування збалансованого кадрового ядра та створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного співробітника.
- розбудова цілісної екосистеми корпоративного навчання та професійного вдосконалення.
- впровадження інструментів формування високого рівня прихильності та залученості персоналу до справ компанії.
- розвиток та зміцнення організаційної культури як об'єднавчого фактора внутрішнього середовища.

Таким чином, функціональне призначення кадрової політики полягає у створенні безпечного та стимулюючого робочого середовища, забезпеченні прозорих перспектив професійної репутації та кар'єрного зростання, а також у формуванні соціальної впевненості персоналу в довгостроковій стабільності. Ключовим стратегічним орієнтиром кадрового менеджменту є оперативне та перспективне наповнення кожної структурної позиції фахівцями відповідного кваліфікаційного рівня. Проте фундаментальна місія кадрової політики полягає у синергії процесів формування, розвитку та раціональної експлуатації трудового потенціалу для системної реалізації глобальних цілей і місії підприємства.

1.2. Системна характеристика структурних елементів та видів кадрової політики підприємства

Як було обґрунтовано в попередньому підрозділі, кадрова політика виступає фундаментальним вектором стратегічного управління організацією. Вона детермінує парадигму взаємодії між менеджментом та трудовим колективом, визначаючи пріоритетні вектори, інструментарій та методологію роботи з людським капіталом. Ключовий вектор такої політики зосереджений на консолідації лояльного та адаптивного штату працівників, здатного оперативно реагувати на динамічні ринкові трансформації відповідно до стратегічного курсу підприємства.

Реалізація кадрової політики здійснюється через розгалужену систему організаційних та правових регуляторів, серед яких особливе значення мають:

- політико-правовий ландшафт суспільства;
- домінуючий стиль управлінського лідерства;
- корпоративна філософія та ціннісні орієнтири бізнесу;
- нормативно-регламентуюча база (правила внутрішнього трудового розпорядку, статутні документи);
- механізми соціального партнерства (колективні договори) [56].

Згідно з сучасними науковими підходами [49], цілісну структуру кадрової політики доцільно розглядати через діалектичну єдність двох базових аспектів:

Функціональний аспект: відображає змістовне наповнення процесів управління (планування, стимулювання, розвиток) та методи їх реалізації для досягнення конкретних результатів.

Організаційний аспект: визначає ієрархічну побудову системи управління, розподіл повноважень, відповідальності та механізми взаємодії між HR-службою, лінійними керівниками та працівниками.

У межах функціонального аспекту архітектура кадрової політики структурується за ключовими бізнес-процесами, що забезпечують життєвий

цикл персоналу в організації. До базових структурних елементів цього напрямку належать [49]:

- формування та адаптація кадрової стратегії відповідно до вектора розвитку бізнесу.
- прогнозування кількісної та якісної потреби у трудових ресурсах.
- системний підхід до пошуку, селекції та об'єктивного оцінювання потенціалу кандидатів і чинних співробітників.
- безперервне навчання та підвищення професійної компетентності штату.
- раціональна організація трудових процесів та створення ефективної робочої екосистеми.
- розробка та впровадження конкурентоспроможної системи оплати праці та розширених соціальних програм.

Організаційний аспект кадрової політики визначає суб'єктно-об'єктну структуру управління. Він охоплює всю сукупність людських ресурсів підприємства, а також делегує відповідальність за реалізацію кадрової стратегії конкретним функціональним одиницям — від топменеджменту та спеціалізованих HR-департаментів до лінійних керівників усіх рівнів, які безпосередньо взаємодіють із підлеглими [49].

Розглянемо змістовне наповнення ключових елементів структури кадрової політики підприємства:

1. Проектування кадрової стратегії.

Вибір моделі кадрової політики детермінується стратегічними цілями організації. Цей процес передбачає не лише визначення цільових орієнтирів, а й пошук оптимального ресурсного забезпечення для їх досягнення. Наукова спільнота трактує розробку кадрової стратегії як визначення генерального вектора розвитку системи управління персоналом. Вона базується на комплексному аудиті внутрішнього середовища: від фінансових і організаційних можливостей до аналізу повного життєвого циклу працівника — від рекрутингу та адаптації до мотивації та оцінювання результативності.

Впровадження стратегій формування складу та оптимізації потенціалу створює синергетичний ефект, безпосередньо підвищуючи загальну ефективність бізнесу [49].

2. Стратегічне планування потреби в персоналі.

Планування трудових ресурсів має на меті гармонізацію інтересів організації та особистості. Ключовим аспектом є забезпечення максимальної відповідності психофізіологічних характеристик працівника вимогам конкретного робочого місця. Об'єктивна оцінка стійкості персоналу до фізичних та когнітивних навантажень дозволяє нівелювати ризики висунення неадекватних вимог, що сприяє зростанню рівня задоволеності працею та професійною стабільністю [36].

3. Селекція та оцінювання кадрів.

Якість підбору персоналу є фундаментальним індикатором ефективності всього HR-менеджменту. Сучасний підхід вимагає від цього процесу не лише результативності, а й економічної доцільності та об'єктивності. У практиці корпоративного управління, особливо у великих компаніях, домінують конкурсні методики, побудовані на принципах жорсткої професійної конкуренції [53].

Проте існують суттєві перешкоди для ефективного відбору:

- нездатність керівництва ефективно делегувати повноваження та недооцінка інтелектуального капіталу.
- домінування неформальних зв'язків над професійними якостями та "організаційний застій".

Для подолання цих бар'єрів критично важливим є розвиток професійних компетенцій HR-менеджерів та впровадження прозорих систем відбору.

4. Розвиток та безперервне навчання (підвищення кваліфікації).

Підвищення кваліфікації розглядається як інструмент актуалізації професійних компетенцій для реалізації стратегічних завдань підприємства. Головним орієнтиром тут є трансформація персоналу в згуртовану команду

експертів, здатних забезпечувати конкурентні переваги у будь-якій часовій перспективі [44].

Незважаючи на значущість навчання, українські підприємства стикаються з низкою критичних проблем [25, 28, 36, 56]:

- висока плинність кадрів робить інвестиції в навчання ризикованими, що зумовлює небажання власників фінансувати розвиток персоналу.
- відсутність системних програм навчання призводить до розриву між теорією та виробничою практикою.
- фахівці з навчання часто не інтегровані в загальну стратегію компанії, через що освітні заходи не відповідають реальним бізнес-потребам.

Для вітчизняного ринку розбудова чіткої системи розвитку персоналу є стратегічним викликом. Ефективне навчання не лише підвищує кадровий потенціал, а й виступає потужним нематеріальним стимулом, що підвищує лояльність та загальну мотивацію співробітників.

5. Організація трудової діяльності.

Організація праці розглядається як цілісна система управлінських та техніко-економічних заходів, що спрямовані на раціональне поєднання людських і матеріальних ресурсів. Основним змістом цього процесу є впорядкування та координація дій персоналу, встановлення чітких взаємозв'язків між підрозділами та створення умов для максимально продуктивного виконання функціональних обов'язків [29].

6. Формування політики винагороди та соціального забезпечення.

Система оплати праці виступає фундаментальним економічним інструментом, що забезпечує баланс інтересів роботодавця та працівника. Заробітна плата є багатогранною категорією, ефективне управління якою визначає життєздатність всієї організації. Її роль реалізується через виконання низки критичних функцій:

- відтворювальної (забезпечення життєдіяльності працівника);

- стимулюючої та мотиваційної (спонукання до високих результатів);
- регулюючої та оптимізаційної (розподіл трудових ресурсів та витрат);
- соціальної (забезпечення належного статусу та якості життя) [29].

Сучасна політика винагороди також передбачає розбудову гнучких соціальних пакетів (бенефітів), що зміцнюють лояльність персоналу та підвищують привабливість підприємства на ринку праці.

Узагальнюючи вищевикладене, архітектуру кадрової політики можна структурувати у вигляді взаємозалежних елементів, що представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель структурних елементів системи управління персоналом в межах кадрової політики

Ось варіант перефразування вашого тексту, де принципи та типи кадрової політики подані у сучасному науковому стилі з використанням аналітичних таблиць та професійної термінології.

Концептуальні засади та типологія кадрової політики в умовах ринкової трансформації

Сучасна західна управлінська парадигма розглядає «організацію майбутнього» як антропоцентричну систему. Відповідно до праць провідних фахівців [38], така модель ґрунтується на низці фундаментальних принципів:

- абсолютна довіра та автономія: надання співробітникам максимальної свободи у прийнятті рішень.
- людиноцентричність управління: зміщення акценту з фінансових показників на людський капітал та розвиток індивідуальної ініціативи.
- командна синергія: визнання згуртованості колективу ключовим чинником результативності бізнесу.
- децентралізація влади: широке делегування управлінських повноважень на нижчі рівні ієрархії.
- мотиваційний розвиток: безперервне стимулювання професійної та особистісної зацікавленості працівників.

Реалізація цих принципів здійснюється через систему галузевих політик, які деталізовано в таблиці:

Таблиця 1.2.

Функціональні напрями реалізації кадрової політики підприємства

Напрямок політики	Змістове наповнення та цільові орієнтири
Політика зайнятості	Залучення висококваліфікованих фахівців, створення безпечного середовища та забезпечення траєкторії кар'єрного розвитку для підвищення лояльності персоналу.
Політика навчання	Формування інфраструктури для безперервного професійного вдосконалення та підтримка прагнень співробітників до саморозвитку.

Напрямок політики	Змістове наповнення та цільові орієнтири
Політика винагороди	Забезпечення конкурентного рівня оплати праці, що корелює з професійним досвідом, компетенціями та фактичним внеском працівника в загальний результат.
Політика добробуту	Впровадження широкого спектру соціальних бенефітів, що підвищують привабливість бренду роботодавця та гарантують взаємовигідну співпрацю.
Політика трудових відносин	Дизайн превентивних механізмів вирішення конфліктів, утвердження демократичного стилю лідерства та конструктивна співпраця з представниками профспілок.

Ефективність згаданих напрямів суттєво варіюється залежно від обраного типу кадрової стратегії (пасивної, реактивної, превентивної чи активної) [16, 23, 28, 36, 37, 56]:

Пасивна кадрова політика. Характеризується відсутністю цілісної програми управління людськими ресурсами. Менеджмент зосереджений на ситуативному реагуванні на критичні виклики (гострий дефіцит кадрів, деструктивні конфлікти, масові звільнення). Така модель часто притаманна організаціям державного сектору з інертною системою управління.

Реактивна кадрова політика. Передбачає наявність механізмів діагностики вже існуючих проблем. Керівництво аналізує причини кадрових криз та вживає локальних заходів для нівелювання негативних наслідків, проте не працює на випередження.

Превентивна кадрова політика. Базується на науково обґрунтованому прогнозуванні динаміки кадрової ситуації. Організація має певні сценарії розвитку подій і готує ресурси для запобігання можливим кризовим явищам у майбутньому.

Активна кадрова політика відрізняється від попередніх типів наявністю у менеджменту не лише прогнозних сценаріїв, а й дієвих інструментів оперативного впливу на кадровий стан організації. За ступенем

обґрунтованості управлінських рішень її поділяють на раціональну та авантюристичну:

Раціональна модель: ґрунтується на науково верифікованих прогнозах та розгалуженій системі стратегічного планування. Керівництво оперує варіативними програмами дій у короткостроковій, середньостроковій та стратегічній перспективах, що дозволяє гнучко адаптуватися до змін.

Авантюристична модель: характеризується прагненням менеджменту активно втручатися в кадрові процеси за відсутності достовірного прогнозу та системного аналізу. Управління в такому разі часто базується на інтуїтивних рішеннях або копіюванні чужого досвіду без урахування власної специфіки.

Крім рівня усвідомленості, кадрову політику класифікують за критерієм відкритості системи (за джерелами формування кадрового резерву):

Відкрита кадрова політика: орієнтована на активне залучення людських ресурсів із зовнішнього ринку праці. Ключовою особливістю є прозорість та доступність будь-яких рівнів посад (від рядових виконавців до топменеджменту) для зовнішніх кандидатів, що забезпечує приплив «нової крові» та інноваційних ідей.

Закрита кадрова політика: базується на пріоритетності внутрішнього розвитку персоналу. Набір ззовні проводиться лише на нижчі щаблі ієрархії, тоді як вищі посади заміщуються виключно шляхом вертикальної ротації та професійного просування власних співробітників. Це сприяє високій лояльності, але несе ризики консерватизму.

Розширене порівняння свідчить про те, що жодна з моделей не є універсально ефективною. Відкрита політика дозволяє підприємству бути гнучким та технологічним, але створює ризики плинності кадрів та розмивання корпоративної культури. У той же час закрита політика гарантує високу відданість персоналу та збереження комерційної таємниці, проте може призвести до "кадрового голоду" у разі стрімкого розширення бізнесу.

В умовах нестабільності економіки України та викликів воєнного стану, більшість підприємств змушені переходити до змішаного типу кадрової політики, поєднуючи стабільність внутрішнього резерву з оперативним залученням вузькопрофільних спеціалістів із зовнішнього ринку.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика відкритої кадрової політики підприємства

№ з/п	Етапи кадрової політики	Особливості етапів кадрової політики
1	Набір персоналу	Супроводжується зазвичай високою конкуренцією на ринку праці
2	Адаптація	Можливість швидкої адаптації у колективі, участь у конкурентній боротьбі, думка співробітників вітається
3	Навчання та розвиток	Проводиться у спеціалізованих підприємствах, навчання персоналу є важливим інструментом у конкурентній боротьбі
4	Просування по службі	Можливість кар'єрного зростання не значна, можлива плинність і кадровий застій
5	Стимулювання праці та мотивація	Перевага надається зовнішньої мотивації

Закрита кадрова політика стає найбільш релевантною в умовах гострого дефіциту кваліфікованих фахівців на зовнішньому ринку праці. За такої моделі кадровий склад організації структурується переважно на базі первинного персоналу, який пройшов тривалий шлях професійного зростання всередині компанії.

Водночас закритий тип корпоративної політики має низку специфічних недоліків. Зокрема, через обмеженість припливу фахівців із зовнішнім досвідом («нової крові»), управлінський апарат змушений докладати значних зусиль для штучного генерування та впровадження інноваційних ідей. Крім

того, такий підхід вимагає від менеджменту підвищеної уваги до підтримки високого рівня мотивації, оперативного виявлення латентних негативних настроїв та запобігання професійному застою всередині колективу [36].

Для системного розуміння прикладного інструментарію управління персоналом, у таблиці 1.4 систематизовано ключові кадрові заходи, що притаманні відкритому та закритому типам кадрової політики.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика закритої кадрової політики підприємства

№ з/п	Етапи кадрової політики	Особливості етапів кадрової політики
1	Набір персоналу	Притаманний кадровий дефіцит, кадрова притока відсутня
2	Адаптація	Адаптаційний період ефективний за рахунок наставницьких методів та великою згуртованістю колективу та традиційних методів управління
3	Навчання та розвиток	Навчання проводиться всередині підприємства, часто за допомогою сторонніх фахівців, проведення тренінгів, що сприяє формуванню згуртованості колективу
4	Просування по службі	Часто кар'єра співробітника супроводжується планом розвитку кадрів, перевага при виборі на посаду вищого кадру надається власним співробітникам
5	Стимулювання праці та мотивація	Мотивуванню персоналу надається особлива увага, в облік приймаються потреби працівників та їх умови праці

Сучасні суб'єкти господарювання мають можливість імплементувати різноманітні моделі кадрової політики, адаптуючи їх до специфіки своєї діяльності. Особлива увага при цьому приділяється моніторингу кон'юнктурних коливань ринку, оскільки трансформація зовнішнього середовища зумовлює необхідність оперативного коригування обраної стратегії управління персоналом. Гнучкість кадрової політики та її здатність до невідкладної трансформації у відповідь на ринкові виклики є критичною умовою збереження конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

1.3. Методологічний інструментарій та стратегічні засади проектування кадрової політики

Процес формування кадрової політики є прерогативою вищого менеджменту підприємства, тоді як її безпосередня імплементація покладається на кадрову службу (HR-департамент). Методичне втілення політики фіксується у системі локальних нормативних актів та регуляторних документів, ключовими серед яких є декларація корпоративної культури, колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку [6, 11, 28].

Така документальна база дозволяє трансформувати розрізнені кадрові заходи — відбір, бюджетування штатного розкладу, атестацію, професійне навчання та управління кар'єрою — у цілісну систему, що чітко корелює зі стратегічними векторами та оперативними завданнями бізнесу.

Фундаментальним методом реалізації кадрової політики виступає кадрове планування. У науковій літературі цей інструмент розглядається як механізм гармонізації та досягнення динамічної рівноваги між інтересами роботодавця та запитамі найманих працівників [28, 59].

Ключова місія кадрового планування полягає у забезпеченні організації необхідною чисельністю персоналу відповідної кваліфікації у чітко визначені терміни. Це передбачає створення такої архітектури робочих місць, яка б одночасно вирішувала два стратегічні завдання [59]:

Для організації: максимізація продуктивності праці та досягнення цільових показників ефективності.

Для працівника: створення гідних умов життєдіяльності, забезпечення стабільної зайнятості та надання можливостей для повної реалізації професійного й особистісного потенціалу.

Таким чином, методологія формування кадрової політики через призму планування дозволяє конвертувати людський потенціал у стійку конкурентну перевагу підприємства.

Процес кадрового планування є двостороннім інструментом, що забезпечує синергію економічної ефективності підприємства та соціальних інтересів працівників. Системна структура кадрового планування, згідно з концептуальними підходами [59], охоплює послідовну реалізацію таких аналітичних та організаційних етапів (рис. 1.3):

- інформаційно-аналітичний етап: акумуляція та систематизація комплексних даних про наявний кадровий потенціал.
- цільове проектування: детермінація стратегічних цілей планування відповідно до загального вектора розвитку бізнесу.
- верифікація та валідація: перевірка наявної інформації про персонал на предмет її релевантності встановленим виробничим цілям.
- прогностичне моделювання: оцінка ресурсних можливостей підприємства щодо реалізації задекларованої кадрової стратегії.
- кількісне та якісне планування: обґрунтування потреби в персоналі за категоріями та професійними компетенціями.
- управління кадровим обігом: розробка комплексних проектів із залучення фахівців, їхньої адаптації в колективі та, за необхідності, алгоритмів коректного вивільнення персоналу.
- функціональне призначення: визначення оптимальних напрямів використання персоналу на конкретних посадах.
- інтелектуалізація та розвиток: формування цільових планів професійної підготовки, перекваліфікації та безперервного підвищення кваліфікації.
- управління кадровим резервом: проектування траєкторій ділової кар'єри та моделей професійно-посадового просування співробітників.
- бюджетування: прогнозування та обґрунтування майбутніх витрат на утримання, розвиток та соціальне забезпечення персоналу.
- контроль та адаптація: здійснення системного моніторингу результативності планування та корекція окремих підсистем відповідно до динаміки ринку.



Рис. 1.3. Кадрове планування організації

Ефективний рекрутинг базується на глибокому розумінні функціонального наповнення кожної вакантної позиції. Для цього підприємство здійснює аналіз змісту робіт, який є фундаментом для формування профілів посад та специфікацій робіт.

Даний аналіз є критично важливим для комплексного оцінювання кожної штатної одиниці та слугує основою для:

- прийняття обґрунтованих рішень щодо найму та відбору персоналу.
- проектування освітніх траєкторій та тренінгових програм для персоналу.
- розробки критеріїв оцінки результативності (KPI) та якості виконання обов'язків.

- формування справедливої системи винагороди та розробки деталізованих посадових інструкцій [6, 33, 38, 59].

Процес формування кадрової стратегії через призму планування можна представити як ієрархічну послідовність етапів:

- формування загальних засад майбутньої кадрової політики на основі місії організації.
- створення умов для вертикального та горизонтального просування працівників, а також безперервна актуалізація їхніх компетенцій відповідно до ринкових трансформацій.
- встановлення конкретних операційних завдань для персоналу, що впливають із загальної кадрової стратегії.
- надання організації необхідної кількості кваліфікованих фахівців у конкретні терміни для реалізації бізнес-планів.
- розробка детального плану кадрових заходів із чітким визначенням витрат на його реалізацію.

Фундаментальним принципом сучасної кадрової політики є відповідність індивідуальних прагнень працівника стратегічним цілям підприємства. Якщо організація орієнтована на довгострокову стабільність, вона повинна забезпечувати паритет інтересів.

Максимальне зближення організаційних цілей (прибуток, частка ринку, ефективність) та персональних цілей працівника (кар'єра, дохід, самореалізація) створює синергетичний ефект, що є базовою умовою сталого розвитку підприємства [69].

Розробка та реалізація кадрової політики базується на суворому дотриманні норм міжнародного та національного права. Фундаментальну основу цього процесу складають Загальна декларація прав людини, Конституція України, Цивільний кодекс та Кодекс законів про працю. Таке нормативно-правове підґрунтя гарантує дотримання прав працівників та легітимність управлінських рішень [28, 33].

Базисом для формування ефективної кадрової стратегії є комплексний аналіз поточного стану трудових ресурсів, зокрема:

- дослідження структури персоналу;
- моніторинг раціональності використання робочого часу;
- розробка прогнозних сценаріїв розвитку підприємства та динаміки зайнятості [6].

Для проведення всебічного аудиту кадрової діяльності підприємства доцільно використовувати систему ключових критеріїв [33, 38, 69]:

1. Кількісний склад: Аналіз чисельності персоналу дозволяє ідентифікувати приховані резерви для оптимізації бізнес-процесів та підвищення загальної продуктивності.

2. Якісний склад: Виступає визначальним чинником ефективності організації. Інтелектуальний рівень, професійна компетентність та особистісні якості менеджменту безпосередньо впливають на обґрунтованість управлінських рішень та результативність їх впровадження.

3. Рівень плинності кадрів: Слугує індикатором соціально-психологічного клімату та стабільності колективу.

4. Гнучкість політики: Здатність системи управління кадрами адаптуватися до мінливих ринкових умов.

5. Баланс інтересів: Ступінь інтеграції цілей виробництва із потребами та очікуваннями співробітників.

Слід наголосити, що якісні характеристики не лише керівного, а й операційного та допоміжного персоналу є критично важливими, оскільки саме від їхньої фаховості залежить якість сервісу, рівень обслуговування клієнтів та репутаційний капітал підприємства.

Комплексний аналіз якісного складу персоналу є багатомірним процесом, що передбачає вивчення структури колективу за демографічними, освітніми та професійними ознаками. Згідно з науковими підходами [68], ключові показники якісної характеристики персоналу можна систематизувати за такими напрямками:

Професійно-компетентнісний рівень: оцінювання ступеня укомплектованості штату фахівцями відповідних професій та кваліфікаційних категорій. Сюди належать рівень профільної освіти, наявність працівників із суміжними спеціалізаціями та загальна соціально-професійна активність колективу.

Досвід та стабільність: аналіз стажу роботи як за конкретною спеціальністю (посадою), так і безпосередньо в межах даної організації.

Демографічний профіль: дослідження вікової структури та гендерного балансу (співвідношення чоловіків і жінок) у розрізі різних професійних груп та рівнів ієрархії.

Ефективність кадрового менеджменту: оцінювання якості розстановки кадрів, відповідності психофізіологічних та професійних характеристик працівника вимогам конкретного робочого місця, а також моніторинг тривалості перебування спеціаліста на одній посаді для запобігання професійному вигоранню чи стагнації [68].

Окремим вектором оцінювання є гнучкість кадрової політики, яка визначається через баланс між стабільністю та динамічністю.

Стабільність забезпечує прогнозованість процесів та збереження корпоративних знань.

Динамічність дозволяє системі управління кадрами оперативно трансформуватися під тиском зовнішніх ринкових викликів, технологічних інновацій або змін у стратегії підприємства.

Ефективна кадрова політика не повинна бути статичною її життєздатність прямо залежить від здатності до адаптивної перебудови у відповідь на мінливі економічні та соціальні обставини.

Ефективність кадрової політики базується на балансі двох векторів — стабільності та гнучкості.

Стабільність відображає фундаментальний внесок персоналу в системний розвиток організації. Вона проявляється через спадкоємність знань,

надійність виконання функціональних обов'язків та підтримку безконфліктного середовища.

Натомість гнучкість визначає адаптивний потенціал колективу, тобто здатність працівників оперативно інтегруватися в нові умови, приймати нестандартні рішення та виступати драйверами організаційних змін.

Згідно з науковими розвідками [69], ключовими індикаторами, що детермінують гнучкість системи управління персоналом, є:

- рівень задоволеності та лояльності співробітників;
- якісний стан соціально-психологічного клімату;
- інноваційна сприйнятливість та креативність персоналу;
- ступінь консолідації колективу навколо корпоративних цінностей.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу через механізми гнучкого управління доцільно впроваджувати наступний інструментарій [59, 69]:

- заохочення до здобуття профільної або суміжної вищої освіти для розширення компетенцій.
- проведення командних інструктажів при впровадженні інновацій (нового ПЗ, зміні законодавства чи технологічних процесів).
- впровадження системи преміювання за раціоналізаторські пропозиції та успішну імплементацію нововведень.
- організація неформальних корпоративних заходів для зміцнення внутрішніх комунікацій та згуртованості.
- розвиток систем менторства та обміну досвідом між підрозділами або філіями організації.
- залучення персоналу до обговорення проблемних зон та спільного пошуку шляхів їх подолання.

Таким чином, сучасна кадрова політика підприємства має бути «динамічно-збалансованою». З одного боку, вона повинна гарантувати стабільність, що відповідає базовим очікуванням працівників щодо соціальної

безпеки, а з іншого — володіти високим ступенем адаптивності для корекції тактичних кроків відповідно до мінливих економічних та виробничих реалій.

Ключовим аспектом сучасного HR-менеджменту є аналіз балансу між інтересами працівника та стратегічними пріоритетами виробництва. У межах цього підходу досліджується рівень імплементації індивідуалізованого підходу до персоналу, що дозволяє трансформувати кожного співробітника з пасивного виконавця на активного партнера бізнесу [63].

Окремо взяті критерії оцінювання кадрової роботи можуть здаватися фрагментарними, проте їхня системна сукупність дозволяє вивести управління людськими ресурсами на якісно новий рівень. Комплексна діагностика ефективності системи управління персоналом виступає фундаментальним фактором успіху загального менеджменту підприємства.

Оцінювання ефективності кадрової політики зводиться до аналізу її стратегічного внеску: визначення ступеня, з яким кадровий потенціал сприяє досягненню глобальних цілей організації та реалізації її операційних завдань.

Механізм формування кадрової політики доцільно розглядати як інтегровану сукупність цілеспрямованих дій суб'єктів управління. Ці дії орієнтовані на:

- проектування архітектури системи управління людськими ресурсами;
- розвиток та капіталізацію потенційних можливостей персоналу;
- створення інфраструктури для безперервного вдосконалення кадрового менеджменту [38].

Кадрова політика сьогодні — це не просто «управління персоналом», а мистецтво поєднання математичної точності та соціальної відповідальності. Основні орієнтири можна згрупувати так:

Інноваційний базис (Науковість): Впровадження передових HR-технологій та аналітичних моделей. Це перехід від інтуїтивних рішень до стратегій, що базуються на даних, психології праці та актуальних дослідженнях ринку.

Тотальне охоплення (Комплексність): HR-стратегія не може обмежуватися лише наймом. Вона має пронизувати кожен етап: від онбордингу та адаптації до навчання, мотивації та безпеки праці.

Внутрішня синергія (Системність): Розуміння того, що зміна одного гвинтика (наприклад, системи преміювання) миттєво впливає на всю машину (продуктивність, плинність кадрів, корпоративну культуру). Всі процеси мають бути синхронізовані.

Баланс наслідків (Оцінка результативності): Глибокий аналіз кожного кроку. Ми враховуємо не лише прямий прибуток, а й «ехо» управлінських рішень: як вони вплинуть на лояльність колективу, репутацію бренду та внутрішній мікроклімат.

Економічна доцільність (Ефективність): Будь-яка інвестиція в команду (курси, бонуси, покращення офісу) розглядається крізь призму ROI (окупності). Ресурси спрямовуються туди, де вони дають найбільший приріст результатів.

Сучасна модель управління персоналом — це не просто регламент, а живий механізм, що тримається на чотирьох «китах»:

1. Управлінський синергізм (Організаційна інтеграція)

HR-стратегія перестає бути турботою лише відділу кадрів. Вона стає спільною філософією:

Топ-менеджмент та лінійні керівники сприймають кадрові цілі як особисті пріоритети.

Щоденна робота кожного управлінця синхронізується з глобальною стратегією розвитку талантів.

2. Культура залученості (Висока відповідальність)

Це перехід від «виконання обов'язків» до співпричетності:

Кожен працівник поділяє ДНК компанії (її цінності та місію).

Відповідальність базується не на страху санкцій, а на внутрішній мотивації досягати спільних цілей.

3. Адаптивна функціональність (Гнучкість завдань)

Відмова від застарілих «залізобетонних» посадових інструкцій на користь динаміки:

Співробітники готові до мультизадачності та розширення компетенцій.

Компанія використовує гібридні формати співпраці: від фрілансу та парт-тайму до класичної повної зайнятості, підлаштовуючись під потреби ринку та людей.

4. Еволюційна стійкість (Структурність)

Створення середовища, де зміни — це норма:

Self-learning organization: Безперервне навчання стає частиною робочого процесу.

Якість життя на роботі: Високі результати досягаються через комфортне середовище, змістовність задач та емоційне задоволення колективу.

Від намірів до дій: Проєктування політики

Якщо керівництво прагне, щоб ці принципи не залишилися лише на папері, а стали частиною «корпоративної релігії», необхідно пройти шлях свідомого проєктування. Це системний процес трансформації бізнес-цілей у конкретні управлінські кроки.

Формування кадрової політики — це не одноразова дія, а циклічний процес, який можна розділити на шість ключових етапів:

1. Стратегічна синхронізація: визначення фундаментальних цілей роботи з людьми та їх «підгонка» під загальний вектор розвитку бізнесу. Кожен HR-принцип має працювати на місію компанії.

2. Прогностичний аналіз: виявлення потенційних зон ризику та розробка сценаріїв «плану Б». Ми заздалегідь визначаємо, як і на що зміняться пріоритети у разі трансформації ринку.

3. Проєктування інструментарію: створення цілісної системи програм, дорожніх карт та конкретних тактик, що стануть містком до поставлених цілей.

4. Адаптивне впровадження: запуск розроблених механізмів з урахуванням поточного стану компанії та готовності до оперативних коректив «на ходу».

5. Розробка метрик (KPI): створення системи координат для вимірювання успіху. Ми визначаємо чіткі критерії: як зрозуміти, що наші програми дійсно працюють.

6. Безперервний аудит: постійний моніторинг стану команди, регулярне оцінювання та атестація, що дозволяють тримати руку на пульсі професійного здоров'я колективу.

Успішні світові корпорації не покладаються на усні домовленості. Кадрова політика там — це офіційний «кодекс», зафіксований у документах. Це дає лінійним керівникам чітку інструкцію, а рядовим працівникам — розуміння правил гри.

Для того, щоб політика стала відчутною, вона втілюється у наступних формах:

- Нормативні положення: положення про оплату праці та преміювання, яке робить систему винагород прозорою.
- Корпоративні правила: Правила внутрішнього розпорядку, що визначають етику та культуру поведінки в офісі.
- Соціальні та стратегічні плани: Довгострокові плани розвитку колективу, спрямовані на покращення добробуту працівників.
- Цільові програми: Конкретні кейси (наприклад, Програма утримання талантів або План підвищення кваліфікації), що вирішують вузькі завдання бізнесу.

Документування політики перетворює її з декларації про наміри на реальний інструмент управління, де кожен знає свої права, обов'язки та можливості для зростання.

Для масштабних структур кадрова політика — це не просто набір ідей, а офіційний регламент, який має силу внутрішнього закону. Такий документ,

затверджений топменеджментом, стає фундаментом для всіх управлінських рішень.

Оптимальна структура документу:

Фундамент (Загальні положення): Визначення місії та ролі персоналу в успіху компанії.

Ціннісний орієнтир: Базові принципи взаємодії з людьми та механізми їхнього втілення.

Вектор розвитку: Стратегія нарощування професійного потенціалу команди.

Операційна модель: Чіткий опис процесів управління — від найму до виходу на пенсію.

Нормативна база: Реєстр усіх інструкцій та регламентів, що деталізують роботу.

У сучасному світі знання та навички застарівають швидше, ніж оновлюється програмне забезпечення. Саме тому здатність організації до безперервного навчання стає її головною конкурентною перевагою.

Інтелектуальна актуальність: Регулярне оновлення «бази знань» працівників — це не розкіш, а запобіжник від втрати ринкових позицій.

Двигун зростання: Підвищення кваліфікації безпосередньо корелює з обсягами виробництва та якістю сервісу. Компанія росте лише тоді, коли ростуть її люди.

Процес наповнення організації талантами складається з двох стратегічних кроків:

- якісний набір фахівців із зовнішнього ринку.
- формування внутрішнього «банку талантів» — підготовка потенційних лідерів та вузьких спеціалістів, які готові зайняти ключові позиції в будь-який момент.

- невідповідність кваліфікації працівників сучасним запитам — це прямий шлях до операційних збитків. В умовах стрімкого технологічного прогресу професійне «старіння» є небезпечнішим за зношення обладнання.

Розвиток команди — це складний синтез психології, педагогіки та економіки. Щоб зрозуміти, як інвестиції в людей перетворюються на прибуток, варто розглянути цей процес через три рівні трансформації індивіда.

1. Особистісний фундамент (Людина як суб'єкт)

В основі всього лежить особистість — унікальна комбінація соціальних рис та якостей.

Це результат взаємодії людини із соціумом.

Формується через виховання, засвоєння культурних норм та активну діяльність.

Для бізнесу особистість — це «soft skills» та етичний каркас працівника.

2. Гармонійне зростання (Баланс потенціалу)

Гармонійний розвиток — це стан, коли інтелект, фізичне здоров'я, моральні цінності та економічне мислення перебувають у синергії.

Це не просто навчання професії, а розвиток людини як «цілісної системи».

Свідомий та активний працівник є більш продуктивним, оскільки його внутрішній потенціал збалансований із зовнішніми завданнями.

3. Професійна трансформація (Фахівець у дії)

Тут ми переходимо від загального до конкретного:

- процес «налаштування» людини під конкретну спеціальність. Це симбіоз теорії, практичних навичок та засвоєння корпоративної етики.

- це безперервний цикл навчання, який готує команду до викликів майбутнього.

У сучасній економіці боротьба йде не за ресурси чи технології, а за таланти. Конкурентна перевага підприємства сьогодні — це інтелектуальна та професійна перевага його команди. Якщо ваші люди швидше вчаться, краще адаптуються і глибше розуміють цінності компанії, ви стаєте недосяжними для конкурентів.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи теоретичне дослідження, можна сформулювати ключові постулати формування сучасної моделі управління персоналом:

1. HR як фундамент життєздатності: У сучасному ринковому середовищі успіх бізнесу прямо залежить від якості кадрової політики. Це не просто адміністративна функція, а ключовий інструмент забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

2. Науково-прагматичний підхід: Побудова кадрової системи має базуватися на синтезі перевірених теоретичних моделей та гнучких практичних рішень. Ефективність досягається через постійний аудит поточного стану штату, точне прогнозування потреб та переведення кадрових питань у площину корпоративної стратегії.

3. Прогностичне та зовнішнє планування: Довгостроковий успіх неможливий без аналізу зовнішнього ринку праці. Компанія повинна не лише знати, хто їй потрібен сьогодні, а й розуміти, чи зможе вона знайти необхідних фахівців завтра, враховуючи демографічні та освітні тренди.

4. Принцип системної синхронізації: Найвищий економічний ефект досягається лише за умови «ідеального налаштування» всіх елементів: найму, навчання, системи мотивації та комунікації між менеджментом і колективом. Ці елементи мають працювати як єдиний механізм, будучи узгодженими за часом та ресурсами.

Отже, кадрова політика є ефективною лише тоді, коли вона перестає бути набором окремих заходів і стає цілісною, стратегічно орієнтованою системою, де кожне управлінське рішення підкріплює загальну мету підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічний профіль об'єкта дослідження

Практичне дослідження механізмів реалізації кадрової політики та розробка рекомендацій щодо її оптимізації проводилися на базі торговельного підприємства «Silverland».

Об'єкт дослідження функціонує як Приватне підприємство (ПП), що є самостійним суб'єктом господарювання з повним циклом економічної відповідальності. Діяльність «Silverland» повністю регламентована чинним законодавством України, зокрема Господарським та Цивільним кодексами.

Вибір форми ПП є стратегічно обґрунтованим для ритейл-сектору даного масштабу. Проведений аналіз дозволив виділити ключові чинники, що зумовили вибір цієї організаційно-правової форми:

- спрощена процедура реєстрації та мінімальні вимоги до розміру статутного капіталу дозволяють швидко адаптувати ресурси під запити ринку.
- повний контроль власника над фінансовими потоками та стратегічними рішеннями забезпечує високу швидкість реакції на зміни кон'юнктури.
- використання переваг спрощеної системи оподаткування дозволяє спрямовувати більше ресурсів на розвиток оборотних коштів.
- невелика структура сприяє швидкому впровадженню систем стимулювання праці, орієнтованих на конкретний результат.

Поряд із перевагами, поточна модель розвитку «Silverland» має певні системні обмеження:

- порівняно низька інвестиційна привабливість для великого капіталу, що ускладнює масштабну експансію.

- обмеженість внутрішніх ресурсів для виходу на нові регіональні ринки без залучення зовнішнього фінансування.
- висока залежність стабільності підприємства від особистих рішень керівника/власника.

На сьогодні ПП «Silverland» демонструє модель сталого локального бізнесу, проте перехід на новий етап розвитку потребує трансформації кадрової політики — від простого операційного управління до стратегічного формування людського капіталу.

Торговельне підприємство «Silverland» вигідно розташоване в історичному та діловому центрі Ужгорода. Локація в «середмісті» забезпечує високий рівень трафіку та робить підприємство важливим елементом міської інфраструктури, що орієнтується як на місцевих жителів, так і на відвідувачів прикордонного обласного центру.

Статутні цілі та місія компанії

Відповідно до установчих документів, діяльність «Silverland» спрямована на реалізацію багатовекторної стратегії, що включає такі ключові аспекти:

- активне сприяння розвитку конкурентного торговельного середовища в Ужгороді, Закарпатській області та на загальнонаціональному рівні.
- максимальне задоволення запитів населення та корпоративних клієнтів (незалежно від форми власності) у якісних товарах широкого вжитку.
- проведення широкого спектра операцій — від роздрібної торгівлі та закупівель до посередницьких послуг, що дозволяє диверсифікувати джерела доходу відповідно до законодавства України.
- впровадження передових технологій ритейлу, цифровізація процесів обслуговування та виведення нових видів продукції на внутрішній і зовнішній ринки.
- підтримка сучасних форматів торгівлі, розширення переліку додаткових послуг та постійне вдосконалення культури обслуговування.

- активна участь у розвитку міської інфраструктури, підтримка соціальних ініціатив та створення гідних умов для роботи, побуту й відпочинку громади.

В умовах сьогодення «Silverland» фокусується на стійкості бізнес-моделі. Окрім традиційної торгівлі, підприємство робить ставку на інноваційність та гнучкість, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним у центральному районі міста, де рівень очікувань споживачів є традиційно найвищим.

Функціональна активність підприємства зосереджена на комплексному обслуговуванні споживчого ринку. До основного предмету діяльності належать:

- надання експертних торгових, інформаційних та організаційно-економічних послуг.
- активний пошук та налагодження зв'язків із надійними діловими партнерами та постачальниками.
- здійснення повного спектра закупівельних та посередницьких операцій.
- реалізація широкого асортименту товарів народного споживання, включаючи напівфабрикати та готову продукцію.
- розбудова та модернізація власної мережі торгівлі продовольчими та непродовольчими групами товарів.

Згідно з системним підходом, ПП «Silverland» функціонує як відкрита соціально-економічна система, що інтегрує чотири критичні підсистеми:

Виробнича: створення доданої вартості та підготовка товарів до реалізації.

Організаційно-обслуговуюча: забезпечення високих стандартів сервісу.

Логістична (матеріального забезпечення): управління складськими запасами та безперебійне постачання.

Управлінська: стратегічне планування та контроль.

Головним вектором взаємодії цих підсистем є синергетичний ефект, спрямований на забезпечення безкомпромісної якості продукції та сервісу.

Для забезпечення чіткої координації на підприємстві впроваджено лінійно-функціональну структуру управління. Вона дозволяє поєднувати єдиноначальність із глибокою експертизою в окремих напрямках.

Ключові ланки системи управління:

1. Адміністративний центр: Директор (керуючий), який здійснює загальне стратегічне керівництво.
2. Функціональні блоки:
 - Фінансовий департамент (Бухгалтерія): контроль грошових потоків та звітність.
 - Операційний відділ (Виробництво/Підготовка): технологічні процеси обробки товарів.
 - Комерційний блок (Відділ реалізації): пряма взаємодія з покупцями та маркетинг.
 - Лінійний персонал: фахівці, що забезпечують безпосередню життєдіяльність торгових точок.

Така структура є оптимальною для «Silverland», оскільки вона мінімізує дублювання функцій та забезпечує швидку трансляцію управлінських рішень від керівника до кінцевого виконавця.

В основі операційної моделі ПП «Silverland» лежить чітка диференціація повноважень, що базується на синергії лінійного та функціонального управління:

Лінійна вертикаль: Наділена правом прийняття фінальних рішень та прямого операційного керування підрозділами. Це забезпечує оперативність реагування на ринкові зміни та персональну відповідальність керівників за результат.

Функціональний блок: Відіграє роль інтелектуального центру. Його завдання — експертне консультування, збір та аналіз інформації, стратегічне планування та координація діяльності всіх ланок для досягнення спільних KPI.

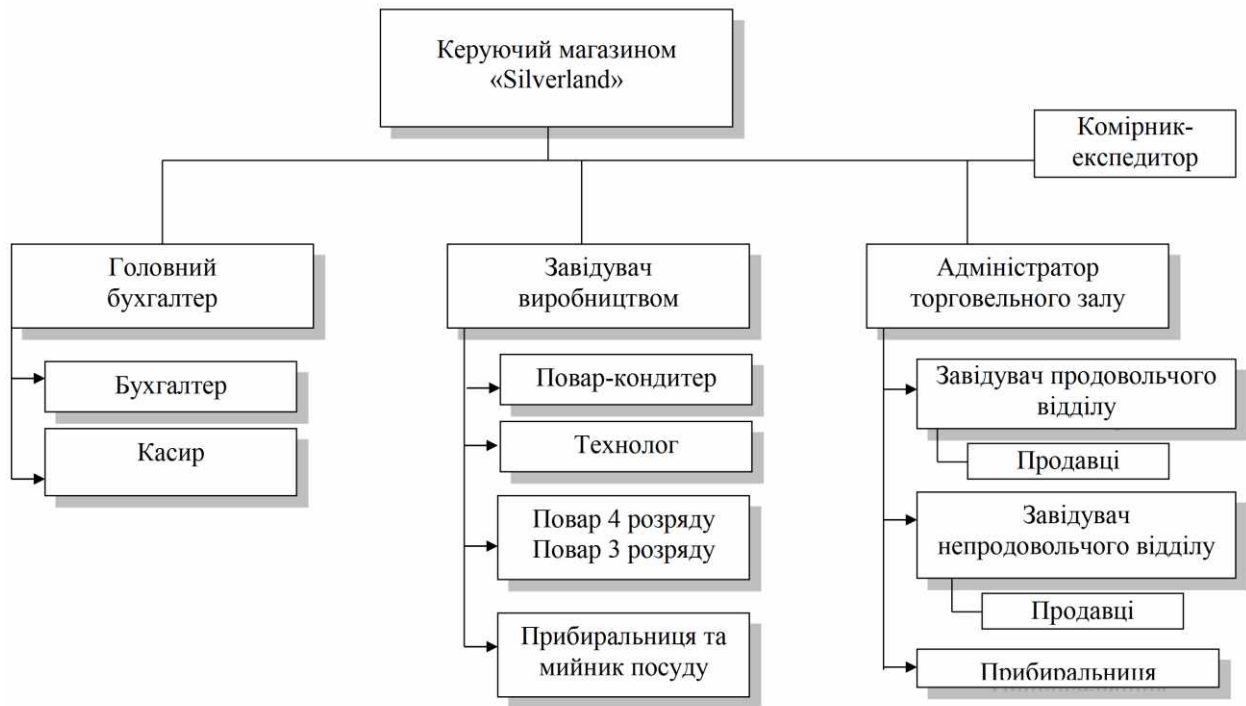


Рис. 2.1. Лінійно-функціональна структура управління торговельного підприємства «Silverland»

Функціональна специфікація структурних підрозділів

1. Департамент фінансового обліку та звітності (Бухгалтерія)

Бухгалтерія функціонує як ключовий аналітично-контрольний центр підприємства під керівництвом Головного бухгалтера. До її стратегічних та оперативних завдань належать:

- комплексний облік результатів господарської діяльності та управління грошовими потоками.
- формування та своєчасна подача податкової, статистичної та фінансової звітності згідно з актуальними нормами законодавства 2024–2026 років.
- робота з електронними контрольно-касовими апаратами (ЕККА) та програмними РРО, забезпечення точності розрахункових операцій.
- розробка калькуляційних карт, аналіз собівартості та обґрунтування відпускних цін.

2. Виробничий департамент

Виробнича підсистема очолюється Завідувачем виробництвом, чия діяльність зосереджена на забезпеченні замкненого циклу створення продукції власного приготування (кулінарія, пекарня тощо).

Ключові вектори відповідальності:

- забезпечення безперебійного випуску продукції згідно із затвердженою матрицею асортименту. Впровадження систем контролю якості на всіх етапах: від вхідної сировини до вихідного продукту.
- модернізація виробничих ліній, впровадження новітніх технологій обробки продуктів та розширення лінійки здорового харчування/крафтової продукції.
- прогнозування потреб у сировині, формування заявок, контроль термінів придатності та умов зберігання товарно-матеріальних цінностей.
- жорсткий контроль за дотриманням рецептур (технологічних карт), норм використання напівфабрикатів та правил експлуатації професійного обладнання.

3. Управління персоналом та безпекою праці у виробничому секторі

Завідувач виробництвом також виконує функції лінійного HR-менеджера для своєї команди:

- формування графіків змінності, ведення табелів обліку робочого часу, створення ергономічних умов на робочих місцях.
- ініціювання програм підвищення кваліфікації та наставництва для кухарів і кондитерів.
- контроль за дотриманням норм техніки безпеки, пожежної безпеки та регулярністю проходження працівниками медичних оглядів (згідно зі стандартами НАССР).

Чітке закріплення цих функцій за керівниками підрозділів дозволяє мінімізувати управлінські помилки та забезпечує високу якість кінцевого продукту, що є критично важливим для репутації «Silverland» в умовах конкурентного ринку Ужгорода.

Адміністратор торговельного залу виступає ключовим лінійним керівником, відповідальним за операційну ефективність точок продажу та якість взаємодії з клієнтами. Його діяльність зосереджена на забезпеченні синергії між продовольчим та непродовольчим відділами.

Функціональний профіль адміністратора:

- контроль за швидкістю та етикою обслуговування, моніторинг коректності розрахункових операцій. Адміністратор є фінальною інстанцією у вирішенні претензій, працюючи над утриманням лояльності споживачів.
- безпосередня участь у формуванні інтер'єру залів, контроль за актуальністю рекламних матеріалів та естетикою викладки товарів.
- технічний супровід роботи касової зони, зняття показників з РРО/ЕККА та контроль за бездоганим веденням касової звітності.
- гарантування безпеки покупців і персоналу, контроль за дотриманням норм протипожежного захисту, виробничої санітарії та правил особистої гігієни згідно з міжнародними стандартами.
- проведення внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації торгового персоналу (техніки продажів, робота із запереченнями).

Всі повноваження та зони відповідальності лінійного менеджменту ПП «Silverland» чітко регламентовані посадовими інструкціями, що мінімізує ризики дублювання функцій.

Життєдіяльність підприємства формується з безперервного потоку господарських операцій, які сумарно визначають його фінансову стійкість. Для об'єктивної оцінки ефективності поточної кадрової політики необхідно проаналізувати динаміку ключових техніко-економічних показників.

В економічному аналізі ці операції розглядаються через систему взаємозалежних індикаторів, які дозволяють оцінити:

- співвідношення між зусиллями персоналу та отриманим доходом.
- ефективність використання людських та матеріальних ресурсів.
- здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та інвестувати у розвиток кадрів.

Подальший аналіз дозволить встановити кореляцію між якісним складом персоналу «Silverland» та кінцевими фінансовими результатами його діяльності протягом звітного періоду.

Економічна спроможність підприємства та ефективність його менеджменту акумулюються в системі абсолютних показників: обсягах реалізації, валовому доході, рівні податкового навантаження та фінальних фінансових результатах. Узагальнену динаміку цих індикаторів за період 2024–2025 рр. систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПП
«Silverland»

Показники	Роки		Відхилення, (+,-)	Темп росту, (%)
	2022	2023		
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації	19324,6	20243,5	918,9	104,8
2. Собівартість реалізованої продукції, у т.ч.	18140,2	18640,4	500,2	102,8
матеріальні затрати	11635,6	11930,9	295,4	102,5
оплата праці	5972,0	6147,0	175,0	102,9
відрахування на соціальне страхування	220,3	234,5	14,2	106,5
амортизація	312,3	328,0	15,7	105,0
3. Інші операційні доходи	159,5	155,5	-4,0	97,5
4. Інші операційні витрати	1172,9	1618,7	445,9	138,0
5. Чистий прибуток (збиток)	171,0	140,0	-31,0	81,9

За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства у 2025 році можна виділити наступні ключові тенденції:

Позитивна динаміка збуту: Протягом 2025 року спостерігалось нарощення торговельної активності — загальна виручка від реалізації зросла на 4,8%, сягнувши позначки 20 243,5 тис. грн. Це свідчить про адаптивність маркетингової стратегії та стабільну лояльність споживачів.

Контроль операційних витрат: Збільшення доходів супроводжувалося помірним зростанням собівартості реалізованих товарів на 2,8%. Таке

співвідношення темпів росту (доходи зростають швидше за витрати на закупівлю) є ознакою ефективного управління асортиментною матрицею.

Трансформація структури витрат:

Матеріальні витрати: продемонстрували приріст на 2,5% порівняно з 2024 роком, що зумовлено інфляційними процесами та оновленням лінійки товарів.

Кадрові інвестиції: витрати на оплату праці збільшилися на 2,9%. Натомість податкові відрахування із заробітної плати (ЄСВ) зросли суттєвіше — на 6,5%, що разом із ростом амортизаційних нарахувань на 5,0% створило додаткове навантаження на чистий дохід.

Зниження рентабельності: Попри зростання виручки, фінальний прибуток підприємства у 2025 році продемонстрував негативну динаміку (темп зниження склав 81,9%). Основними деструктивними факторами стали:

- скорочення інших операційних доходів (на 4,0 тис. грн).
- різке аномальне зростання інших операційних витрат (на 445,9 тис. грн).

Фінансовий зріз 2025 року показує класичну ситуацію «зростання оборотів при падінні прибутковості». Оскільки витрати на персонал та соціальні відрахування зростають швидше, ніж чистий прибуток, актуальним завданням для ПП «Silverland» стає впровадження систем HR-метрики та оптимізація продуктивності праці. Це дозволить конвертувати витрати на оплату праці в реальний прибуток, а не просто підтримувати життєдіяльність штату.

Отже, підбиваючи підсумки фінансового аналізу, можна стверджувати, що за період 2024–2025 років динаміка ключових показників діяльності ПП «Silverland» була неоднозначною.

Незважаючи на впевнене зростання масштабів діяльності та досягнення позитивного фінансового результату у розмірі 140,0 тис. грн, ефективність управління витратами залишається критичною точкою. Стрімке збільшення операційних витрат нівелювало частину комерційного успіху, спричинивши

скорочення чистого прибутку на 31,0 тис. грн порівняно з попереднім періодом.

Така ситуація свідчить про наявність певних системних недоліків:

- темпи росту витрат випереджають темпи росту прибутковості.
- негативний тренд прибутку вказує на потребу в жорсткішому контролі за статтею «інші операційні витрати» та перегляді механізмів кадрового стимулювання.

У контексті кадрової політики це сигналізує про необхідність переходу від простого утримання персоналу до впровадження моделі управління результативністю, де кожна інвестиція в оплату праці має чітко корелювати з динамікою прибутку підприємства.

2.2. Діагностика та аналітична оцінка кадрової стратегії підприємства

Ефективність кадрової політики ПП «Silverland» неможливо оцінити без системного аналізу, який базується на чітко визначених дескрипторах. Для об'єктивного вимірювання успішності HR-стратегії ми виокремлюємо наступні аналітичні вектори:

- дослідження кількісних параметрів (чисельність штату) та якісних характеристик (компетентність, досвід, освітній рівень).
- розрахунок показників плинності кадрів та аналіз причин міграції персоналу.
- оцінка здатності кадрової системи швидко трансформуватися під впливом ринкових викликів.
- аналіз балансу між стратегічними цілями бізнесу (прибутковість) та соціальними запитами співробітників (мотивація, умови праці).

У сучасній структурі менеджменту комплексна оцінка системи управління персоналом виступає не просто контрольною функцією, а фундаментом для прийняття управлінських рішень. Суть оцінки зводиться до

верифікації: наскільки ефективно людський ресурс конвертується у досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Ключовою умовою результативності кадрової політики є безперервний аудит стану та динаміки використання трудового потенціалу. Це дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в управлінні та вчасно скоригувати курс розвитку команди.

Для ПП «Silverland» такий аналіз є критично важливим, оскільки виявлене раніше зниження прибутку вимагає чіткої відповіді: чи є це наслідком неефективності персоналу, чи результатом некоректної системи мотивації.

Управління персоналом у торговельному секторі має унікальну архітектуру, де ключовими ланками є селекція, безперервна освіта та стимулювання результативності. У ПП «Silverland» ці процеси реалізуються через наступні механізми:

1. Стратегічний рекрутинг та критерії відбору

Процес найму базується на чіткому профілі компетенцій. Підприємство відійшло від формального перегляду резюме на користь оцінювання прикладних знань і навичок.

Еталонна модель працівника включає:

- глибоке розуміння цінностей, історії та місії підприємства.
- досконале знання асортименту, технічних характеристик та споживчих властивостей товарів.
- розуміння психології споживача та орієнтація у конкурентному середовищі.
- здатність до проведення переконливих презентацій та володіння техніками ефективних продажів.
- бездоганне дотримання регламентів, торгових процедур та посадових інструкцій.

2. Екосистема професійного розвитку: Наставництво vs Коучинг

ПП «Silverland» використовує диференційований підхід до навчання, розділяючи його на два рівні залежно від досвіду працівника:

Рівень 1: Наставництво (Менторство)

Це базовий інструмент адаптації новачків та стажистів. Його мета — швидка інтеграція працівника у робоче середовище та приведення його навичок до встановленого корпоративного стандарту. Наставник виступає транслятором досвіду, допомагаючи подолати розрив між теоретичними знаннями та практичними вимогами «Silverland».

Рівень 2: Коучинг (Стимулювання росту)

Цей метод застосовується для досвідчених фахівців, орієнтованих на саморозвиток та надрезультати. Коучинг у торгівлі базується на формулі: «Досвід — Усвідомлення — Експеримент».

Фокус: На відміну від наставництва, коучинг не «навчає з нуля», а допомагає працівнику глибше усвідомити вже наявну базу знань та розкрити прихований потенціал.

Психологія успіху: Близько 70% роботи коуча зосереджено на аналізі індивідуальних перемог працівника, що створює стійку внутрішню мотивацію до експериментування та вдосконалення особистого стилю продажів.

Така дворівнева система дозволяє ПП «Silverland» не лише підтримувати операційну якість через наставництво, а й формувати еліту торгового персоналу через коучинг. Це створює умови, за яких розвиток кожного окремого працівника стає двигуном для зростання прибутковості всього підприємства.

Враховуючи галузеву специфіку ритейлу, де якість людського капіталу є головним фактором прибутку, оцінка ефективності персоналу має стати пріоритетним вектором дослідження. Особлива увага приділяється системі оплати праці, оскільки вона виступає прямим важелем впливу на фінансову результативність «Silverland».

Ми пропонуємо чотирирівневу модель комплексного аудиту кадрової складової:

- моніторинг чисельності, професійного складу та інтенсивності руху кадрів.
- оцінка виробітку на одного працівника та ефективності використання робочого часу.
- дослідження механізмів формування та розподілу коштів на винагороду.
- вимірювання ефективності матеріального стимулювання та його впливу на лояльність штату.

Етап 1: Діагностика кадрового потенціалу та його динаміки

Першочерговим завданням є порівняння наявного ресурсу із довгостроковою стратегією бізнесу. Цей етап включає деталізацію наступних параметрів:

- аналіз кількісних коливань штату відносно попередніх періодів (2024–2025 рр.).
- оцінка персоналу за категоріями, стажем, віком та рівнем освіти.
- розрахунок коефіцієнтів обороту, що вказують на стабільність колективу.
- відповідність фактичної кількості працівників потребам штатного розпису.

Ключовим принципом ефективної кадрової політики є узгодженість темпів зростання. Для «Silverland» критично важливо забезпечити пропорційність між кадровими витратами та комерційним успіхом.

Проводимо крос-аналіз, порівнюючи темпи зміни чисельності працівників із темпами росту товарообігу та чистого прибутку. Тільки за умови, що ріст товарообігу випереджає ріст штату, можна стверджувати про інтенсивний шлях розвитку підприємства та високу ефективність кадрової політики.

Функціональний розподіл персоналу в ПП «Silverland» базується на чіткій спеціалізації працівників, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси в

торговельному залі та за його межами. Відповідно до ролі в операційній діяльності, ми класифікуємо штат за такими стратегічними групами:

1. Адміністративно-управлінський персонал: фахівці, що здійснюють загальне керівництво, фінансовий контроль, кадрове адміністрування та стратегічне планування (директор, бухгалтер, адміністратор).

2. Торговельно-оперативний персонал: ключова ланка, що безпосередньо взаємодіє з покупцями та забезпечує процес реалізації товарів (продавці-консультанти, касири).

3. Оперативно-виробничий персонал: фахівці, задіяні у процесах підготовки товарів та власного виробництва (кухарі, кондитери, працівники фасувальних цехів).

4. Технічний та допоміжний персонал: працівники, які забезпечують життєдіяльність об'єкта та технічний супровід (комірники, вантажники, технічний персонал з обслуговування залів).

Першим етапом нашого дослідження є детальна діагностика керівної ланки підприємства. Кількісні та якісні параметри цієї групи безпосередньо впливають на швидкість прийняття управлінських рішень та загальну ефективність роботи підлеглих.

Узагальнені дані щодо динаміки та структури адміністративно-управлінського персоналу ПП «Silverland» протягом 2024–2025 років систематизовано в таблиці 2.2.

Проведений аналіз свідчить про стабільність управлінської вертикалі підприємства: чисельність адміністративно-управлінського персоналу протягом 2024–2025 років залишалася незмінною. Водночас у загальній структурі штату спостерігалось незначне скорочення — у 2025 році загальна кількість працівників зменшилася на одну особу, що становить 3% від загального складу.

Таблиця 2.2.

Аналіз чисельності та структури адміністративно-управлінського
персоналу ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
1. Чисельність працівників, усього	32	31	-1	96,96
2. З них адміністративно- управлінського персоналу:	6	6	-	100
1. Керуючий магазином	1	1	-	100
2. Головний бухгалтер	1	1	-	100
3. Зав. виробництва	1	1	-	100
4. Комірник-експедитор	1	1	-	100
5.Адміністратор	1	1	-	100
6.Технолог	1	1	-	100
3. Усього торговельно- оперативного персоналу	26	25	-1	96,15

Аналіз структури персоналу ПП «Silverland» (Таблиця 2.3) спрямований на виявлення архітектури людських ресурсів та визначення питомої ваги кожної функціональної групи в загальній чисельності штату. Дослідження динаміки цих показників дозволяє відстежити трансформаційні процеси всередині колективу порівняно з попереднім періодом.

Для об'єктивної оцінки якісного стану та збалансованості кадрового потенціалу ми використовуємо систему наступних аналітичних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт функціональної відповідності (Кфв): відображає співвідношення між торговельно-оперативним та адміністративно-управлінським персоналом. Він розраховується як відношення чисельності працівників фронт-офісу (продавці, касири) до кількості управлінців. Оптимальне значення цього показника свідчить про відсутність надмірного

бюрократичного апарату та ефективну концентрацію ресурсів на ділянках, що генерують прибуток.

2. Коефіцієнт професійної кваліфікації ($K_{\text{кв}}$): визначається як відношення чисельності дипломованих та висококваліфікованих фахівців до загального штату підприємства. Цей індикатор демонструє інтелектуальний капітал компанії та її здатність впроваджувати складні торговельні технології.

3. Коефіцієнт стабільності персоналу ($K_{\text{ст}}$): є ключовим індикатором надійності колективу та ефективності кадрової політики. Він визначається за наступною математичною моделлю:

$$K_{\text{ст}} = 1 - \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{ср}} + \text{Ч}_{\text{пр}}} \quad (2.1)$$

де:

- $\text{Ч}_{\text{зв}}$ — чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни протягом періоду;
- $\text{Ч}_{\text{ср}}$ — середньооблікова чисельність персоналу;
- $\text{Ч}_{\text{пр}}$ — чисельність новоприйнятих співробітників за цей же період.

Використання цих показників дозволяє керівництву «Silverland» не просто фіксувати кількість людей, а розуміти якість кадрової структури. Наприклад, зростання коефіцієнта стабільності на фоні стабільної кваліфікації свідчить про формування лояльного та професійного ядра колективу, що є критично важливим для утримання конкурентних позицій у ритейл-секторі Ужгорода.

Детальна діагностика кадрового потенціалу ПП «Silverland» у 2025 році виявила певні негативні тенденції у структурі людського капіталу:

- показник рівня кваліфікації персоналу продемонстрував регресію, скоротившись на 0,26 порівняно з 2024 роком. У контексті торговельної діяльності такий тренд є критичним сигналом, оскільки дефіцит професійних

компетенцій безпосередньо корелює зі зниженням культури та якості клієнтського сервісу.

- спостерігається помірне зниження коефіцієнта стабільності персоналу на 0,04. Хоча це коливання є незначним, воно вказує на посилення плинності кадрів або незадоволеність певної частини колективу умовами праці.

Поєднання цих факторів — втрати кваліфікованих фахівців та зниження загальної стабільності штату — створює загрозу для конкурентоспроможності підприємства. Для нівелювання цих ризиків керівництву «Silverland» у 2026 році доцільно активізувати програми внутрішнього навчання та переглянути систему нематеріальної мотивації для утримання ключових співробітників.

Таблиця 2.3.

Структурно-логічний аналіз кадрового складу торговельного підприємства

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
1. Коефіцієнт співвідношення торговельно-оперативного та адміністративно-управлінського персоналу	4,3	4,1	-0,2	95,3
2. Коефіцієнт кваліфікованості робітників	0,81	0,55	-0,26	67,9
3. Коефіцієнт стабільності персоналу	0,56	0,52	-0,04	92,85

Аналіз динаміки кадрового складу (Табл. 2.4–2.5) є інструментом глибокого вивчення процесів оновлення колективу. Дослідження охоплює не лише кількісні показники прийому та звільнення працівників, а й якісний аудит причин плинності кадрів у розрізі функціональних категорій.

Для об'єктивної оцінки інтенсивності руху персоналу ПП «Silverland» використовується система відносних показників, що дозволяють нівелювати вплив масштабу підприємства та порівняти дані за 2024–2025 роки.

Ключові показники аналізу:

1. Коефіцієнт обороту з прийому (K_{Π}): відображає інтенсивність поповнення штату новими співробітниками. Він дозволяє оцінити активність підприємства на ринку праці та розраховується за формулою:

$$K_{\Pi} = \frac{\chi_{\Pi}}{\chi_c} \quad (2.2)$$

де: χ_{Π} — загальна кількість працівників, зарахованих у штат за звітний період;

χ_c — середньооблікова чисельність персоналу за цей же період.

2. Коефіцієнт обороту зі звільнення (K_z): демонструє рівень втрати трудових ресурсів та розраховується як відношення кількості звільнених осіб до середньооблікової чисельності.

$$K_z = \frac{\chi_z}{\chi_{\text{сер}}} \quad (2.3)$$

де χ_z — кількість звільнених працівників

3. Коефіцієнт інтенсивності заміщення (співвідношення прийнятих і звільнених): цей індикатор дозволяє оцінити вектор розвитку кадрового потенціалу — чи відбувається розширення штату, чи просто компенсація втрачених одиниць. Він розраховується за формулою:

$$K_{i.z.} = \frac{K_{\Pi}}{K_z} \quad (2.4)$$

Глибокий аудит кадрових процесів у ПП «Silverland» передбачає класифікацію причин припинення трудових відносин. Це дозволяє керівництву розмежувати природний рух кадрів від проблемних зон у системі менеджменту.

Класифікація причин звільнення працівників:

Об'єктивні (зовнішні) чинники: призов на військову службу, переїзд працівника в іншу місцевість (зокрема через міграційні процеси), вихід на пенсію або вступ до навчальних закладів.

Суб'єктивні чинники (за власним бажанням): незадоволеність рівнем оплати праці, умовами роботи, відсутність кар'єрного росту або психологічний клімат у колективі.

Ініціатива роботодавця: звільнення через систематичне порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді або внаслідок організаційних змін (оптимізація чи скорочення штатної чисельності).

Для кількісної оцінки динаміки оновлення колективу сформовано таблицю 2.4., 2.5. Вони відображають баланс між залученням нових фахівців та вибуттям наявних.

Таблиця 2.4.

Показники інтенсивності руху персоналу ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
Прийнято працівників, всього	2	5	3	250,0
Вибуло працівників, всього	3	4	1	131,3
у т.ч. за власним бажанням	3	4	1	131,3
Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного року	32	31	-1	96,96

Дана таблиця акумулює результати розрахунків, що характеризують інтенсивність оновлення кадрового складу та стабільність трудового колективу протягом 2024–2025 років.

Таблиця 2.5.

Динаміка аналітичних коефіцієнтів руху персоналу ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення, (+,-)	Темп росту, (%)
	2024	2025		
1. Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,0625	0,16	0,0975	256
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,093	0,129	0,036	138,7
3. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	0,66	1,25	0,59	189,4

Аналіз показників руху персоналу в ПП «Silverland» за звітний період свідчить про помірну активізацію процесів оновлення штату. Протягом 2024–2025 років зафіксовано наступні зміни:

- показники прийому та звільнення працівників зросли на 0,0975 та 0,036 відповідно. Така динаміка зумовлена паралельним збільшенням кількості новоприйнятих фахівців та персоналу, що залишив підприємство.
- коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників продемонстрував стрімке зростання на 89,4%, що свідчить про інтенсивне оновлення кадрового складу та формування "молодого" ядра колективу.

Для забезпечення стабільності бізнес-процесів менеджмент підприємства фокусується на якісному профілі нових співробітників. До уваги беруться наявність профільної освіти, досвід роботи в ритейлі та мотиваційні чинники переходу. Такий підхід мінімізує термін адаптації та дозволяє швидше залучити новачків до ефективної торговельної діяльності.

2. Оцінка продуктивності та результативності праці персоналу

Економічна ефективність використання людського капіталу в «Silverland» визначається через систему індикаторів продуктивності. На цей показник впливає комплекс факторів: від технологічного оснащення торгових залів до системи соціальної мотивації.

Ключові метрики аналізу (Табл. 2.6):

- вартісний показник обсягу товарообігу, що припадає на одного середньооблікового працівника.
- витрати робочого часу на одиницю реалізованої продукції.

Порівняльний аналіз із показниками 2024 року демонструє позитивний тренд інтенсифікації праці:

- середній виробіток на одного працівника збільшився на 49,1 тис. грн. Це свідчить про підвищення індивідуальної результативності персоналу та ефективність методів стимулювання продажів.

- рівень трудомісткості операцій знизився на 5,9%. Така зміна вказує на раціоналізацію торговельних процесів та покращення організації праці в магазині.

Таблиця 2.6.

Динаміка продуктивності праці та трудомісткості в ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	32	31	-1	96,9
2. Товарообіг підприємства, тис. грн.	19324,6	20243,5	918,9	104,8
3. Виробіток одного працівника, тис. грн.	603,9	653,0	49,1	108,1
4. Трудомісткість товарообігу, люд/тис. грн.	0,0017	0,0016	-0,0001	94,1

Позитивна динаміка виробітку у 2025 році стала результатом синергії двох факторів: активізації комерційної діяльності (зростання товарообігу) та оптимізації кількісного складу персоналу (скорочення штату). Таке співвідношення свідчить про перехід ПП «Silverland» до інтенсивного типу розвитку, де більший обсяг результату досягається меншими витратами трудових ресурсів.

Для отримання вичерпної оцінки результативності використання людського капіталу в системі управління персоналом застосовується розширена система індикаторів (Табл. 2.7).

У межах поглибленого аудиту досліджується віддача від кожної одиниці витраченого часу та інвестованих фінансових коштів у персонал:

- обсяг товарообігу в розрахунку на одну фактично відпрацьовану людину-годину (або людину-день). Це дозволяє оцінити реальну інтенсивність праці в торговельному залі.

- показник товарообігу на 1 грн витрат на ФОП (фонд оплати праці). Він демонструє економічну доцільність поточної системи матеріального стимулювання.

- товарообіг на одиницю загальних витрат на утримання персоналу (включаючи навчання, соціальні пакети, охорону праці тощо).

Таблиця 2.7.

Показники ефективності використання витрат на персонал та робочого часу в ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
1. Увесь товарообіг підприємства, тис. грн.	19324,6	20243,5	918,9	104,8
2. Відпрацьовано, всього (людино-годин)	30908	31393	485,0	101,6
3. Витрати на оплату праці	5972,0	6147,0	175,0	102,9
4. Товарообіг на одну відпрацьовану людину-годину	0,625	0,645	0,02	103,2
5. Товарообіг на одиницю витрат підприємства на оплату праці працівників	3,236	3,293	0,057	101,8

Оцінка результативності використання персоналу у 2025 році проводилася шляхом порівняння поточних значень із показниками попереднього року. Розрахунки підтвердили позитивну тенденцію інтенсифікації праці:

- обсяг товарообігу на одну відпрацьовану людину-годину зріс на 3,2%.
- показник товарообігу на одиницю витрат на оплату праці збільшився на 1,8%, що вказує на випереджаюче зростання результативності порівняно з витратами на ФОП.

3. Факторний аналіз динаміки виробітку працівників

Для детального розуміння причин зміни рівня виробітку було проведено багатофакторний аналіз. Його мета — кількісно виміряти внесок кожного окремого чинника у формування фінального показника ефективності.

До аналітичної моделі включено наступні детермінанти:

- зміна середньооблікової чисельності персоналу.
- середня кількість відпрацьованих днів одним працівником за рік.

- середня тривалість робочої зміни (дня).
- середньогодинний виробіток (продуктивність праці за кожну годину реальної роботи).

Для розрахунку впливу цих факторів було застосовано метод ланцюгових підстановок. Цей математичний інструментарій дозволяє послідовно ізолювати вплив кожного показника, фіксуючи значення інших на базовому рівні.

Таблиця 2.8.

Розрахунок впливу факторів на рівень виробітку одного працівника ПП
«Silverland» методом ланцюгових підстановок

Показники	I розра- хунок	II розра- хунок	III розра- хунок	IV розра- хунок	V розра- хунок
1.Середньоспискова чисельність персоналу	2024 р. 32	2025 р. 31	2025 р. 31	2025 р. 31	2025 р. 31
2.Фактична середня кількість днів, відпрацьована одним працівником за рік	2024р. 260	2024 р. 260	2025 р. 265	2025 р. 265	2025 р. 265
3.Фактична середня тривалість робочого дня, годин	2024 р. 8	2024 р. 8	2024 р. 8	2025 р. 8	2025 р. 8
4.Фактичний середньогодинний виробіток одного працівника	2024 р. 0,29	2024 р. 0,29	2024 р. 0,29	2024 р. 0,29	2025 р. 0,31
5.Товарообіг за рік, тис. грн.	2024 р. 19324,6	Перера- хований 18699,2	Перера- хований 19058,8	Перера- хований 19058,8	2025 р. 20243,5

На основі методу ланцюгових підстановок було визначено внесок кожного чинника у зміну загального обсягу товарообігу в 2025 році. Загальний приріст виручки на 918,9 тис. грн сформувався під впливом наступних різновекторних факторів:

1. Ефект зміни чисельності (Кількісний вплив): $18699,2 - 19324,6 = -625,4$ тис. грн.

Скорочення штату призвело до від'ємного впливу на обсяг реалізації. Це свідчить про те, що за інших рівних умов зменшення кількості «робочих рук» тягне за собою зниження обсягів діяльності.

2. Ефект інтенсивності використання робочого року (Екстенсивний вплив):

$$19058,8 - 18699,2 = +359,6 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення кількості робочих днів, відпрацьованих одним співробітником, частково нівелювало втрати від скорочення персоналу. Це вказує на вищу щільність робочого графіка та кращу організацію праці.

3. Ефект тривалості робочої зміни:

$$19058,8 - 19058,8 = 0.$$

Тривалість робочого дня залишалася стабільною, що свідчить про дотримання встановлених графіків роботи без залучення до понаднормових годин.

4. Ефект середньогодинного виробітку (Якісний вплив):

$$20243,5 - 19058,8 = +1184,7 \text{ тис. грн.}$$

Цей фактор став ключовим драйвером зростання. Підвищення продуктивності праці за кожну годину роботи не лише компенсувало негативний вплив скорочення штату, а й забезпечило фінальний позитивний результат.

Сумарний вплив усіх факторів склав:

$$-625,4 + 359,6 + 0 + 1184,7 = +918,9 \text{ тис. грн.}$$

Економічна модель розвитку ПП «Silverland» у 2025 році демонструє чітко виражений інтенсивний характер. Попри зменшення фізичної кількості працівників, підприємство змогло наростити товарообіг завдяки двом чинникам: підвищенню кваліфікації/результативності персоналу (ріст середньогодинного виробітку) та більш повному використанню річного фонду робочого часу.

Це свідчить про високу адаптивність кадрового потенціалу до змін та ефективність управлінських рішень щодо мотивації персоналу, що працює в умовах підвищеного навантаження.

Деталізація впливу окремих факторів на зміну обсягу реалізації дозволяє чітко розмежувати кількісні та якісні чинники розвитку підприємства у 2025 році:

- скорочення середньооблікової чисельності персоналу (на 1 особу) призвело до потенційного недоотримання товарообігу в розмірі 625,4 тис. грн. Це свідчить про те, що чисельність персоналу є вагомим чинником масштабування продажів.

- збільшення кількості фактично відпрацьованих днів одним працівником забезпечило приріст виручки на 359,6 тис. грн. Це позитивний індикатор інтенсифікації використання наявного робочого часу.

- середня тривалість робочої зміни залишилася стабільною, тому цей показник мав нейтральний вплив на підсумковий результат.

- найсуттєвіший позитивний вплив продемонструвало зростання середньогодинного виробітку. Завдяки підвищенню ефективності роботи кожного співробітника за годину, товарообіг збільшився на 1 184,7 тис. грн.

- сумарна синергія зазначених факторів забезпечила чисте зростання товарообігу підприємства на 918,9 тис. грн. Це підтверджує, що якісне зростання продуктивності праці з лишком компенсувало втрати від скорочення чисельності персоналу.

Для завершення аналітичного циклу необхідно провести комплексну оцінку наслідків зміни рівня продуктивності. Це дозволяє не просто зафіксувати цифри, а усвідомити стратегічну значущість інвестицій у розвиток персоналу.

Оцінка наслідків дозволяє:

- наочно продемонструвати взаємозв'язок між професійним розвитком співробітників та фінансовою стійкістю компанії.

- підтвердити доцільність витрат на навчання (коучинг, наставництво) та матеріальне стимулювання.

- сформулювати конкретні кроки для подальшого нарощування виробітку без надмірного виснаження людського ресурсу.

Таким чином, моніторинг наслідків стає інструментом зворотного зв'язку, який перетворює сухий статистичний звіт на дієву дорожню карту для HR-менеджменту «Silverland».

3. Аудит формування та ефективності використання фонду оплати праці

Дослідження механізмів оплати праці є ключовим етапом оцінки системи матеріальної мотивації. Метою цього аналізу є визначення того, наскільки діюча модель винагороди стимулює персонал до досягнення стратегічних цілей підприємства та чи відповідає вона фінансовим можливостям ПП «Silverland».

Комплексна оцінка системи стимулювання базується на наступних аналітичних векторах:

- моніторинг абсолютних змін обсягу фонду оплати праці (ФОП).
- вивчення архітектури виплат (співвідношення основної заробітної плати, премій та компенсацій).
- оцінка здатності підприємства генерувати достатній дохід для покриття витрат на персонал.
- порівняння рівнів оплати праці за різними функціональними категоріями персоналу.
- визначення віддачі від кожної гривні, інвестованої у ФОП.

Абсолютний обсяг ФОП дає лише загальне уявлення про витрати. Для глибшого розуміння економічної доцільності витрат на персонал ми використовуємо систему відносних показників (Табл. 2.9), які корелюють витрати на оплату праці з результатами діяльності:

- демонструє рівень трудомісткості операційної діяльності та роль кадрових витрат у структурі собівартості.

- показує, який відсоток від кожної заробленої гривні спрямовується на винагороду працівникам.

Рівень витрат на оплату праці до товарообігу (%): ключовий індикатор для ритейлу, що дозволяє оцінити «вартість» персоналу в процесі реалізації товарів.

Таблиця 2.9.

Аналіз динаміки та структури фонду оплати праці ПП «Silverland»

Показники	Роки		Відхилення (+,-)	Темп росту (%)
	2024	2025		
1.Фонд оплати праці	5972,0	6147,0	175,0	102,9
2.Товарообіг	19324,6	20243,5	918,9	104,8
3.Рівень витрат на оплату праці, відсотків до товарообігу	30,9	30,4	-0,5	98,4

Дослідження компонентного складу виплат персоналу дозволяє розкрити реальну стратегію матеріального стимулювання підприємства. У межах цього етапу аналізується не лише обсяг коштів, а й співвідношення між різними функціональними частинами заробітної плати:

Основна заробітна плата: становить базис винагороди (оклади, тарифні ставки). Висока питома вага цієї складової у структурі ФОП вказує на орієнтацію ПП «Silverland» на соціальну захищеність та стабільність. Це фундамент, який мінімізує плинність кадрів, забезпечуючи працівникам гарантований дохід незалежно від сезонних коливань ринку.

Додаткова заробітна плата: включає доплати, надбавки, премії за поточні результати та компенсаційні виплати. Зростання частки додаткових виплат відносно основної зарплати свідчить про впровадження механізмів інтенсифікації праці. Це інструмент гнучкого реагування на ефективність роботи кожного окремого відділу чи працівника.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати: охоплюють винагороди за підсумками року, виплати в межах участі у прибутку та соціальні пакети. Збільшення цього сегмента демонструє перехід до стратегії партнерської

мотивації, де дохід працівника безпосередньо корелює з фінансовим успіхом усього підприємства (отриманням чистого прибутку).

Фінальним етапом аудиту є визначення збалансованості витрат на персонал та отриманих результатів. Для цього в ПП «Silverland» проводиться розрахунок коефіцієнтів, що відображають випереджаючу ефективність праці відносно її оплати.

Ключові індикатори ефективності:

1. Коефіцієнт випередження ($K_{\text{вип}}$): розраховується як співвідношення індексу продуктивності праці до індексу середньої заробітної плати.

Для стабільного розвитку підприємства необхідно, щоб продуктивність праці зростала швидше, ніж рівень її оплати ($I_{\text{пп}} > I_{\text{зп}}$). Це дозволяє підприємству накопичувати ресурси для саморозвитку та інвестицій.

2. Коефіцієнт еластичності ФОП: співвідношення темпів зростання загального фонду оплати праці та темпів зростання товарообігу. Він показує, на скільки відсотків збільшуються витрати на персонал при зростанні виручки на 1%. Математична модель формування витрат на оплату праці.

Обсяг фонду оплати праці (ФОП) є інтегральним показником, який перебуває у складній функціональній залежності від операційних та кадрових параметрів. Сума витрат на оплату праці розраховується за наступною формулою:

$$\frac{TO}{\bar{B}} \times \overline{ЗП} \quad (2.5)$$

де TO – товарообіг,

$\bar{B}$ – середній виробіток на одного працівника,

$\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата на одного робітника.

Для кількісної оцінки впливу ключових економічних показників на зміну фонду оплати праці (ФОП) застосовано метод ланцюгових підстановок. Розрахунки, проведені на основі даних Таблиці 2.10, дозволяють виокремити

роль кожного фактора у формуванні бюджету на персонал протягом 2024–2025 років.

Загальне зростання фонду оплати праці на 175 тис. грн відбулося під впливом наступних чинників:

1. Вплив динаміки товарообігу (Прямий фактор):

$$6255,5 - 5972,0 = +283,5 \text{ тис. грн.}$$

Інтерпретація: Розширення масштабів торговельної діяльності та збільшення виручки вимагало відповідного зростання витрат на матеріальне стимулювання персоналу. Це зумовило додаткове навантаження на ФОП у розмірі 283,5 тис. грн.

2. Вплив продуктивності праці (Зворотний фактор): Розрахунок: $5786,6 - 6255,5 = -468,9$ тис. грн.

Інтерпретація: Зростання виробітку на одного працівника стало потужним чинником економії. Підвищення ефективності праці дозволило підприємству стримати ріст фонду оплати праці на 468,9 тис. грн, забезпечуючи виконання «золотого правила» економіки (ріст виробітку випереджає ріст витрат).

3. Вплив середньорічної заробітної плати (Мотиваційний фактор):

$$6147,0 - 5786,6 = +360,4 \text{ тис. грн.}$$

Інтерпретація: Підвищення рівня середньої заробітної плати одного працівника (соціальний стандарт або преміювання за результати) призвело до збільшення загального ФОП на 360,4 тис. грн.

Узагальнююча оцінка результатів аналізу.

Сумарний векторний вплив факторів становить:

$$+283,5 - 468,9 + 360,4 = +175 \text{ тис. грн}$$

Хоча загальний обсяг фонду оплати праці у 2025 році збільшився на 175 тис. грн, структура цього приросту є економічно виправданою. Ключовим моментом є те, що економія, отримана за рахунок зростання продуктивності праці (-468,9 тис. грн), повністю покрила додаткові витрати, спричинені зростанням товарообігу. Це дозволило ПП «Silverland» не лише підвищити

рівень життя своїх працівників (ріст середньої зарплати), а й зберегти фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.10.

Вихідні та розрахункові дані для факторного аналізу ФОП

Показники	I розрахунок	II розрахунок	III розрахунок	IV розрахунок
Обсяг товарообігу, тис. грн.	2024 р. 19324,6	2025 р. 20243,5	2025 р. 20243,5	2025 р. 20243,5
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн.	2024 р. 603,9	2024 р. 603,9	2025 р. 653,0	2025 р. 653,0
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	2024 р. 186,6	2024 р. 186,6	2024 р. 186,6	2025 р. 198,3
Сума фонду оплати праці, тис. грн.	2024 р. 5972,0	Перерахована 6255,5	Перерахована 5786,6	2025 р. 6147,0

Взаємодія інтенсивних та соціальних факторів (виробітку та середньої зарплати) визначає кінцеву фінансову стійкість системи винагороди. У 2025 році на підприємстві спостерігалася наступна динаміка:

- завдяки стрімкому зростанню індивідуальної продуктивності праці (виробітку), підприємство досягло відносної економії коштів у розмірі 468,9 тис. грн.

- частина цієї економії була спрямована на підвищення добробуту працівників. Збільшення середньорічної заробітної плати зумовило зростання витрат на 360,4 тис. грн.

Оскільки економія від росту продуктивності перевищила витрати на підвищення зарплат, загальне збільшення фонду оплати праці на 175 тис. грн (з урахуванням росту товарообігу) є економічно виправданим і свідчить про ефективний менеджмент кадрових витрат.

Для комплексної оцінки того, як витрати на персонал конвертуються у фінансовий успіх ПП «Silverland», використовується система інтегральних коефіцієнтів (Табл. 2.11).

Коефіцієнт «ФОП / Доходи»: відображає частку витрат на персонал у кожній гривні отриманого доходу.

Коефіцієнт «ФОП / Прибуток»: критично важливий показник, що демонструє ціну отримання чистого прибутку.

Коефіцієнт «ФОП / Ринкова вартість»: стратегічний індикатор, що показує вплив системи стимулювання на загальну капіталізацію та інвестиційну привабливість підприємства.

Таблиця 2.11.

Показники ефективності матеріального стимулювання персоналу ПП «Silverland» у 2024–2025 pp.

Показники ефективності	Для підприємства	Значення коефіцієнта	
		більше 1	менше 1
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства (товарообігом)	$K=102,9/104,8=0,981$	Система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не «зароблено» зростанням обсягів	Система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці.
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства	$K=102,9/81,8=1,258$	Зростання оплати праці на має під собою необхідного економічного підґрунтя – зростання джерела здійснення витрат. Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку.	Система матеріального стимулювання орієнтована не тільки на зростання товарообігу, а й на зростання доходів, як від реалізації товарів, так і від здійснення інших видів діяльності.
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та продуктивністю праці.	$K=102,9/108,1=0,952$	Зростання витрат на оплату праці не відповідає економічним інтересам підприємства.	Система матеріального стимулювання персоналу спрямована на досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати розрахунку коефіцієнтів ефективності можна констатувати неоднозначність поточної моделі управління витратами на персонал.

З одного боку, наявна система матеріального заохочення виконує свою основну функцію — забезпечує стабільне зростання продуктивності праці. Працівники демонструють вищу віддачу, що підтверджується позитивною динамікою середньогодинного виробітку.

Проте, детальний аудит виявив критичну диспропорцію: темпи зростання оплати праці випереджають темпи зростання реальної ефективності бізнесу. Така ситуація свідчить про те, що поточне підвищення заробітних плат не має під собою достатнього економічного підґрунтя, що призводить до наступних негативних наслідків:

- спостерігається зростання питомої ваги витрат на оплату праці в загальній структурі доходів підприємства. Це означає, що персонал «поглинає» дедалі більшу частку кожної заробленої гривні.
- оскільки витрати на персонал зростають швидше за виручку, підприємство втрачає частину чистого прибутку, що обмежує можливості для самофінансування та модернізації торговельної мережі.
- у довгостроковій перспективі така модель стимулювання може стати обтяжливою для фінансового стану ПП «Silverland», особливо в умовах волатильності ринку 2026 року.

На етапі 2025 року система стимулювання потребує негайного коригування. Необхідно запровадити жорстку прив'язку бонусного фонду до кінцевих фінансових результатів (чистого прибутку), а не лише до обсягу товарообігу, щоб забезпечити збалансованість інтересів персоналу та власників бізнесу.

Висновки до розділу 2

У ході комплексного аналізу діяльності торговельного підприємства ПП «Silverland» було отримано наступні результати:

1. Економічний стан та фінансові результати. Дослідження організаційно-економічних аспектів господарювання показало, що протягом 2024–2025 рр. підприємство демонструвало зростання обсягів товарообігу та доходів. Проте позитивна динаміка виручки супроводжувалася низкою деструктивних чинників:

- зафіксовано зниження чистого прибутку, що стало наслідком випереджаючого темпу зростання операційних витрат.
- ефективність управління витратами потребує перегляду, оскільки зростання товарообігу не трансформувалося у зростання рентабельності.

2. Стан та рух кадрового потенціалу. Аналіз персоналу з урахуванням специфіки ритейлу виявив високу інтенсивність кадрових процесів:

- спостерігається помірне зниження рівня кваліфікації (на 0,26) та стабільності штату, що створює ризики для якості торговельного обслуговування.
- попри скорочення чисельності на 1 особу, коефіцієнт інтенсивності заміщення свідчить про активне оновлення колективу, де негативний вплив плинності було частково нівельовано за рахунок залучення нових фахівців.

3. Продуктивність праці та її факторний вплив.

За результатами факторного аналізу встановлено, що підприємство перейшло на інтенсивний шлях розвитку:

- рівень виробітку на одного працівника зріс на 49,1 тис. грн, а трудомісткість операцій знизилася на 5,9%.

- ключовим драйвером зростання товарообігу (+918,9 тис. грн) стало підвищення середньогодинного виробітку, що повністю компенсувало втрати від скорочення чисельності персоналу.

4. Ефективність системи стимулювання. Аудит фонду оплати праці (ФОП) продемонстрував суперечливі результати:

- наявна система матеріальної мотивації є дієвою з точки зору стимулювання продуктивності (забезпечено відносну економію ФОП за рахунок росту виробітку у розмірі 468,9 тис. грн).

- разом з тим, виявлено зростання питомої ваги витрат на оплату праці в структурі доходів, що вказує на недостатнє економічне обґрунтування темпів зростання заробітних плат відносно прибутковості підприємства.

Отже, кадрова політика ПП «Silverland» у 2025 році забезпечує виконання стратегічних цілей щодо обсягів продажів, проте потребує оптимізації в частині контролю операційних витрат на персонал та стабілізації якісного складу колективу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «SILVERLAND»

3.1. Стратегічні орієнтири та механізми реалізації кадрової політики ПП «Silverland» у динамічному ринковому середовищі

Як було теоретично обґрунтовано у першому розділі, кадрова політика ПП «Silverland» є фундаментом його соціально-економічної стійкості. Вона виступає не просто сукупністю адміністративних рішень, а стратегічним «ядром» системи управління персоналом, що трансформує бізнес-цілі підприємства у конкретні кадрові технології.

Формування кадрової політики в сучасних умовах (2024–2026 рр.) вимагає від менеджменту не лише чіткої детермінації цілей, а й гнучкості у виборі інструментарію та пріоритетів. Кадрова робота сьогодні базується на інтеграції корпоративних традицій із передовими HR-процедурами: від інтелектуального підбору кадрів до безперервного навчання та формування внутрішнього кадрового резерву [69].

Ключовим завданням кадрової політики є підтримання динамічного балансу між стратегічними потребами ПП «Silverland» та наявним людським капіталом. Досягнення цього балансу реалізується через оптимізацію п'яти векторів взаємовідносин «працівник – підприємство» [41]:

- перехід від кількісного штатного розкладу до функціонального моделювання робочих місць, що дозволяє уникнути надмірності персоналу при збереженні якості сервісу.
- створення ергономічного та безпечного середовища, що в умовах ритейлу безпосередньо впливає на емоційний стан працівників та рівень обслуговування клієнтів.

- впровадження механізмів, де рівень винагороди жорстко корелює з індивідуальним виробітком та фінансовим результатом підприємства (рішення виявленої проблеми випереджаючого росту ФОП).

- створення системи «lifelong learning» (навчання впродовж життя) для подолання тенденції до зниження кваліфікаційного рівня кадрів.

Соціальне партнерство та гарантії: розвиток корпоративної культури, яка забезпечує психологічну стійкість персоналу та стабільність трудового колективу.

Механізм формування кадрової політики ПП «Silverland» має бути циклічним процесом: від діагностики поточного стану (яку ми провели у Розділі 2) до впровадження коригувальних заходів за кожним із вказаних напрямів. Тільки через синергію цих відносин можливе подолання негативних трендів (зростання операційних витрат, плинність) та перехід до сталого розвитку кадрового потенціалу.

Кожен вектор взаємовідносин формує специфічне поле відповідальності HR-менеджменту:

- фокусується на інтелектуальному рекрутингу та стратегічному плануванні чисельності. Це фільтр, який гарантує, що до ПП «Silverland» потрапляють фахівці, чиї компетенції збігаються з вектором розвитку ритейлу.

- виходять за межі техніки безпеки, охоплюючи психологічний клімат та культуру превенції конфліктів. У торговельній сфері, де емоційне навантаження є високим, цей напрям є критичним для запобігання професійному вигоранню.

- виступають інструментом гармонізації інтересів. Враховуючи результати аналізу у Розділі 2, ці відносини мають базуватися на гнучкості: тарифна частина забезпечує стабільність, а бонусна (надбавки та доплати) — стимулює до підвищення виробітку.

- перетворює персонал на кадровий актив. Постійна перепідготовка та стажування є прямою відповіддю на виявлене зниження кваліфікаційного рівня кадрів.

- формують бренд роботодавця. Це нематеріальний актив, який підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, забезпечуючи лояльність досвідчених працівників.

Ефективність кадрової політики залежить від ступеня її відкритості та активності керівництва. Для торговельних підприємств, таких як ПП «Silverland», вибір типу політики визначає здатність адаптуватися до змін споживчого попиту.

Таблиця 3.1.

Характеристика типів кадрової політики торговельного підприємства

Тип кадрової політики	Характеристика кадрової політики	Особливості кадрової політики на торговельному підприємстві
Пасивна	Ліквідація негативних наслідків стосовно персоналу; відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації загалом	Звільнення працівників у разі зменшення товарообороту; прагнення загасити конфліктні ситуації будь-якими засобами без визначення причини; відсутність аналізу товарообороту на одного працівника та на 1 м ²
Реактивна	Заходи щодо локалізації кризи, виявлення причин, що призвели до кадрових проблем; діагностика поточної ситуації та використання заходів екстреної допомоги	Короткострокове планування потреби в персоналі (сезонні розпродажі); регулювання кадрових проблем залежно від результатів аналізу доставки, постачальників, асортиментної політики та продажів товарів
Превентивна	Оцінювання персоналу, прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період, потреби в кадрах, розроблення цільових кадрових програм	Середньострокове планування потреби в персоналі; розробка цільових кадрових програм залежно від змін в торговельній діяльності
Активна	Конкретні засоби впливу на кадрову ситуацію; розробка антикризових кадрових програм відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації	Розроблення цільових та антикризових кадрових програм залежно від змін у торговельній діяльності; наявність кадрового резерву; корпоративне навчання технологіям продажів, комунікаціям, командоутворенню тощо

Процес формування кадрової політики є ітераційним та інтегрованим у загальну стратегію бізнесу. Він передбачає трансформацію місії підприємства у конкретні управлінські стандарти.

Етапів формування кадрової політики:

1. Оцінка ринку праці, кадрового потенціалу конкурентів та внутрішніх ресурсів підприємства. Для «Silverland» це означає моніторинг причин звільнення та аналіз динаміки виробітку.
2. Узгодження інтересів власників (прибуток) та персоналу (вища оплата). Пріоритетом стає досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю.
3. Вибір конкретних методів відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників. Тут важливо впровадити диференційовану систему оплати за результатами.
4. Безпосереднє впровадження нових положень про оплату праці, проведення тренінгів зі стресостійкості (враховуючи нервові напруження в ритейлі) та автоматизація обліку.
5. Контроль за тим, як впроваджені зміни вплинули на показники плинності, прибутку та трудомісткості.

Будь-які структурні перетворення в ПП «Silverland» автоматично зумовлюють зміни в управлінні персоналом. Якщо підприємство обирає стратегію зростання, кадрова політика повинна стати активною, фокусуючись на розвитку компетенцій (HR-development).

Специфіка праці в торгівлі, де результат — це послуга, а не продукт, вимагає, щоб кадрова політика була центрована на працівникові як на «обличчі» компанії. Успішна реалізація етапів, наведених на рис. 3.1, дозволить реформувати структуру управління так, щоб вона стала гнучкою до ймовірнісних факторів ринку та забезпечувала життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі.



Рис. 3.1. Алгоритм розробки кадрової політики ПП «Silverland» в умовах ринкової нестабільності

Для того щоб програма управління персоналом ПП «Silverland» не була декларативною, а приносила реальний фінансовий результат, її необхідно базувати на науково обґрунтованому методичному забезпеченні. Використання багатовимірного статистичного аналізу дозволяє відсіяти другорядні чинники та сконцентруватися на тих компонентах, які мають найбільшу вагу для ефективності торговельного бізнесу.

Застосування факторного аналізу дозволяє згрупувати численні показники діяльності персоналу у три ключові домінанти (фактори), які визначають успіх кадрової стратегії ПП «Silverland» у 2026 році.

Згідно з дослідженнями [33], архітектура впливу на кадрову політику структурується наступним чином:

1. Рівень управління персоналом (Організаційний фактор):
 - включає ефективність кадрового діловодства, швидкість прийняття управлінських рішень та якість комунікацій між відділами.

Для ПП «Silverland»: це шлях до подолання операційної неефективності та зниження загальних витрат.

2. Мотиваційна система менеджменту (Стимулюючий фактор):

- охоплює не лише рівень заробітної плати, а й прозорість бонусних систем, наявність соціальних ліфтів та нематеріальне заохочення.

Для ПП «Silverland»: це інструмент вирішення проблеми випереджаючого росту ФОП через впровадження KPI, орієнтованих на прибуток.

3. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу (Якісний фактор):

- визначається рівнем освіти, досвідом, здатністю до навчання та soft skills (вміння спілкуватися з клієнтами).

Для ПП «Silverland»: це пряма відповідь на виявлене в Розділі 2 зниження середнього кваліфікаційного рівня.

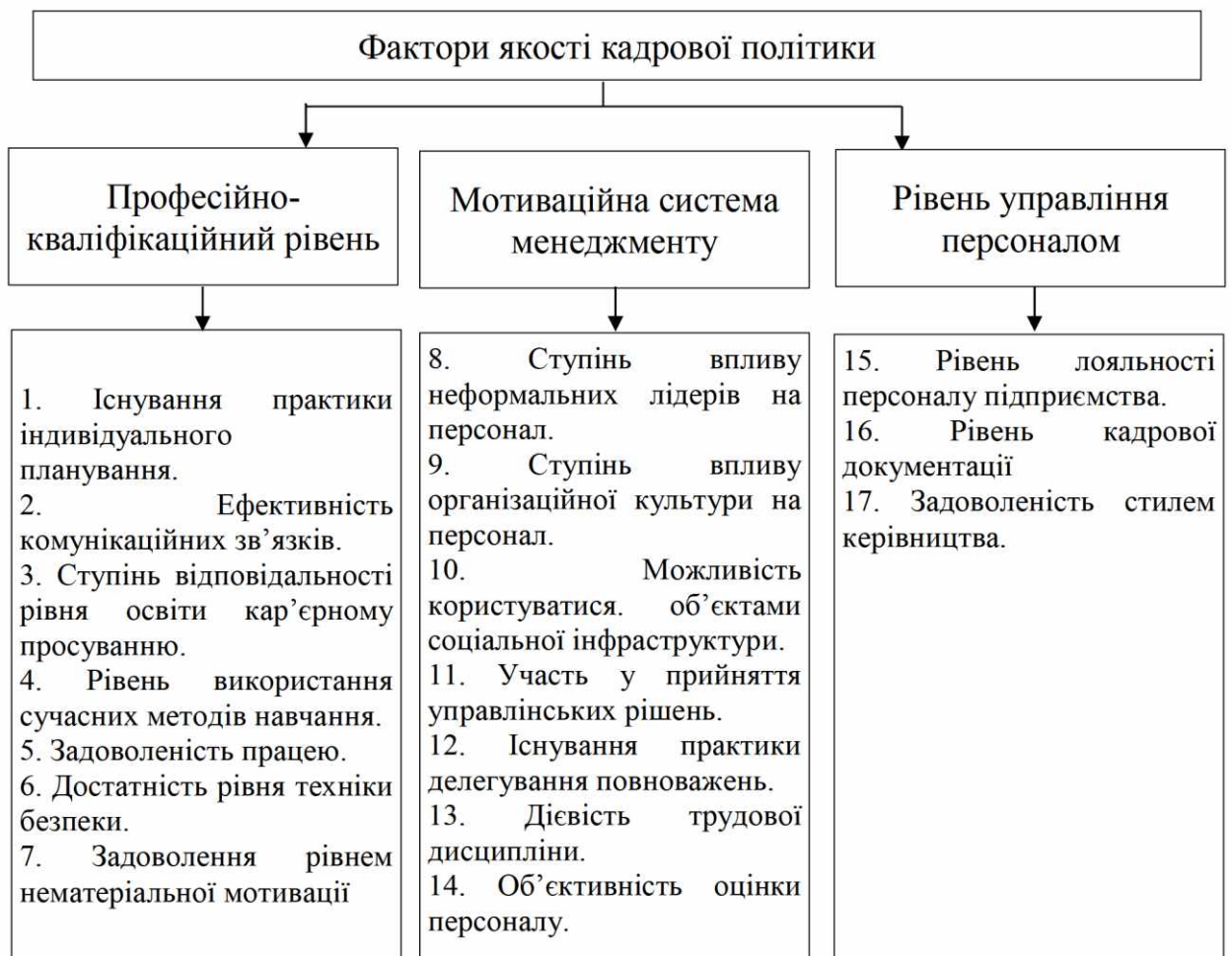


Рис. 3.2. Ключові фактори впливу на формування кадрової політики підприємства

Запропонований методичний підхід дозволяє класифікувати 17 компонент (згаданих раніше) за їхнім реальним впливом на життєздатність підприємства. Це дає менеджменту ПП «Silverland» чіткий алгоритм дій:

Найважливіші та вагомі елементи: Ті, що забезпечують прибуток та продуктивність (наприклад, система КРІ, кваліфікація). Їх потрібно розвивати першочергово.

Дестабілізуючі елементи: Чинники, що руйнують систему (висока плинність кадрів, відсутність мотивації, конфліктність). Їх необхідно ліквідувати для переходу на новий рівень якості управління.

Необхідні елементи: Базові процеси, без яких неможливе функціонування (кадровий облік, дотримання КЗпП).

На основі такої оцінки якості кадрової політики ПП «Silverland» може бути класифікована як висока, середня або низька. Наш аналіз у Розділі 2 показав, що при зростанні виробітку падає прибуток — це свідчить про середній рівень якості, оскільки існують дестабілізуючі елементи у структурі витрат.

Кадрова стратегія виступає сполучною ланкою між загальним бізнес-планом підприємства та кожним окремим працівником. Її базове завдання — синхронізувати внутрішній потенціал колективу із зовнішніми вимогами ринку ритейлу 2026 року.

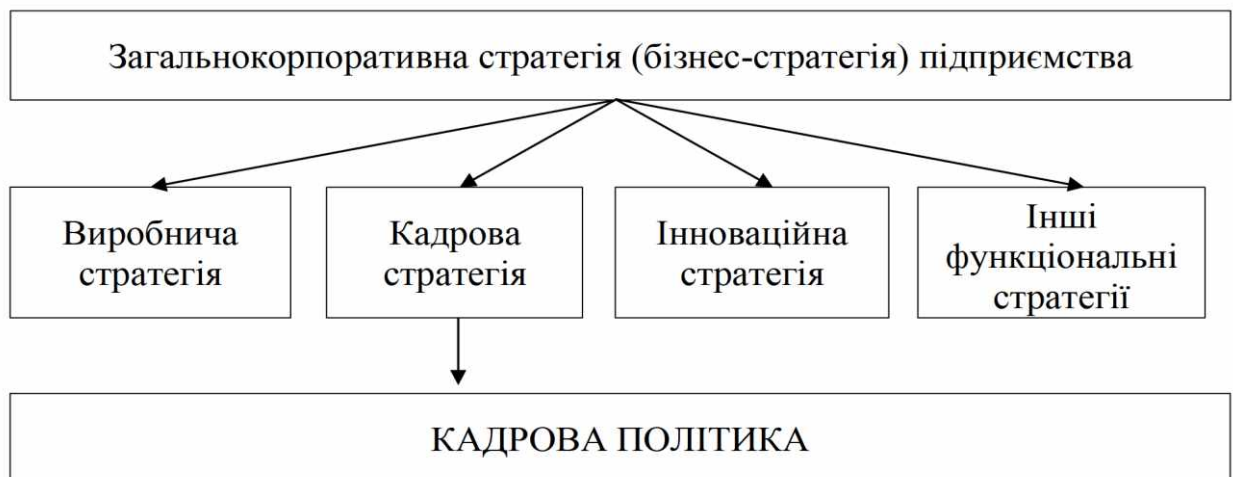


Рис. 3.3. Взаємозв'язок кадрової стратегії з організаційним потенціалом та політикою підприємства

Тактична реалізація довгострокових цілей, закладених у стратегії розвитку ПП «Silverland», здійснюється безпосередньо через механізми кадрової політики. У цій ієрархічній системі кадрова політика виступає виконавчим механізмом: вона конкретизує стратегічні орієнтири у щоденні управлінські рішення, визначаючи вектори та методи досягнення цільових показників.

Ключовими характеристиками кадрової стратегії, що відрізняють її від поточної кадрової роботи, є:

Довгостроковий характер впливу: трансформація психологічних установок працівників, перегляд системи мотивації та оптимізація структури персоналу є інерційними процесами, що потребують тривалого часу для отримання стійкого ефекту.

Динамічна синхронізація з бізнес-стратегією: будь-які зміни в загальному векторі розвитку організації (наприклад, вихід на нові ринки або зміна формату торгівлі) вимагають негайного коригування кадрових параметрів — від чисельності й кваліфікації до зміни стилю лідерства [19].

Успіх ПП «Silverland» залежить від того, як саме поєднуються бізнес-цілі та можливості персоналу. Наукова думка виділяє чотири базові концепції такої взаємодії (рис. 3.4), кожна з яких визначає ступінь впливу людського фактора на фінансовий результат:

Підпорядкована (об'єктна): кадрова стратегія є похідною і повністю підлаштовується під загальну стратегію організації.

Ресурсна (суб'єктна): стратегія організації формується, виходячи з наявних можливостей кадрового потенціалу («йдемо туди, де вистачить компетенцій»).

Взаємозалежна: стратегічні цілі бізнесу та кадрові можливості коригуються паралельно, доповнюючи одна одну.

Інтерактивна (цілісна): кадрова та загальна стратегії визначаються в єдиному процесі, де персонал розглядається як головна конкурентна перевага, що сама формує нові ринки.



Рис. 3.4. Моделі інтеграції кадрової та організаційної стратегій підприємства

З огляду на специфіку торговельного підприємства «Silverland» та виявлені в ході аналізу диспропорції (зростання витрат на оплату праці при зниженні прибутку), найбільш доцільною для впровадження є інтерактивна концепція. Вона дозволить не просто «підлаштовувати» кількість працівників під обсяги продажів, а використовувати потенціал персоналу для генерації додаткового прибутку через підвищення якості обслуговування та оптимізацію витрат.

Успішна імплементація кадрової політики на торговельному підприємстві безпосередньо залежить від її узгодженості з організаційною культурою. Оскільки в ритейлі персонал постійно перебуває в епіцентрі комунікацій, культура підприємства стає тим «м'яким» інструментом, що регулює поведінку працівників там, де безсилий адміністративний контроль.

З огляду на сучасні тренди соціальної орієнтованості економіки, кадрова політика ПП «Silverland» має трансформуватися у соціально-орієнтовану модель. Це передбачає, що місія та цілі підприємства повинні відображати не лише фінансові інтереси власників, а й прагнення співробітників. Такий підхід базується на наступних засадах:

- методи управління людським капіталом мають бути спрямовані на реалізацію очікувань персоналу (стабільність, кар'єрний ліфт, гідна оплата), що автоматично підвищує їхню лояльність та продуктивність.
- у підсистемі кадрової політики необхідно закласти «петлю зворотного зв'язку». Це дозволить своєчасно реагувати на зміну стратегічних цілей підприємства, необхідність модернізації структури штату або термінове перенавчання персоналу у відповідь на виклики ринку (наприклад, впровадження нових цифрових стандартів обслуговування у 2026 році).

Процес удосконалення основ кадрової політики в ПП «Silverland» має базуватися на безперервному циклі добору, підготовки та стратегічної розстановки управлінців усіх ланок. Це забезпечує спадкоємність цінностей та професійну стійкість бізнесу.

В основу практичної діяльності підприємства покладаються два визначальні принципи:

Принцип 1. Стратегічна детермінація.

Кадрова політика є похідною від стратегії розвитку бізнесу. Оскільки цілі підприємства на поточний (2025 р.) та перспективний (2026 р.) періоди змінюються, методи роботи з персоналом мають адаптуватися відповідно. Це означає, що ігнорування зв'язку «стратегія-кадри» може бути згубним для бізнесу (наприклад, призвести до перевитрат ФОП, як було виявлено у 2

розділі). Натомість синхронізація кадрового потенціалу з фінансовими цілями робить систему управління максимально ефективною.

Принцип 2. Консолідація навколо лідерства та профілактика конфліктів.

Будь-яка кадрова ініціатива реалізується людьми, кожен з яких є унікальною особистістю зі своїми прагненнями та принципами. Головним завданням тут є:

- створення системи, де індивідуальні мрії працівника (кар'єра, дохід) збігаються з векторами розвитку проєкту.
- у колективі ключовою фігурою є лідер підприємства. Саме навколо професійних та ціннісних орієнтирів керівника має вибудовуватися кадрова політика, що забезпечує єдність команди та мінімізує ризики внутрішніх конфліктів.

Для забезпечення сталого розвитку ПП «Silverland» у 2026 році, особлива увага в кадровій політиці має приділятися формуванню управлінського ядра та впровадженню специфічних мотиваційних моделей.

1. Керівний склад як центр тяжіння:

Добір керівників — це не просто заповнення вакансій, а створення «енергетичних центрів» підприємства. Саме керівна ланка виконує дві критичні функції:

- об'єднання зусиль окремих співробітників навколо єдиної стратегічної мети, що особливо важливо для подолання виявленої тенденції зниження кваліфікаційного рівня.
- здійснення обмежувального впливу на надмірну або деструктивну ініціативу, що дозволяє утримувати діяльність у межах затвердженої економічної стратегії та запобігати необґрунтованим витратам.

2. Принцип «розділеної мотивації»:

Однією з причин низької ефективності витрат на оплату праці, є спроба уніфікувати мотивацію для всіх категорій персоналу. Науково обґрунтована кадрова політика ПП «Silverland» повинна базуватися на розмежуванні двох

груп співробітників: керівники та "продавці-драйвери", функціональні виконавці.

Спроба поєднати ці групи в межах одного мотиваційного заходу нівелює ефект для обох: «творці» втрачають драйв через формалізм, а «виконавці» відчують тиск через незрозумілі їм виклики. Для ПП «Silverland» це означає необхідність проведення самостійних мотиваційних заходів для кожної групи, що дозволить досягти максимальної зацікавленості у праці.

Принцип 4. Тотальна формалізація та контроль якості

Для подолання розриву між витратами на оплату праці та її реальною ефективністю, виявленого в ході аналізу, підприємству необхідно впровадити жорстку систему функціональної визначеності.

1. Прозорість обов'язків та прав

Ефективність працівника в ритейлі прямо залежить від його розуміння «дорожньої карти» своєї діяльності. Це вимагає:

Деталізації функцій: Працівник має чітко розуміти не лише перелік дій, а й очікуваний кінцевий результат (KPI).

Співробітник має заздалегідь знати алгоритм розрахунку своєї винагороди. Це усуває когнітивний дисонанс і стимулює до самоконтролю продуктивності.

3. Контроль якості як самостійна функція

Згідно з четвертим принципом, контроль якості роботи персоналу не може бути «попутним» завданням — він має бути виділений в окрему управлінську функцію.

- на підприємстві слід призначити конкретну особу (або підрозділ), відповідальну за моніторинг стандартів обслуговування та технологічних процесів.

- обов'язки контролера також підлягають глибокій формалізації, щоб уникнути суб'єктивізму та забезпечити прозорість оцінки.

Комплексний підхід до формування кадрової політики вимагає, щоб кожен її вектор (від найму до соціального захисту) базувався на перевірених

управлінських засадах. Узагальнення цих принципів дозволяє забезпечити внутрішню несуперечливість усієї системи управління персоналом.

Таблиця 3.2.

Основні принципи окремих напрямів кадрової політики торговельного підприємства

Напрями	Принципи	Характеристики
1. Управління персоналом підприємства	принцип рівної потреби у досягненні індивідуальних і організаційних цілей принцип відповідності	пошук компромісів між адміністрацією та працівниками, а не надання переваги інтересам підприємства
2. Добір і розстановка кадрів	принцип відповідності	відповідність обсягу завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини
	принцип професійної компетенції	рівень знань, що відповідає вимогам посади
	принцип практичних досягнень	певний рівень досвіду
	принцип індивідуальності	індивідуальні характеристики працівника, риси характеру для виконання поставленої роботи
3. Формування та підготовка резерву для просування на керівні посади	принцип ротації	систематична зміна положення по вертикалі та горизонталі
	принцип індивідуальної підготовки	підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою
4. Оцінка та атестація персоналу	принцип добору оціночних показників	складання системи показників, що включає мету, критерії та частоту оцінювання
	принцип оцінки виконання завдань	оцінка результатів діяльності за обраними критеріями
5. Розвиток персоналу	принцип підвищення кваліфікації	періодичне навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегії розвитку працівника
	принцип самовираження	потреба у самостійності, вплив на формування способів реалізації (для керівників)
	принцип саморозвитку	розвиток за наявності здатності до цього
6. Мотивація та стимулювання персоналу	принцип відповідності оплати праці обсягу та складності виконуваної роботи	наявність ефективної оплати праці працівників
	принцип мотивації	встановлення стимулюючих чинників, які впливають на бажання особистості виконати поставлені завдання

Алгоритмізація процесу формування кадрової політики

Запропонована послідовність дій (кроки 1–12) формує замкнений контур управління людським капіталом, де кожен етап готує підґрунтя для наступного:

Стратегічний блок (1–2): Закладає ідеологічну основу, узгоджуючи кадрові цілі з бізнес-вектором підприємства.

Операційний блок (3–6): Охоплює безпосередню роботу з ресурсом — від визначення потреби до створення інформаційних каналів та кадрового резерву. Це дозволяє усунути хаотичність у наймі.

Блок підтримки та розвитку (7–9): Фокусується на контролі якості, фінансуванні розвитку та створенні системи диференційованої мотивації (реалізація принципу «розділеної мотивації»).

Аналітично-коригувальний блок (10–12): Забезпечує зворотний зв'язок. Саме тут відбувається перевірка: чи допомагає кадровий склад досягати запланованого прибутку, які існують розриви та як їх оптимізувати.

Кожен із зазначених напрямів відповідає за певну сферу життєдіяльності підприємства та використовує специфічний інструментарій:

Нормативно-правовий: виступає гарантом легітимності всіх процесів. Він передбачає суворе дотримання законодавства України про працю, а також розробку та оновлення локальних актів (статуту, колективного договору, правил внутрішнього розпорядку), що регламентують менеджмент на рівні підприємства.

Організаційний (адміністративний): це функціональний базис управління. Він охоплює:

- прогнозування потреби в кадрах, моделювання кар'єрного зростання, аудит робочих місць.
- відбір та розстановку кадрів, систему безперервної підготовки та підвищення кваліфікації.
- моніторинг виконання посадових інструкцій.

- спрямований на «гуманізацію» робочих процесів. Включає адаптацію новачків, занурення в організаційну культуру, етичні стандарти та формування соціального пакета. Також цей напрям відповідає за психологічну оцінку та атестацію особистісних характеристик персоналу.

- виступає матеріальним фундаментом мотивації. Через фінансово-економічний інструментарій (премії, надбавки, грейдування зарплат) забезпечується прямий зв'язок між продуктивністю праці та добробутом працівника.

- створює середовище довіри. Забезпечує прозорість кадрових рішень, відкритість каналів зв'язку між керівництвом та підлеглими, а також формування позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку праці.

Відповідно до наукових підходів [69], процес розбудови кадрової політики ПП «Silverland» має пройти через три фундаментальні етапи:

1. Нормування: Це етап «філософського» та стратегічного вирівнювання. Головна задача — синхронізувати портрет ідеального працівника зі стратегічними цілями ритейлу. На цьому етапі ми визначаємо, які саме компетенції (сервісність, швидкість, стресостійкість) будуть пріоритетними для підприємства.

2. Програмування: Перетворення цілей у конкретні «кадрові технології». Це розробка регламентів, положень та посадових інструкцій, які фіксують методику роботи з персоналом у документах. Саме тут закладається база для гнучкості: програми повинні враховувати як поточний стан, так і можливі зміни ринкової кон'юнктури.

3. Моніторинг персоналу: Перетворення кадрової політики на інструмент управління. Це створення системи «раннього попередження», яка через постійну діагностику дозволяє бачити відхилення у стані кадрового потенціалу та оперативно коригувати кадрові програми.

4. Оцінка ефективності: Кількісний та якісний виміри

Для того щоб зрозуміти, чи працює обрана політика на користь ПП «Silverland», необхідно використовувати комплексну систему індикаторів:

- Кількісний підхід (Об'єктивні дані):

Вартісні показники: витрати на підбір, навчання, ФОП у співвідношенні до прибутку.

Натуральні показники: коефіцієнт плинності, плинність на випробувальному терміні, продуктивність праці (виробіток на одного працівника).

- Якісний підхід (Експертні дані):

Індекс задоволеності: наскільки комфортно працівникам у колективі (важливо для торгового персоналу).

Дотримання законодавства: результати перевірок та відсутність трудових спорів.

Результативність HR-ініціатив: відсоток успішно реалізованих проектів (наприклад, запуск внутрішньої школи навчання).

Обґрунтований у цьому підрозділі механізм формування кадрової політики дозволяє розглядати управління персоналом не як витратну частину бізнесу, а як інвестиційний проект. Застосування етапів нормування, програмування та моніторингу у поєднанні з жорсткими критеріями оцінки ефективності створює фундамент для стабільного розвитку ПП «Silverland».

3.2. Розробка інструментарію оцінювання результативності праці та компетенцій персоналу

У підрозділі 3.2 ми переходимо від загальної стратегії до конкретного інструментарію вимірювання результативності. Оцінка персоналу на ПП «Silverland» має стати не просто формальною процедурою, а механізмом зворотного зв'язку, який дозволяє синхронізувати індивідуальні зусилля працівників із фінансовими цілями підприємства.

Оцінка діяльності персоналу є багатогранним процесом, що поєднує вимірювання фактичних результатів праці з аналізом потенціалу співробітника. В умовах торговельного підприємства, де результативність

часто залежить від якості комунікації, система оцінки має базуватися на двох фундаментальних векторах:

1. Функціональний вектор: відповідність працівника посадовим інструкціям та виконання встановлених кількісних показників (обсяг продажів, середній чек).
2. Особистісно-психологічний вектор: аналіз soft skills, рівня лояльності, стресостійкості та здатності до розвитку.

Інтеграція психологічного компонента в систему оцінки дозволяє не лише констатувати факти (наприклад, низький обсяг продажів), а й виявляти їх причини (вигорання, конфлікти в колективі, недостатня мотивація). На основі таких даних керівництво може формувати індивідуальні плани розвитку та корекційні заходи для окремих співробітників [2].

Вибір критеріїв оцінки на ПП «Silverland» має бути варіативним і залежати від стратегічного контексту діяльності підприємства. Згідно з науковими підходами [52], ми виділяємо два вектори цілепокладання:

- спрямована на визначення якості виконання чітко регламентованих функцій. Це актуально для лінійного персоналу (касирів, працівників складу), де обов'язки стабільні, а відхилення від інструкцій веде до фінансових втрат.
- орієнтована на виявлення можливостей працівників в інших сферах та їхньої готовності до змін. Це критично для управлінської ланки та відділу закупівель, де функції постійно трансформуються відповідно до вимог ринку.

Оцінка професійних якостей співробітників ПП «Silverland» не може обмежуватися лише формальним виконанням плану продажів. Вона базується на глибокому аналізі компетентності фахівця та її відповідності посадовим вимогам [29].

Для забезпечення об'єктивності технологія оцінки персоналу торговельного підприємства (представлена в табл. 3.3–3.4) передбачає

залучення як галузевих фахівців, так і психологів-консультантів. Це дозволяє реалізувати цілісний підхід:

- перевірка професійного базису відповідно до заздалегідь обговорених критеріїв.
- вивчення індивідуальних особливостей працівника як цілісної системи.

Такий підхід дозволяє уникнути фрагментарності (коли оцінюються лише окремі поведінкові прояви) і дає можливість спрогнозувати ефективність працівника в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3.

Технологія оцінки професійних якостей персоналу ПП «Silverland»

Джерело інформації	Методи	Результати
Лінійні керівники Колеги Клієнти	Метод аналізу результатів діяльності Метод експертних оцінок з статистичною перевіркою їх надійності Бесіда	Звіт з обґрунтуванням надійності оцінок, аналізом джерел можливих помилок в результатах оцінювання

Таблиця 3.4.

Матриця індивідуально-психологічних критеріїв оцінки

Джерело інформації	Методи	Результати
Спеціаліст Керівники Колеги	Метод експертних оцінок Інтерв'ю Аналіз документів Тестування	Психологічна характеристика з обґрунтуванням висновків про кожного фахівця.

Для того щоб система оцінки на ПП «Silverland» була не просто контролюючим механізмом, а потужним стимулом, вона має бути інтегрована в загальну архітектуру кадрової стратегії. Це забезпечує розуміння працівниками прямого зв'язку між їхніми зусиллями, результатами оцінювання та рівнем добробуту.

Нижче наведено логічне структурування цілей стратегії та запропоновану модель системи оцінювання.

Стратегічні цілі кадрового забезпечення та роль оцінки

Ефективність кадрової стратегії ПП «Silverland» у 2026 році визначається успішністю реалізації трьох ключових векторів, де оцінка виступає головним інструментом вимірювання прогресу:

Залучення ефективної робочої сили:

- Прогнозування потреби, рекрутинг та селекція.

На цьому етапі оцінюється потенціал претендента та його відповідність «портрету ідеального працівника», сформованому на етапі нормування.

Підготовка ефективної робочої сили:

- диференційований підхід до розвитку (навчання — для новачків/нижчої ланки; підвищення кваліфікації — для досвідчених фахівців).

Атестація стає базою для визначення прогалин у знаннях та формування планів навчання, що дозволяє подолати виявлену проблему зниження кваліфікації.

Збереження ефективної робочої сили:

- система матеріальної та нематеріальної мотивації.

Вона забезпечує принцип справедливості. Коли заробітна плата чітко корелює з якістю та кількістю праці, підтвердженою результатами оцінки, це стабілізує колектив та утримує найбільш продуктивних працівників [47].

На основі вищезазначених цілей пропонуємо комплексну структуру системи оцінювання, яка трансформує кадрову стратегію з теоретичної площини у практичну площину підвищення конкурентоспроможності персоналу (до Рис. 3.5).

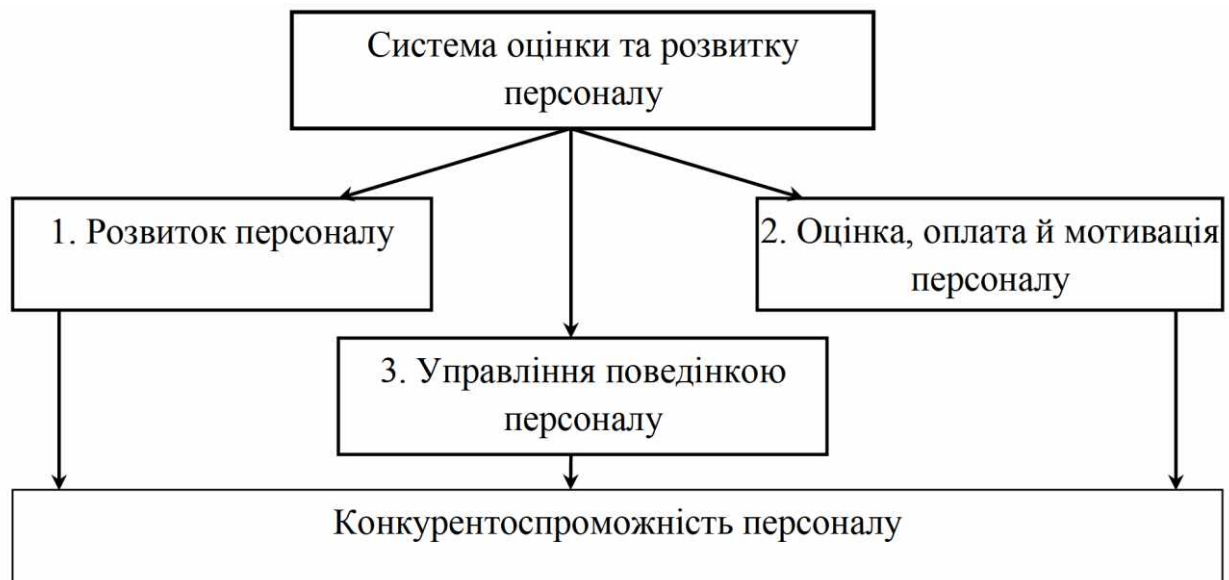


Рис. 3.5. Структура системи оцінювання персоналу в межах кадрової стратегії ПП «Silverland»

Розвиток персоналу на ПП «Silverland» розглядається як комплексний процес, що охоплює планування, комплектування, адаптацію та навчання. Ефективність цього процесу залежить від чіткого розмежування рівнів планування:

1. Стратегічний рівень (3 роки): Визначає глобальні вектори розвитку з урахуванням кон'юнктури ринку праці та торговельної галузі. На цьому етапі формуються концепції та програми, що визначають, які ресурси (фінансові, матеріальні, людські) знадобляться для досягнення довгострокових цілей.

2. Тактичний рівень (2 роки): Конкретизація стратегічних цілей. Результати оформлюються у вигляді планів економічного і соціального розвитку або бізнес-планів для окремих інвестиційних проєктів.

3. Оперативний рівень (до 1 року): Розв'язання поточних завдань ринку. Річні плани деталізуються за кварталами, враховуючи реальний рух персоналу та щоденні потреби виробництва.

Для досягнення високої конкурентоспроможності працівників на ринку торговельних послуг пропонується модель, що базується на трьох взаємопов'язаних підсистемах:

Розвиток персоналу: Професійне навчання, планування кар'єри та оптимізація чисельності.

Оцінка, оплата й мотивація: Створення балансу між інтересами роботодавця (зниження витрат, якість) та працівника (дохід, самореалізація).

Управління поведінкою: Формування корпоративної культури та етики ділових відносин.

Система оплати праці на ПП «Silverland» має бути трансформована з регламентовано-примусової у заохочувальну. Це можливо за умови дотримання таких параметрів:

- справедливість: пряма залежність доходу від трудового внеску.
- висока кваліфікація: зацікавленість працівника у підвищенні свого професійного рівня для отримання більшого преміального доходу.
- купівельна спроможність: Забезпечення рівня доходу, що відповідає ринковим реаліям 2026 року.

Для підвищення об'єктивності оцінювання пропонується ширше застосовувати метод експертних оцінок. Залучення до процесу атестації найбільш компетентних осіб (керівників, неформальних лідерів, зовнішніх консультантів) дозволяє:

- складати точні прогнози розвитку соціально-трудових відносин.
- коригувати рівень мотивації в колективі.
- отримувати достовірні дані про реальні компетенції працівників, які складно виміряти лише кількісними показниками.

Використання методу експертних оцінок дозволить ранжувати потреби працівників за ступенем їхньої значущості. Це дає змогу керівництву підприємства точково інвестувати ресурси у ті стимули, які дадуть максимальну віддачу (Рис. 3.6), (Рис. 3.7).

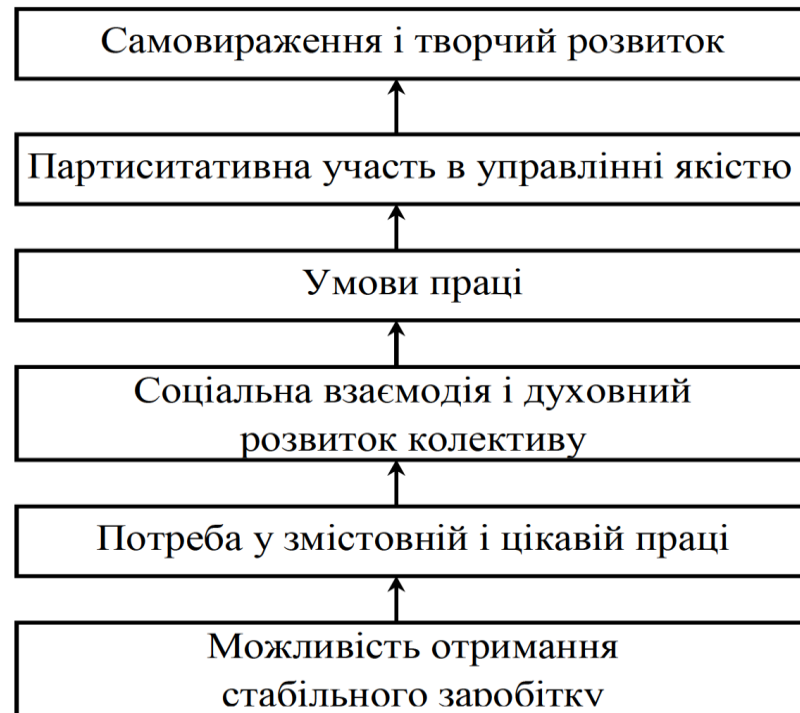


Рис. 3.6. Мотиваційна ієрархія категорії «Робітники»

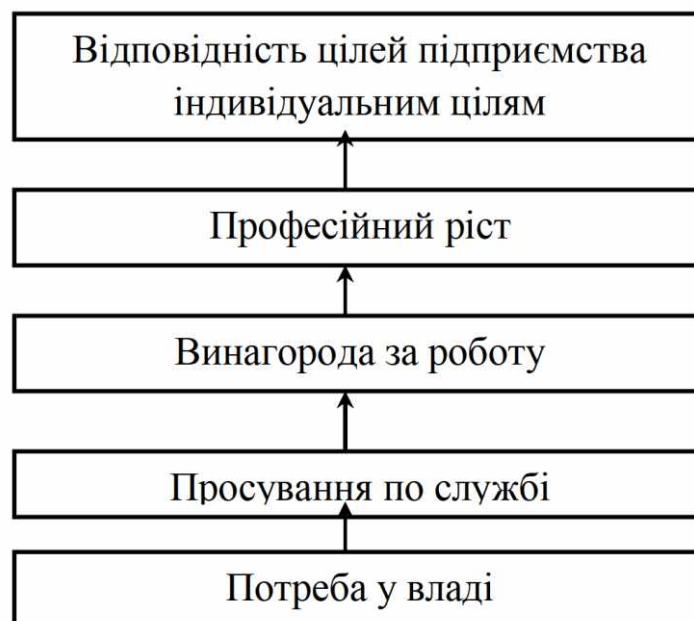


Рис. 3.7. Мотиваційна ієрархія категорії «Керівники»

Коефіцієнт ефективності запропонованої методики розраховується за формулою:

$$K_e = \frac{\sum_{i=1}^m K_{Bi}}{m}, \quad (3.1)$$

де m – число чинників, що впливають на мотивацію праці;

K_{Bi} – коефіцієнт ступеня впливу чинників на мотивацію праці.

$$K_{Bi} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{Bi}}{n \cdot a}, \quad (3.2)$$

де n – кількість експертів; a – максимально допустима оцінка в балах ($a=10$); P_{Bi} - оцінка ступеня впливу i -го чинника на мотивацію праці.

Коли значення K_{Bi} наближається до одиниці, це сигналізує про критичну значущість чинника для персоналу[29].

Використання експертних методів на підприємстві дозволяє вирішити комплекс завдань, які неможливо охопити лише кількісними показниками продажів. Зокрема, цілями такої оцінки є:

- глибокий аналіз професійно важливих властивостей та особистісних особливостей співробітників.
- обґрунтування рішень щодо ротації управлінців та формування якісного кадрового резерву.
- створення персоналізованих програм навчання та планування кар'єрного ліфту.
- виявлення та нівелювання розбіжностей у сприйнятті робочих процесів різними групами експертів.

Враховуючи результати аналізу стану персоналу з Розділу 2, ми пропонуємо впровадити технологію, що базується на залученні всього колективу як експертного середовища(рис. 3.8). Це забезпечує об'єктивність через «погляд зсередини» та врахування специфіки кожного робочого місця. Такий підхід гарантує, що кадрова стратегія буде базуватися не на припущеннях менеджменту, а на реальних даних про потенціал кожної категорії працівників. Це створює умови для:

- оптимізації структури штату.
- підвищення рентабельності за рахунок точного розподілу обов'язків.

- мінімізації ризиків, пов'язаних із «людським фактором».

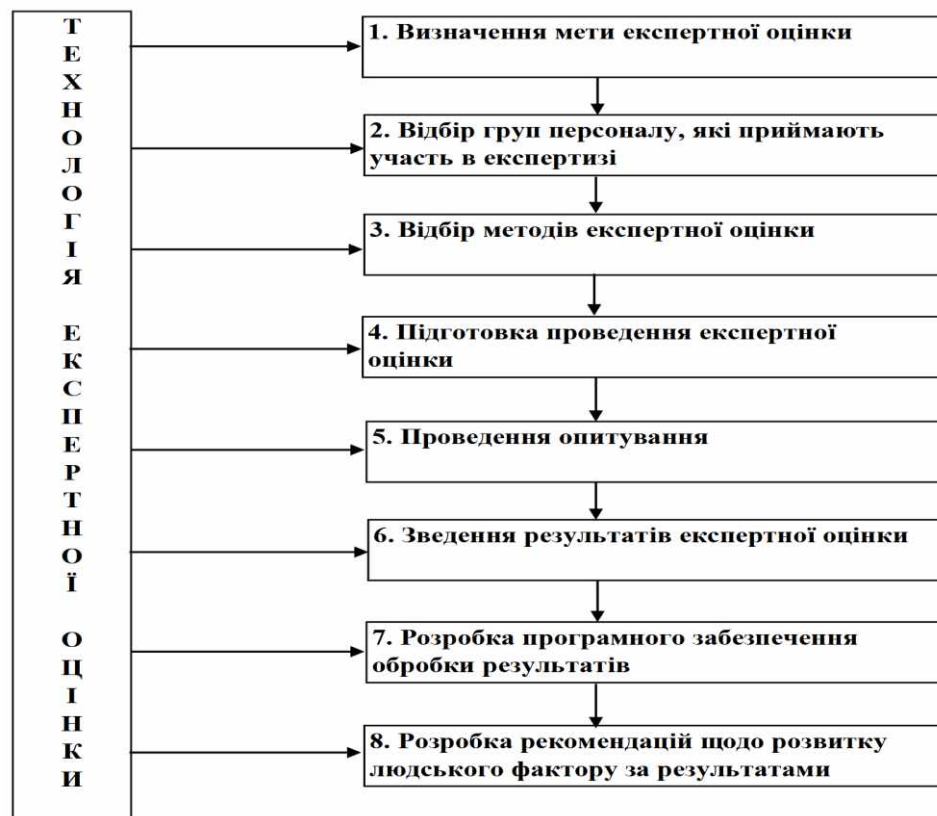


Рис. 3.8. Технологія проведення експертної оцінки персоналу ПП «Silverland»

Експертна оцінка на підприємстві реалізується через три взаємопов'язані вектори, що охоплюють ключові аспекти життєдіяльності колективу:

1. Розвиток персоналу: Визначення потенціалу до навчання, професійного зростання та готовності до виконання складніших завдань.
2. Поведінка персоналу: Аналіз дотримання корпоративних стандартів, етики спілкування з клієнтами та взаємодії всередині команд.
3. Мотивація персоналу: Дослідження динаміки потреб та чинників, що стимулюють продуктивність праці.

На основі синтезу світового та вітчизняного досвіду [29], для ПП «Silverland» обрано наступний методичний інструментарій:

- Оцінка управлінських якостей: фокусується на лідерських здібностях, вмінні делегувати та приймати рішення в умовах невизначеності.

- Оцінка особистісної спрямованості: вивчає ціннісні орієнтації працівника, його лояльність та внутрішні бар'єри.
- Оцінка структури і якості робочих відносин: діагностує рівень конфліктності, згуртованості та ефективності комунікаційних каналів.

Важливим кроком у вдосконаленні HR-процесів підприємства є автоматизація обробки результатів. Розробка спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє:

- Знизити трудомісткість: Розрахунок складних коефіцієнтів (зокрема K_{vi}) відбувається миттєво.
- Підвищити оперативність: Керівництво отримує аналітичні звіти в режимі реального часу.
- Мінімізувати людський фактор: Виключаються помилки при ручній обробці анкет та опитувальників.

Отже, запропонована система експертної оцінки виконує роль «раннього оповіщення». Вона дозволяє розробляти рекомендації щодо вдосконалення людського фактору, які діють превентивно.

Запобігання кризовим явищам на ПП «Silverland» досягається через глибоке розуміння особистісних властивостей персоналу. Це робить підприємство стійким до коливань зовнішнього середовища, оскільки внутрішній кадровий ресурс стає максимально прогнозованим та керованим.

3.3. Аналіз управлінського потенціалу, професійної спрямованості та стану корпоративних відносин

Для дослідження особистісних характеристик персоналу торговельного підприємства було застосовано Методику експертного оцінювання управлінських якостей (див. додаток А). Дані щодо охоплення працівників різних категорій цим опитуванням систематизовано та представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл респондентів за категоріями персоналу в межах дослідження особистісних якостей

Категорія персоналу	Загальна чисельність, люд.	Прийняло участь у опитуванні, люд.	Питома вага, %
Адміністративно-управлінський персонал	6	4	13
Обслуговуючий персонал	6	3	9,7
Торговельно-оперативний персонал	19	10	32,3
Разом	31	17	55

Узагальнені результати експертного оцінювання управлінських якостей представлено в таблиці 3.6. Аналіз отриманих даних дозволив встановити, що специфіка трудової діяльності безпосередньо визначає пріоритетність особистісних характеристик та професійних здібностей працівників. Зокрема:

- адміністративно-управлінський персонал ключовими якостями вважає результативність, далекоглядність, високу вимогливість, а також навички планування та контролю. Водночас найменш значущими для цієї категорії виявилися активність, спритність та толерантність до людських слабкостей.

- обслуговуючий персонал акцентує увагу на інтелектуальній гнучкості, професійній захопленості та здатності ефективно вирішувати фахові завдання. При цьому енергійність та скромність розцінюються ними як другорядні риси.

- торговельно-оперативний персонал найвище оцінює комунікабельність, вихованість, винахідливість та працьовитість. Найнижчі бали за шкалою важливості отримали такі риси, як критичність мислення, оригінальність та спритність.

Значні розбіжності в поглядах респондентів спостерігаються і щодо важливості теоретичної підготовки. Якщо адміністративний апарат ставить у пріоритет ґрунтовні економічні знання, то технічний та обслуговуючий

персонал більше акцентує на професійній ерудиції. Своєю чергою, працівники виробничого сектору ключовим фактором успіху вважають здатність формувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Окремо слід виділити ставлення до функцій управління: керівники традиційно надають перевагу зовнішньому контролю та координації підлеглих. Натомість обслуговуючий персонал вище оцінює навички самоконтролю. Для виробничого персоналу домінантними залишаються якості, що забезпечують ефективну безпосередню взаємодію з людьми.

Таким чином, результати оцінювання управлінських якостей засвідчили наявність різних ціннісних орієнтацій серед персоналу. Керівна ланка підприємства акцентує увагу на виконавській дисципліні та точному дотриманні розпоряджень, виявляючи низьку зацікавленість в емоційних аспектах праці чи надлишковій ініціативності підлеглих.

Таблиця 3.6

Результати експертної оцінки управлінських та особистісних якостей персоналу за категоріями посад

Результати оцінки управлінських якостей за убуванням середнього значення бальної оцінки					
АУР		Обслуговуючий персонал		Торговельно-оперативний	
1	2	3	4	5	6
Критерій	$\bar{X}$	Критерій	$\bar{X}$	Критерій	$\bar{X}$
32. Працездатність	5	32. Працездатність	5	36. Працьовитість	4,63
33. Продуктивність	5	5. Вміння вирішувати професійне завдання	4,85	28. Уміння ладити з людьми	4,5
6. Вміння керувати людьми	4,82	16. Вимогливість до себе	4,8	26. Вихованість, винахідливість	4,44
9. Вміння контролювати роботу	4,82	14. Зобов'язання	4,78	31. Скромність	4,31
23. Далекоглядність	4,82	19. Гнучкість розуму	4,65	30. Терпимість до інших	4,25
7. Вміння планувати роботу	4,77	3. Вміння працювати з літературою, довідниками	4,6	27. Витриманість	4,19
15. Вимогливість до інших	4,77	2. Професійна ерудиція	4,45	29. Здатність розуміти інших	4,19
21. Цілеспрямованість	4,64	26. Вихованість, винахідливість	4,38	32. Працездатність	4,19
5. Вміння вирішувати професійне завдання	4,59	37. Захопленість роботою	4,32	35. Активність	4,06
12. Вміння залучити людей	4,59	20. Кмітливість	4,25	37. Захопленість роботою	4,06
16. Вимогливість до себе	4,55	4. Вміння зробити висновки за завданням	4,23	24. Доброзичливість	4

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6
13. Вміння постояти за колектив	4,41	18. Оригінальність мислення	4,2	5. Вміння вирішувати професійне завдання	3,88
27. Витриманість	4,41	23. Далекоглядність	4,2	11. Вміння створювати сприятливі відношення в колективі	3,81
28. Уміння ладити з людьми	4,41	10. Вміння створювати трудову атмосферу	4	23. Далекоглядність	3,81
37. Захопленість роботою	4,32	21. Цілеспрямованість	3,5	2. Професійна ерудиція	3,75
4. Вміння зробити висновки за завданням	4,27	11. Вміння створювати сприятливі відношення в колективі	3,45	10. Вміння створювати трудову атмосферу	3,75
36. Працьовитість	4,27	1. Економічні знання	3,18	13. Вміння постояти за колектив	3,75
1. Економічні знання	4,23	33. Продуктивність	3,18	6. Вміння керувати людьми	3,56
8. Вміння розподіляти роботу	4,23	28. Уміння ладити з людьми	3	14. Зобов'язання	3,56
11. Вміння створювати сприятливі відношення в колективі	4,23	13. Вміння постояти за колектив	2,93	12. Вміння залучити людей	3,5
14. Зобов'язання	4,23	8. Вміння розподіляти роботу	2,9	16. Вимогливість до себе	3,38
3. Вміння працювати з літературою, довідниками	4,18	7. Вміння планувати роботу	2,85	25. Вміння прощати невеликі людські слабкості	3,38
19. Гнучкість розуму	4,05	15. Вимогливість до інших	2,85	34. Енергійність	3,31
26. Вихованість, винахідливість	4,05	9. Вміння контролювати роботу	2,75	9. Вміння контролювати роботу	3,19
20. Кмітливість	3,91	12. Вміння залучити людей	2,7	15. Вимогливість до інших	3,19
2. Професійна ерудиція	3,82	17. Критичність розуму	2,7	33. Продуктивність	3,13
29. Здатність розуміти інших	3,82	6. Вміння керувати людьми	2,68	8. Вміння розподіляти роботу	3,06
34. Енергійність	3,82	24. Доброзичливість	2,58	3. Вміння працювати з літературою, довідниками	2,81
10. Вміння створювати трудову атмосферу	3,64	29. Здатність розуміти інших	2,35	1. Економічні знання	2,75
30. Терпимість до інших	3,36	27. Витриманість	2,18	4. Вміння зробити висновки за завданням	2,69
24. Доброзичливість	3,14	36. Працьовитість	2,08	7. Вміння планувати роботу	2,69
17. Критичність розуму	3,09	30. Терпимість до інших	2,03	21. Цілеспрямованість	2,69
18. Оригінальність мислення	2,59	22. Спритність	1,65	20. Кмітливість	2,63
31. Скромність	2,05	31. Скромність	1,38	22. Спритність	2,5
35. Активність	2	34. Енергійність	1,28	17. Критичність розуму	2,19
25. Вміння прощати невеликі людські слабкості	1,64	35. Активність	1,28	18. Оригінальність мислення	2,06
22. Спритність	1,55	25. Вміння прощати невеликі людські слабкості	0,9	19. Гнучкість розуму	1,94

Для діагностики ціннісних орієнтацій персоналу було використано орієнтаційну анкету (методика Б. Басса) [29, 47]. Опитувальник містить 26

пунктів-суджень, кожен з яких передбачає вибір одного з трьох варіантів відповіді, що відповідають певній спрямованості особистості:

- спрямованість на себе (Я): домінування мотивів власного добробуту, прагнення до особистої винагороди та статусу. Характеризується схильністю до суперництва, владністю та високим рівнем тривожності.
- спрямованість на спілкування (О): пріоритет підтримки соціальних контактів. Орієнтація на спільну діяльність часто супроводжується залежністю від думки групи та потребою в емоційному схваленні, іноді на шкоду продуктивності.
- спрямованість на справу (Д): зосередженість на якісному виконанні завдань, зацікавленість у вирішенні ділових проблем та здатність до конструктивного співробітництва заради досягнення спільної мети.

Результати експертного оцінювання (див. додаток Б) виявили суттєві відмінності у психологічних профілях різних категорій персоналу:

- адміністративний персонал: домінуючим є тип «Д» (на справу), проте значну питому вагу має тип «Я» (на себе), що свідчить про високу амбітність та орієнтацію керівників на кар'єрне зростання.
- обслуговуючий персонал: переважна більшість респондентів демонструє спрямованість типу «Д». Показники типів «О» та «Я» розподілені приблизно порівну, але їхні значення суттєво нижчі за основний показник.
- виробничий персонал: спостерігається паритет між спрямованістю на справу («Д») та спілкування («О»), тоді як орієнтація на власні інтереси («Я») виражена найменше.

Структура і якість робочих взаємин розглядаються як фундаментальні системні якості організації, що визначають її здатність до адаптації та сталого розвитку (рис. 3.9).

- структура взаємин відображає архітектуру формальних та неформальних зв'язків, каналів комунікації та розподілу відповідальності. Вона забезпечує впорядкованість інформаційних потоків та координацію зусиль різних підрозділів.

- якість взаємин є динамічним показником, що базується на рівні довіри, взаємоповаги та задоволеності персоналу своєю працею. Саме висока якість відносин дозволяє мінімізувати конфліктність та підвищити синергетичний ефект від спільної діяльності.

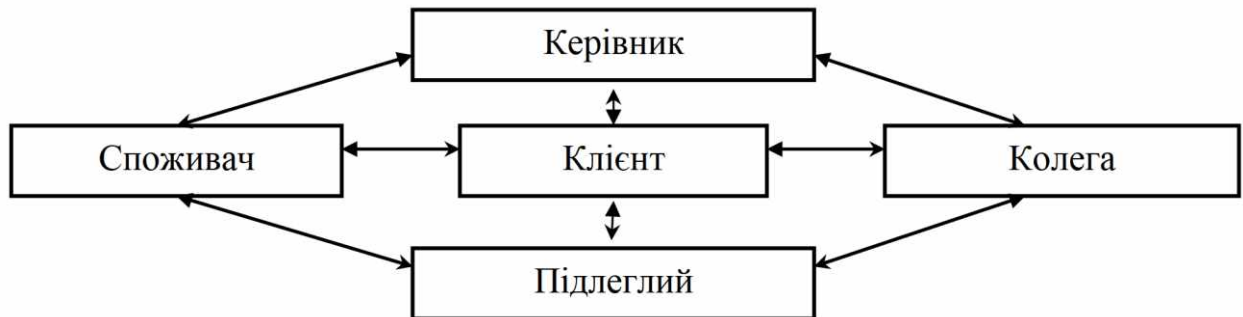


Рисунок 3.9 — Модель структури та якості робочих взаємин як системних характеристик організації

Зазначені характеристики відображають специфічні особливості архітектури (статики) та поведінки (динаміки) організації як складної соціально-економічної системи. Взаємодія в межах цієї системи реалізується через систему зв'язків: «Керівник — Підлеглий», «Колега — Колега» та «Персонал — Клієнт (Споживач)».

Для поглибленого організаційно-психологічного аналізу робочих взаємин доцільно використовувати підхід В. Шутса, який дозволяє оцінити якість стосунків за шістьма базовими критеріями [47]:

- Відкритість: рівень щирості у колективі, можливість вільно висловлювати власну позицію та почуття, зустрічаючи розуміння з боку оточення.
- Приєднання: ступінь інтеграції працівників навколо спільних цілей та цінностей, готовність до об'єднання зусиль для досягнення результату.
- Контроль: реальна можливість впливати на процеси, приймати рішення та нести персональну відповідальність за результати праці.

- Значущість: рівень поваги та визнання статусу працівника в межах організації.
- Компетентність: оцінка професіоналізму, надійності та здатності персоналу ефективно вирішувати складні фахові завдання.
- Привабливість: емоційний комфорт у спілкуванні, здатність справляти позитивне враження та отримувати задоволення від перебування у колективі.

Узагальнені результати експертного оцінювання структури та якості робочих відносин на підприємстві за вказаними критеріями систематизовано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Експертна оцінка параметрів робочих взаємин на підприємстві за методикою В. Шутса

Критерій	АУР		Обслуговуючий персонал		Персонал виробництва	
	Середня кількість балів	Відхилення від ідеалу, %	Середня кількість балів	Відхилення від ідеалу, %	Середня кількість балів	Відхилення від ідеалу, %
Я відкритий	6,26	-20,00	5,38	-10,88	6,12	-6,31
Зі мною відкриті	5,22	-34,78	5,25	-24,66	7,59	-39,15
Я приєдную	7,09	-21,26	3,66	-25,48	5,29	-26,83
Мене приєднують	4,52	-41,90	5,59	39,84	7,35	19,05
Я контролюю.	7,57	-15,94	7,69	-14,58	5,00	-10,53
Мене контролюють	3,83	29,41	3,91	6,84	3,47	-15,71
Я значимий	7,39	10,39	8,16	-9,38	5,94	-17,21
Мене сприймають як значимого	7,65	-1,12	7,66	-14,93	5,29	28,57
Я компетентний	7,52	-16,43	8,34	-7,29	7,29	-8,15
Мене сприймають як компетентного	7,96	-11,59	7,31	-18,75	6,53	-21,28
Я привабливий	5,91	-18,07	6,63	21,84	6,12	-6,31
Мене сприймають як привабливого	7,35	49,56	7,03	17,19	7,59	-39,15
Підсумок оцінки		≤30-11		≤30-11		≤30-12
		≤60-1		≤60-1		≤60-ні
		>60-ні		>60-ні		>60-ні

Проведене експертне оцінювання засвідчило, що підприємство володіє вагомим внутрішнім потенціалом для розвитку завдяки стабільним робочим відносинам та конструктивному діловому клімату в колективі. Проте подальша стратегія управління персоналом має базуватися на диференційованому підході до різних категорій працівників:

- Обслуговуючий персонал: орієнтований на індивідуальну творчу діяльність. Для цієї групи критично важливим є забезпечення автономії, мінімізація адміністративного тиску та перехід до контролю за кінцевим результатом, а не за процесом.

- Виробничий персонал: на відміну від попередньої групи, гостро потребує розвитку колективістської культури. Впроваджена система колективної матеріальної відповідальності природним чином формує запит на взаємну довіру, командні зусилля та посилену соціальну підтримку з боку менеджменту.

З огляду на це, діючу політику підприємства щодо утримання кадрів через випереджаюче зростання заробітної плати (відносно темпів продуктивності та прибутку) можна вважати стратегічно виправданою. Компанія свідомо допускає певне зниження фінансових показників у короткостроковому періоді, інвестуючи в лояльність та стабільність персоналу для здобуття стійкої конкурентної переваги у довгостроковій перспективі.

Водночас для точного прогнозування майбутніх позицій підприємства на ринку праці виникає необхідність переходу від загального аналізу до використання спеціалізованих методів оцінки конкурентоспроможності персоналу.

Поняття конкурентоспроможності стосовно людського фактора виробництва є багаторівневим. У межах даного дослідження основна увага зосереджена на мікроекономічному рівні, де об'єктом аналізу виступають окремі працівники та персонал підприємства в цілому. Ми розглядаємо

персонал як цілісний колектив, чия сукупна конкурентоспроможність безпосередньо детермінує ринкову успішність та ефективність організації.

Традиційно в економіці конкурентні переваги досягаються двома шляхами:

- забезпечення вищої якості продукції порівняно з аналогами у тій же ціновій категорії.
- зниження вартості продукції при збереженні ідентичного рівня якості.

За аналогією, конкурентоспроможність людського ресурсу базується на подібних принципах. Проте важливо враховувати, що стратегія низької ціни є ефективною лише у короткостроковій перспективі, оскільки в довгостроковому періоді вартість ресурсів однакової якості має тенденцію до вирівнювання.

Конкурентоспроможність персоналу має подвійну природу. На особистісному рівні вона визначає ступінь свободи працівника на ринку праці: високий рівень конкурентоспроможності розширює можливості вибору, забезпечує переваги під час професійного відбору та є фундаментом для успішного кар'єрного просування. Отже, постійне підвищення власного конкурентного потенціалу стає стратегічним завданням для кожного фахівця.

З погляду організації, конкурентоспроможність працівника оцінюється через призму конкретної посади або професійної ролі. Вона визначається як сукупність фахових компетенцій та особистісних характеристик, що дозволяють працівнику виконувати обов'язки ефективніше за інших претендентів.

При аналізі конкурентоспроможності персоналу ми виходимо з таких методологічних засад:

- оцінка проводиться лише стосовно конкретної посади або функціонального напрямку.
- конкурентоспроможність не є абсолютною величиною; вона виявляється лише через порівняння двох і більше суб'єктів за допомогою відносних шкал вимірювання.

- показники конкурентоспроможності мінливі у часі, що зумовлює необхідність проведення регулярних оціночних процедур для прийняття актуальних управлінських рішень (наприклад, при заповненні вакансії).

Для кількісного вимірювання цих параметрів було розроблено алгоритм розрахунку, структура якого представлена в таблиці 3.8.

Для визначення загального інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу необхідно встановити співвідношення між його якісними характеристиками та вартісними показниками. У найбільш лаконічному математичному вигляді ця залежність виражається формулою:

$$K_p = \frac{Q}{C} \quad (3.1)$$

де:

K_p — загальний показник конкурентоспроможності працівника (персоналу);

Q — інтегральний показник якості персоналу;

C — сукупні витрати на персонал.

Таблиця 3.8

Система інтегральних показників та алгоритм розрахунку
конкурентоспроможності персоналу.

Показник	Складові	Метод розрахунку	Приведення до уніфікованого вигляду	Джерело даних для розрахунків
1	2	3	4	5
1. ЯКІСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ				
1.1. Об'єктивні характеристики				
Кваліфікація	Кваліфікація за даною посадою Кваліфікація у суміжних сферах діяльності	Бальна оцінка	---	Оцінка кадрового менеджера/керівника
Досвід роботи	Досвід роботи за даною посадою Досвід роботи у суміжних сферах діяльності	від 0 до 10	---	
Стаж роботи	Загальний стаж роботи Стаж роботи у суміжних сферах діяльності	Термін, місяці	Нормування**	Анкетні дані
Освіта	Освіта у даній сфері діяльності Освіта у інших сферах діяльності Оцінка загальних знань і освіти	Бальна оцінка від 0 до 10	---	Оцінка кадрового менеджера/керівника
Здоров'я	Фізичне здоров'я Психологічне здоров'я	Бальна оцінка за результатами тестування	Нормування	Результати медичного огляду і психологічних тестів
Продуктивність праці	Оцінка продуктивності	Кількісна оцінка за формулою (1)	Нормування	Розрахунки кадрового менеджера/керівника

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5
Внесок працівника у результати діяльності організації	Оцінка частки у фінансових результатах діяльності Експертна оцінка внесків, що не піддаються вартісному вимірюванню	Кількісна оцінка за формулою (1) Бальна оцінка від 0 до 10	---	Оцінка кадрового менеджера/керівника
1.2. Суб'єктивні характеристики				
Характер	Оцінка комплексу психологічних якостей, необхідних для даної посади	Сума бальних оцінок від 0 до 10 для кожної риси	Нормування	Тестування, інтерв'ю, оцінка менеджера
Здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації	Бажання розширювати знання, вчитися і підвищувати кваліфікацію Ефективність навчання, підвищення кваліфікації	Бальна оцінка від 0 до 10 або порівняльна оцінка для декількох працівників («більше-менше»)	Нормування (у разі необхідності)	Оцінка кадрового менеджера/керівника
Ставлення до роботи у даному підприємстві	Частота зміни місць роботи	Кількість змін місць роботи, поділена на стаж роботи	Нормування	Анкетні дані
2. ЦІНОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ				
Витрати на персонал	Заробітна плата	Розмір початкової зарплати на даній посаді, приведений до одного місяця, грн.	Приведення до одного періоду часу (шляхом дисконтування)	Оцінка кадрового менеджера/керівника
	Витрати, пов'язані з прийомом працівника на роботу	Обсяг одноразових витрат, грн.		
	Витрати, пов'язані з навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації	Обсяг витрат, грн.		

Запропонована методика комплексної оцінки персоналу, що базується на розрахунку показників конкурентоспроможності, є адаптивним інструментом з високим потенціалом для подальшої оптимізації під специфічні вимоги конкретної організації. Її універсальність дозволяє ефективно використовувати модель як для атестації діючих співробітників, так і для відбору кандидатів на вакантні посади.

Моніторинг конкурентоспроможності в динаміці відкриває перед менеджментом такі можливості:

- виявлення траєкторій професійного зростання або стагнації окремих працівників.
- формування обґрунтованих планів навчання, кадрового резерву та систем мотивації.
- оптимізація структури підприємства на основі реального потенціалу людського капіталу.

- перехід від суб'єктивних оцінок до об'єктивного аналізу ефективності витрат на персонал у співвідношенні з його якісними показниками.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності стає не просто разовим аналітичним заходом, а інтегрованим елементом системи стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства на ринку.

Висновки до розділу 3

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз системи управління персоналом та розроблено методичні підходи до оцінки його ефективності. За результатами розділу сформульовано такі основні висновки:

1. Ідентифіковано специфіку кадрової політики торговельного підприємства, що дозволило визначити пріоритетні напрями оптимізації організаційної структури. Виявлено, що ефективна побудова системи управління залежить від адаптивності кадрових рішень до мінливих умов споживчого ринку.

2. Доведено стратегічну взаємозалежність між кадровою політикою та кадровою стратегією. Кадрова політика визначена як фундаментальна нормативна база, що встановлює принципи та правила роботи з персоналом.

- кадрова стратегія виступає інструментом реалізації цих принципів у довгостроковій перспективі.

- синергія цих компонентів формує цілісну систему управління, яка охоплює повний життєвий цикл працівника в організації: від стратегічного планування та рекрутингу до професійного розвитку, мотивації та управління кар'єрним просуванням.

3. Обґрунтовано комплексну систему критеріїв та показників оцінки персоналу. Запропонований підхід базується на інтеграції якісних характеристик (компетенції, особистісна спрямованість) та кількісних економічних параметрів (витрати на людський капітал). Це дозволяє не лише

оцінювати поточну результативність працівників, а й визначати їхній потенціал для майбутнього розвитку організації.

4. Розроблено та впроваджено методику оцінки конкурентоспроможності персоналу, яка розглядається як функція відношення якості людського капіталу до витрат на його утримання. Такий підхід забезпечує керівництво об'єктивними даними для прийняття рішень щодо закріплення кадрів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики торговельного підприємства в сучасних умовах. За результатами проведеної роботи сформульовано такі наукові та практичні результати:

1. Теоретичне обґрунтування кадрової політики

Доведено, що в умовах ринкової нестабільності кадрова політика трансформується у стратегічний інструмент, орієнтований на досягнення не лише економічного, а й соціального ефекту. Ключовим вектором розвитку визначено соціально-орієнтований підхід, де роль особистості працівника, його знань та мотиваційних установок є визначальним фактором закріплення конкурентних позицій підприємства.

2. Аналіз фінансово-економічного стану та тенденцій

Практичне дослідження торговельного підприємства виявило позитивну загальну динаміку показників, проте зафіксовано тенденцію до зниження рентабельності. Це підтвердило необхідність перегляду поточної системи управління витратами та підвищення ефективності трудового потенціалу як головного внутрішнього ресурсу.

3. Стратегічні цілі та структура оцінювання

Обґрунтовано кадрову стратегію, яка базується на тріаді цілей: залучення, підготовка та збереження ефективної робочої сили. Запропоновано структуру системи оцінювання персоналу, яка включає три вектори:

- розвиток персоналу;
- оцінка, оплата та мотивація;
- управління професійною поведінкою.

4. Результати експертного оцінювання та психологічний профіль

На основі застосування методів експертної оцінки (зокрема методик В. Шутса та Б. Басса) виявлено специфічні особливості психологічного клімату в розрізі категорій персоналу:

Управлінська ланка: орієнтована на чітке виконання регламентів, але потребує розвитку емоційного інтелекту та підтримки ініціативності.

Обслуговуючий персонал: демонструє високий рівень індивідуалізму та креативності, потребуючи автономії та мінімізації жорсткого контролю.

Виробничий персонал: найбільш адаптований до умов колективної відповідальності та взаємної довіри.

5. Обґрунтування інвестицій у людський капітал

Визнано стратегічно правильною політику підприємства щодо утримання кадрів через випереджаюче зростання заробітної плати. Незважаючи на короткострокове навантаження на фінансовий стан, такі заходи є необхідними для створення довгострокових конкурентних переваг на ринку праці.

6. Впровадження методики конкурентоспроможності

Розроблено та запропоновано методику комплексної оцінки конкурентоспроможності персоналу, що базується на інтеграції якісних характеристик фахівця та витрат на його утримання. Даний інструментарій дозволяє:

- об'єктивно відбирати кандидатів на вакантні посади.
- моніторити динаміку розвитку наявних співробітників.
- коригувати стратегію HR-розвитку відповідно до мінливих вимог

ринку.

Запропоновані рекомендації забезпечують перехід до науково обґрунтованої кадрової політики, що гарантує високу продуктивність праці, стійкість до зовнішніх викликів та стратегічну ефективність діяльності торговельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
2. Амосов О. Ю. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу. Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78–88.
3. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: <https://10.32702/2307-2105-2018.11.78> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Батченко Л. В., Дегтяр Н. О. Стратегічне управління людськими ресурсами як основа розвитку сучасних організацій. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 12.11.2025).
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2020. 210 с.
7. Білявський В. М. Джерела формування кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. № 4. С. 249–254.
8. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 33–40.
9. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12–14.
10. Бланк І. А. Торгівельний менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2004. 487 с.
11. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навч. посіб. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.

12. Бойко О. О. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. URL: <http://sss.org.ua> (дата звернення: 15.09.2024).
13. Бойчук І. В. Управління конфліктами в системі менеджменту персоналу торговельного підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 4. С. 102–109.
14. Брич В. Я. Психологія управління в умовах кризових явищ : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 254 с.
15. Василик А. В. Мотивація персоналу в системі кадрового менеджменту торговельних підприємств. Економічний форум. 2021. № 2. С. 132–138.
16. Виноградова О. В. Кадрова безпека підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка і управління. 2023. № 1. С. 45–52.
17. Воронько-Невіднича Т. В. Особливості формування кадрової стратегії підприємства в умовах диджиталізації. Економіка і регіон. 2021. № 3 (82). С. 61–67.
18. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу та розвиток інтелектуального капіталу. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2022. № 2. С. 18–25.
19. Гевко Р. Б. Організаційно-економічний механізм управління кадровим потенціалом підприємства. Україна: аспекти праці. 2024. № 1. С. 36–41.
20. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2020. 559 с.
21. Данюк В. М. Менеджмент персоналу в умовах нестабільності : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
22. Дикань В. Л., Позднякова Л. О. Розвиток системи управління персоналом як стратегічний пріоритет підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 73. С. 110–121.

23. Довгань Л. Є. Стратегічне управління персоналом в умовах війни та постфронтового відновлення. Економічний вісник КПП. 2024. № 28. С. 12–19.
24. Дятлов О. С. Аналіз стану та тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємств роздрібної торгівлі України. Молодий вчений. 2022. № 10 (110). С. 164–168.
25. Єськов О. Л. Організація праці менеджера в умовах віддаленої роботи. Менеджер. 2021. № 4 (93). С. 24–30.
26. Жуковська В. М. Конкурентоспроможність персоналу в системі ринкових відносин. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 54–59.
27. Завадський Й. С. Менеджмент у сфері торгівлі : підручник. Київ : Кондор, 2020. 412 с.
28. Захарчин Г. М. Корпоративна культура як чинник ефективної кадрової політики підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 204–211.
29. Іванова С. В. Мистецтво добору персоналу: новітні методики оцінювання. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 260 с.
30. Канигін Ю. К. Інформаційна політика та кадрова стратегія організації. Цифрова економіка. 2022. № 8. С. 14–22.
31. Кір'ян Т. М. Ринок праці та соціальний захист в умовах глобалізації. Економіка та право. 2021. № 2. С. 118–125.
32. Коваленко М. А. Управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 5. С. 45–51.
33. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2025).
34. Коломієць В. М. Професійний розвиток персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2. С. 88–95.
35. Колот А. М. Трансформація праці: цифрова ера, майбутнє роботи. Економіка та управління. 2021. № 4. С. 5–18.

36. Крушельницька О. В. Управління персоналом у торгівельній мережі : навч. посіб. Київ : Кондор, 2023. 296 с.
37. Кулик В. А. Управлінський облік витрат на персонал : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 315 с.
38. Курило Л. І. Еволюція кадрового менеджменту в умовах євроінтеграції. Вчені записки ТНУ. 2024. Том 35 (74). № 1. С. 25–31.
39. Лепейко Т. І., Миронова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2021. 204 с.
40. Лібанова Е. М. Ринок праці та демографічні виклики Україні. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 1. С. 3–15.
41. Лопушняк Г. С. Соціальна відповідальність бізнесу в системі управління персоналом. Україна: аспекти праці. 2021. № 2. С. 14–20.
42. Макарівська Т. П. Аналіз господарської діяльності торговельного підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
43. Марченко В. М. Економіка підприємства в умовах цифрової трансформації : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 430 с.
44. Мельник С. В. Оцінка ефективності кадрової політики в умовах змін. Науковий вісник УжНУ. 2023. № 1. С. 115–121.
45. Міщук Г. Ю. Управління людським розвитком : монографія. Рівне : НУВГП, 2021. 245 с.
46. Назарова Г. В. Формування стратегії управління персоналом на основі КРІ. Харків : ХНЕУ, 2020. 190 с.
47. Настенко М. М. Психологічні аспекти управління персоналом торговельних мереж : навч. посіб. Київ : МАУП, 2021. 180 с.
48. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: нові виклики. Київ : Вид-во НАДУ, 2020. 448 с.
49. Новікова О. В. Соціальна безпека праці в умовах воєнних загроз. Економіка та право. 2024. № 2. С. 77–84.
50. Осовська Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 320 с.

51. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.09.2025).
52. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу в сучасних організаціях : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 336 с.
53. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 380 с.
54. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: інноваційний підхід. Харків : Основа, 2021. 620 с.
55. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2025).
56. Професійний розвиток персоналу підприємств в умовах змін : монографія / за заг. ред. О. В. Артеменко. Київ : КНЕУ, 2021. 210 с.
57. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія та моделі. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2020. 496 с.
58. Решетнікова І. Л. Маркетингова стратегія підприємства в торговельній сфері. Київ : КНЕУ, 2021. 210 с.
59. Рульєв Ю. П. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
60. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу в цифровій економіці. Київ : КНЕУ, 2020. 351 с.
61. Сардак О. В. Управління персоналом у системі маркетингу торговельного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. С. 156–164.
62. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу: менеджмент та оцінювання. Кропивницький : КОД, 2022. 270 с.
63. Синиця С. М. Формування кадрової політики в умовах цифрової трансформації. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 74. С. 45–50.
64. Ситник Г. П. Управління національною безпекою: соціальний вимір. Київ : НАДУ, 2021. 410 с.

65. Тюріна Н. М. Логістика людських ресурсів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 260 с.
66. Уманська В. Г. Психологія професійної діяльності менеджера торгівлі. Київ : Просвіта, 2021. 190 с.
67. Федоренко В. Г. Інвестознавство : підручник. Київ : МАУП, 2022. 420 с.
68. Храмов В. О. Основи управління персоналом у сфері послуг. Київ : МАУП, 2021. 112 с.
69. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 320 с.
70. Червінська Л. П. Економіка праці та трудові відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 240 с.
71. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку людського потенціалу в умовах реіндустріалізації. Київ : ІЕП НАН України, 2021. 340 с.
72. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 610 с.
73. Шморгун Л. В. Менеджмент організацій в умовах невизначеності. Київ : Знання, 2021. 450 с.
74. Ячменьова В. М. Чинники ефективності системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 360–367.