

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Виконав студент 4 курсу,
Групи ПТБД-41
Спеціальності 076 Підприємництво
торгівля
Марціновський Едуард Дмитрович

Науковий керівник
асистент кафедри
підприємництва, торгівлі та
прикладної економіки
Сологуб Святослав Ігорович

Рецензент
д.е.н., професор, завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
Романюк Михайло Дмитрович

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Персонал як об'єкт управління.....	5
1.2. Мета побудови стратегії з управління персоналом.....	10
1.3. Формування стратегічних цілей управління персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ»	26
2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційна структура, види діяльності	26
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства: кількісний та якісний склад.....	30
2.3. Оцінка чинної системи управління персоналом: підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінка.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	43
3.1. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку кадрового потенціалу.....	43
3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення кадрової роботи ..	48
3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми.

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції підприємства торгівлі стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін ринку. Одним із ключових факторів їхньої конкурентоспроможності є ефективна система управління персоналом. Від правильності обраної стратегії управління кадрами залежить продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, здатність підприємства до розвитку та інновацій. Проблема формування та впровадження дієвої стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності саме в сфері торгівлі, яка характеризується високою динамікою, плинністю кадрів і сезонністю. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування механізмів стратегічного управління персоналом з урахуванням специфіки галузі.

Мета і завдання дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної стратегії управління персоналом на підприємстві торгівлі з урахуванням сучасних підходів і практичних потреб бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи стратегічного управління персоналом;
2. Проаналізувати сучасні підходи до формування кадрової стратегії в галузі торгівлі;
3. Провести аналіз чинної системи управління персоналом на прикладі конкретного підприємства;
4. Виявити проблеми та недоліки в кадровій політиці підприємства;
5. Запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом;
6. Оцінити ефективність впровадження запропонованих змін.

Об'єкт і предмет дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємствах сфери торгівлі.

Предметом дослідження є стратегія управління персоналом як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження.

У роботі використовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистичні методи, метод SWOT-аналізу, методи стратегічного планування, анкетування та експертні оцінки.

Інформаційна база дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, звітні дані підприємства, нормативно-правові акти, статистичні матеріали.

Практичне значення роботи.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих підходів і рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом у торговельних підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Персонал як об'єкт управління

Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі, організаційні, організаційно-управлінські або управлінські операції, та задіяних в обробці предметів праці відведеної за суб'єктом із застосуванням засобів та за нормативами їх виконання.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки дорого коштують. Без людей немає організації, без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

У сучасному менеджменті персоналу працівники розглядаються як один із ключових елементів успіху організації. З точки зору менеджменту, люди є об'єктами поведінки менеджменту та забезпечують досягнення корпоративних цілей. Цей підхід базується на ідеї, що люди є фактором виробництва, наділеним певними характеристиками, ресурсами та потенціалом, які можуть бути використані в економічній діяльності..

На думку Бертеля та Бекера, співавтори відомого німецького підручника з управління персоналом, людина в управлінні персоналом розглядається одночасно як об'єкт і як суб'єкт:

«Der Mensch ist einerseits Objekt der Personalarbeit (Personal als Produktionsfaktor), andererseits Subjekt (Träger von Erwartungen, Zielen und Bedürfnissen)» – «Людина, з одного боку, є об'єктом кадрової роботи (персонал як виробничий фактор), а з іншого — суб'єктом (носієм очікувань, цілей і потреб».

Такий дуалістичний підхід зумовлює необхідність збалансованого управління, яке одночасно враховує інтереси підприємства та потреби персоналу. З одного боку, управлінські рішення мають бути спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів, а з іншого — на мотивацію працівників та створення умов для їхнього професійного і особистого розвитку.

Управління персоналом у цьому контексті передбачає формування системи, що впливає на поведінку співробітників для досягнення спільних цілей. Як зазначено у джерелі:

«Організаційне управління персоналом має на меті вплив на поведінку працівників таким чином, щоб вони сприяли успіху компанії.»

Управління персоналом – не лише технічна або адміністративна функція, а комплексна діяльність, що поєднує стратегічні завдання, мотивацію, комунікацію та розвиток людського потенціалу.

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника. Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування учнів, студентів-практикантів, стажистів із інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних із їхнім перебуванням в організації, може бути багато. Згідно з цими підходами,

потрібно навести узагальнюючу класифікацію категорій персоналу. Важливим напрямком класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями. **Професія** – це сукупність професійно-теоретичних знань і практичних навичок, які суб'єкт набуває шляхом спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи, щоб займатися відповідними видами діяльності в відведених галузях.

Чисельність працівників та структура штату торгового підприємства залежать від типу підприємницької діяльності, розміру торгової площі, обсягу, умов і режиму роботи, методів продажу товарів, кількості робочих місць та інших показників, що впливають на трудомісткість робіт, які виконуються.

Адміністративний персонал відповідає за управління і планування: розробляє стратегію розвитку магазину, веде фінансово-бухгалтерський облік, укладає договори, здійснює підбір і навчання кадрів, контролює дотримання внутрішніх регламентів. Він формує політику ціноутворення, реклами, зв'язків із постачальниками й клієнтами, а також забезпечує адміністративне та технічне обслуговування підприємства.

Торговельний персонал виконує операційну роботу з клієнтами: продавці-касири приймають оплату та проводять касові операції, дають решту та оформлюють чеки. Вони консультують покупців, демонструють товари, розміщують й викладають асортимент у торговому залі, здійснюють повернення товару за встановленими правилами і інформують про акції. Продавець-консультант спеціалізується на певній групі товарів, його обов'язки — допомога у виборі товару, розкладка продукції і, за потреби, робота на касі

Допоміжний персонал виконує підсобні роботи: вантажники приймають і розвантажують товар, пакувальники комплектують покупки, прибиральники слідкують за чистотою залу, охоронці забезпечують безпеку магазину. Цей персонал також підтримує склад (прийом, зберігання товару), обслуговує інженерні системи та робить усе необхідне для безперебійної торгівлі.

Працівники роздрібного підприємства мають усі трудові права, гарантовані законодавством України. Згідно зі статтею 2 Кодексу законів про працю, вони мають право на працю з оплатою не нижче встановленого державою мінімуму. Гарантуються також право на укладення письмового трудового договору, вільний вибір професії і місця роботи. Працівник має право на відпочинок: обмеження робочого дня та робочого тижня, щорічні оплачувані відпустки. Роботодавець зобов'язаний створювати умови для здорової і безпечної праці, утримувати відповідне обладнання та забезпечувати дотримання норм охорони праці. Кожен працівник має право на гідне та поважне ставлення з боку керівництва і колег, а також на захист від дискримінації. Гарантуються також право на об'єднання у професійні спілки і ведення колективних переговорів¹, соціальний захист (страхування на старість, у разі хвороби чи втрати працездатності, матеріальна допомога під час безробіття), доступ до справедливого судового розгляду трудових спорів.

Сучасні роздрібні мережі використовують професійні стандарти та внутрішні посадові інструкції для встановлення вимог до персоналу. Зазвичай продавцям та касирам потрібна середня загальна або професійно-технічна освіта та спеціальне навчання. Наприклад, згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик, касир торговельного залу II розряду має середню освіту і кваліфікаційний рівень «кваліфікований робітник», при цьому стаж не обов'язковий. Фахівці (менеджери, бухгалтер, маркетолог тощо) зазвичай мають вищу освіту за профілем і досвід роботи. Для підтримки кваліфікації підприємство організовує навчальні програми: внутрішні тренінги, стажування, семінари. Наприклад, велика торгова мережа Novus обов'язково проводить для співробітників магазинів навчальні курси з корпоративного бізнесу, стандартів обслуговування, знання асортименту та правил охорони праці. Систематичні тренінги та корпоративний «університет» дозволяють оновлювати знання продавців, адміністраторів і керівників, а атестація допомагає формалізувати результати навчання і ступінь володіння професійними компетенціями

Персонал – це головний ресурс будь-якого роздрібного підприємства. Саме від якості роботи продавців та обслуговуючого персоналу залежить враження покупця про магазин. Сучасні продавці є фактично фахівцями з «гостинності» – від їхнього вміння спілкуватися й консультувати залежить, чи повернеться клієнт до торгової мережі. Високий рівень сервісу, компетентність у підборі та демонстрації товарів прямо впливають на обсяг продажів і лояльність покупців. Одночасно адміністративний персонал формує бізнес-процеси: планує асортимент і закупівлі, встановлює ціни, аналізує витрати і продажі. Ефективна організація праці, чіткий розподіл обов'язків, контроль за дотриманням стандартів підвищують продуктивність і прибутковість підприємства. У сукупності персонал забезпечує конкурентоспроможність магазину: він формує імідж, оптимізує операційні процеси і створює додаткову цінність для клієнтів. Для підтримки високої результативності підприємства використовують як матеріальні, так і нематеріальні стимулюючі заходи.

Серед **матеріальних стимулів** – конкурентна заробітна плата, грошові надбавки, премії за виконання плану, бонуси та інші виплати (премії, страхування, соціальні пакети). Працівникам можуть надавати службове житло або автомобіль, оплачувати навчання тощо. **Нематеріальні методи мотивації** включають публічне визнання успіхів, премії за кращу ідею, кар'єрне зростання (переведення на вищі посади), гнучкий графік або додаткові відпустки. Також ефективними є корпоративні заходи, командні тренінги, програми вдосконалення професійних навичок. Щодо **оцінювання праці**, воно здійснюється за допомогою регулярних процедур: атестацій, щорічних співбесід (PerformanceReview), встановлення KPI і цільових показників. Наприклад, керівник може щомісяця аналізувати виконання плану продажів, обробки клієнтів чи рівня обслуговування. Оцінювання дає змогу виявити сильні і слабкі сторони працівників, виявити потреби в навчанні і розвитку. На основі результатів оцінки коригують систему мотивації: кращим спеціалістам надають премії чи бонуси, а для інших організовують додаткові навчальні заняття. Такий підхід сприяє утриманню та розвитку кадрів, підвищуючи загальну ефективність торгової діяльності.

1.2. Метабудови стратегії з управління персоналом

Стратегічне управління персоналом передбачає розробку довгострокового плану, який дозволяє сформувати ефективну команду працівників, здатну реалізовувати цілі підприємства. Така стратегія не лише орієнтується на поточні потреби бізнесу, а й враховує майбутні виклики, пов'язані з розвитком ринку, технологій і внутрішніх ресурсів компанії. Вона слугує одним із компонентів загальної корпоративної стратегії: для досягнення стратегічних довгострокових цілей керівництво формує генеральну стратегію, до складу якої входить кадрова стратегія. У підходах науковців стратегія управління персоналом розглядається як «сукупність організаційних дій... орієнтованих на довгострокові цільові установки» та як «специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом». У сучасних умовах така стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства будь-якого розміру. Вона враховує як внутрішній кадровий потенціал, так і зовнішні фактори (ринкові, технологічні, соціальні), забезпечуючи відповідність кадрових можливостей загальним планам розвитку компанії.

Головними цілями кадрової стратегії є забезпечення підприємству потужного кадрового потенціалу та конкурентних переваг. Стратегія повинна сприяти посиленню можливостей організації протистояти конкурентам, ефективно використовувати сильні сторони кадрів, розширювати конкурентні переваги підприємства, а також формувати кваліфікований і компетентний персонал. Важливою метою є також розкриття творчого потенціалу працівників – розвиток їх компетенції та інноваційної активності задля досягнення і корпоративних, і особистих цілей.

Стратегія управління персоналом виконує функції узгодження кадрової діяльності з бізнес-цілями підприємства. Сюди входять кадрове планування, організація підбору і навчання працівників, стимулювання та розвиток персоналу, створення системи оцінки і винагороди. Фактично стратегія задає

«програму дій» щодо формування і ефективного використання персоналу, формалізуючи управлінські рішення з урахуванням довгострокових цілей і потреб організації.

Принципи побудови. При розробці кадрової стратегії важливо дотримуватися таких принципів:

- **Відповідності загальній стратегії підприємства.** Кадрова стратегія має безпосередньо підтримувати корпоративну та бізнес-стратегію компанії. Як відзначають дослідники, стратегія УП повинна забезпечувати узгодження кадрових ресурсів із загальними цілями фірми.

- **Комплексності і системності.** Стратегія розробляється на основі сукупності правил, принципів і норм управління персоналом, що охоплюють весь кадровий цикл.

- **Орієнтації на майбутнє та гнучкості.** Складові стратегії повинні враховувати можливі зміни зовнішнього середовища та внутрішніх потреб, забезпечуючи адаптивність системи управління кадрами.

- **Ресурсозабезпеченості.** Стратегія розробляється з урахуванням наявного кадрового потенціалу та фінансових можливостей підприємства, визначаючи пріоритетні напрями розвитку кадрових ресурсів.

- **Участі працівників.** Ефективне формулювання стратегії передбачає залучення працівників до її розробки і реалізації, що підвищує їх мотивацію і відповідальність.

У ієрархії стратегічного управління підприємством виокремлюють корпоративні, бізнесові та функціональні стратегії. Кадрова стратегія може бути представлена на різних рівнях:

- **Корпоративний рівень.** Це загальна кадрова стратегія для всього підприємства, узгоджена з генеральною стратегією компанії. Наприклад, якщо генеральна стратегія фірми спрямована на зростання, кадрова

стратегія на корпоративному рівні може передбачати масштабне навчання та набір персоналу для підтримки розширення виробництва.

- **Бізнес-рівень.** Для окремих напрямів діяльності або підрозділів (бізнес-одиниць) розробляються бізнесові кадрові стратегії, які деталізують корпоративну. Наприклад, для стратегії бізнесу з підвищення якості послуг кадрова стратегія включатиме заходи стимулювання працівників за високу якість обслуговування.
- **Функціональний (підрозділовий) рівень.** Охоплює стратегії управління персоналом конкретних функціональних підрозділів (наприклад, відділу кадрів, навчання, охорони праці), що забезпечують реалізацію вищих стратегій. Функціональна стратегія є низькорівневою складовою загальної стратегії: вона спрямована на забезпечення ефективного виконання кадрових завдань відповідно до генеральних цілей. У верхньому підході стратегічної піраміди розробка відбувається «згори донизу» (корпоративна → бізнесова → функціональна), тоді як в умовах швидких змін підприємства дедалі більше застосовують «знизу вгору» (починаючи з функціональних підрозділів до корпоративної стратегії). Стратегія управління персоналом найчастіше розробляється як функціональна, що базується на загальній стратегії компанії, проте вона повинна узгоджуватися з потребами кожного бізнес-напрямку підприємства.

Етапи формування стратегії: аналіз, планування, реалізація, контроль

- **Аналіз.** На цьому етапі оцінюють ключові внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кадрову діяльність (перелік компетенцій персоналу, кадрові резерви, ринок праці тощо). З метою системного оцінювання широко застосовують SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз).
- **Планування (вибір стратегії).** Розробляють можливі варіанти кадрових стратегій та обирають оптимальний, виходячи з результатів аналізу й

загальної місії підприємства. Формулюються конкретні довгострокові цілі в галузі управління персоналом і визначаються тактичні заходи для їх реалізації (планування програм, бюджетів, нормативів).

- **Реалізація.** Після затвердження стратегії вона втілюється через розробку детальних програм, процедур і проектів (навчання, набір, мотивація тощо) і впровадження їх у життя підприємства. На цьому етапі здійснюється організація управлінського процесу та керівництво змінами в кадровій сфері.
- **Контроль та коригування.** Оцінюють ефективність виконання стратегії за встановленими KPI та іншими показниками. Регулярний моніторинг дає змогу вчасно виявляти відхилення та коригувати кадрові програми. KPI, зокрема, допомагають вимірювати прогрес: визначення ключових показників ефективності дозволяє керівництву та працівникам відстежувати внесок кожного у досягнення стратегічних цілей. При необхідності здійснюють перегляд кадрової стратегії з огляду на зміну зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Для розробки та реалізації кадрової стратегії використовують різноманітні аналітичні та управлінські інструменти:

- **SWOT-аналіз** – дозволяє визначити внутрішні сильні/слабкі сторони компанії (наприклад, потенціал персоналу) та зовнішні можливості/загрози (ринкові тренди, дефіцит робочої сили тощо). Завдяки SWOT-аналізу можна виокремити пріоритетні напрями кадрових заходів.
- **Кадровий аудит** – комплексне дослідження стану трудових ресурсів, їх компетенції і відповідності потребам бізнесу. Аудит допомагає виявити невикористані резерви персоналу і прогалини у компетенціях.
- **KPI (ключові показники ефективності)** – система метрик, що узгоджуються із загальними бізнес-показниками. KPIs кадрової стратегії вимірюють, наскільки успішно вирішуються кадрові завдання

(наприклад, текучість кадрів, рівень продуктивності праці, залученість персоналу). Як зазначають експерти, KPI повинні бути «узгоджені з KPIs загальної стратегії», що забезпечує відповідність між HR-стратегією і загальною метою організації. Визначення KPI допомагає керівництву та працівникам чітко контролювати досягнення кадрових цілей.

- **Моделі компетенції** – інструмент стратегічного HR-менеджменту для опису необхідних знань, умінь і поведінкових характеристик працівників. Розроблення компетенційних моделей дозволяє зосередити кадрову стратегію на розвитку конкретних навичок, критичних для конкурентоспроможності підприємства. Ці моделі використовуються при відборі, оцінці та навчанні персоналу, сприяючи формуванню сильного кадрового потенціалу.
- **Інші інструменти:** аналіз персональної ефективності, опитування задоволеності працівників, матриці планування кар'єри, система управління талантами, тощо. Усі ці методи в сукупності дають можливість планувати та здійснювати кадрову політику в стратегічній перспективі.

Фундаментальними для розробки та реалізації ефективної стратегії управління персоналом на підприємствах роздрібної торгівлі зображених на Рис. 1.1

- **Бачення стратегії:** формування чіткої місії та бачення розвитку персоналу.
- **Організаційний дизайн:** побудова ефективної організаційної структури.
- **Управління талантами:** залучення, розвиток і утримання ключових працівників.
- **Система винагород:** розробка мотиваційних програм та систем оплати праці.

•**Культура та лідерство:** формування корпоративної культури та розвиток лідерських якостей.

Рис. 1.1

На роздрібних підприємствах якісно спланована кадрова стратегія має вирішальне значення для бізнес-результатів. Адже персонал у торгівлі безпосередньо взаємодіє з покупцями, тому його компетентність і мотивація

Основні принципи управління персоналом



напрямку впливають на рівень продажів та лояльність клієнтів. Ефективна стратегія управління кадрами забезпечує підприємству стійкість і розвиток: вона дозволяє максимально використовувати таланти працівників, оперативно адаптуватися до змін ринку й утримувати конкурентні переваги. Завдяки розвинутим компетенціям і мотиваційним механізмам зростає продуктивність праці та знижується текучість кадрів, а це сприяє зменшенню витрат на навчання та підбір нового персоналу. Як результат – розширюються можливості задовольняти потреби покупців, покращуються фінансові показники магазину та зміцнюється його ринкова позиція. Відтак, адаптація персоналу під довгострокові цілі підприємства роздрібної торгівлі забезпечує не тільки конкурентоспроможність, але й соціально-психологічну стабільність колективу, що є важливим фактором успішного функціонування бізнесу.

Дослідження в китайських компаніях виявило, що стратегічне управління персоналом позитивно впливає на організаційну стійкість через підвищення ефективності працівників. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на кризи .

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів. Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відобрають об'єктивно діючі закони і закономірності. Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи:

- 1) функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;
- 2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом;
- 3) процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів

1.3. Формування стратегічних цілей управління персоналом

Формування стратегічних цілей управління персоналом є ключовим етапом у побудові ефективної системи управління людськими ресурсами на підприємстві. Стратегічні цілі визначають напрям розвитку персоналу, забезпечують узгодженість кадрової політики із загальною стратегією підприємства та сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

Цілі управління персоналом формуються на основі стратегічного бачення підприємства та повинні охоплювати як загальні, так і специфічні напрями діяльності. Загальні цілі, які актуальні для будь-якого підприємства незалежно від галузі:

Забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Йдеться про ефективне планування потреб у персоналі, добір співробітників із відповідною кваліфікацією, досвідом та мотивацією.

Розвиток кадрового потенціалу. Це включає навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку та створення умов для кар'єрного зростання.

Формування ефективної системи мотивації. Зокрема — матеріального й нематеріального стимулювання, гнучких систем оплати праці, преміювання та соціального забезпечення.

Підтримка сприятливого психологічного клімату. Це створення умов для продуктивної праці, зменшення конфліктів, розвиток довіри та взаєморозуміння в колективі.

Забезпечення безпеки праці та дотримання трудового законодавства.

Специфічні цілі формуються на основі особливостей галузі, розмірів підприємства, ринкової ситуації та внутрішніх викликів. Для підприємств роздрібної торгівлі — галузі з високою конкуренцією, динамікою та значним обсягом комунікації з клієнтами — характерні такі специфічні цілі:

Зниження плинності кадрів. У роздрібній торгівлі, де спостерігається висока ротація персоналу, важливо утримувати ключових працівників, зменшувати витрати на постійний підбір та навчання нових співробітників. Одне з досліджень *McKinsey* показує, що витрати на заміну одного працівника середньої ланки можуть сягати до 20% його річної зарплати.

Підвищення клієнтоорієнтованості. Персонал є «обличчям» компанії, тому важливо формувати культуру обслуговування, яка відповідає бренду. Це досягається за рахунок навчання технікам продажу, стандартам поведінки з клієнтами, розвитку емоційного інтелекту.

Оптимізація процесів обслуговування. В умовах високої конкуренції стратегічною перевагою може стати швидкість і якість обслуговування. Ціль HR тут — забезпечити відповідну чисельність персоналу в пікові періоди, розробити графіки роботи, які не перевантажують працівників, і водночас не створюють затримок для клієнтів.

Розвиток мультифункціональності персоналу. У сучасній торгівлі дедалі частіше потрібні універсальні працівники (наприклад, касир-продавець або консультант-мерчендайзер), здатні виконувати кілька функцій — це підвищує гнучкість організації праці.

Аналіз та прогнозування ефективності персоналу. Для прийняття стратегічних рішень потрібен регулярний моніторинг KPI, таких як середній чек на працівника, конверсія покупців, середній час обслуговування, тощо.

При формуванні стратегічних цілей доцільно керуватись принципами SMART, що передбачають: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі. Застосування цього підходу дозволяє формулювати цілі, які можна ефективно планувати, реалізовувати та контролювати.

S Specific (конкретність).

Ціль повинна бути чітко сформульованою, не залишати простору для

подвійного трактування. Наприклад, замість розпливчастого «покращити обслуговування клієнтів», слід сформулювати: «запровадити програму навчання для продавців-консультантів з технік комунікації до кінця кварталу».

M Measurable (вимірюваність).

Успіх цілі повинен піддаватись оцінці за конкретними метриками: відсотками, кількістю, строками. Наприклад: «знизити плинність кадрів на 15% у порівнянні з попереднім роком».

A Achievable (досяжність).

Цілі мають бути реалістичними з огляду на ресурси, обставини та компетенції команди. Надто амбітні або недосяжні цілі демотивують персонал і знижують ефективність HR-політики.

R Relevant (релевантність).

Ціль повинна відповідати загальній стратегії підприємства, мати значення для його успішного розвитку. Наприклад, якщо компанія орієнтована на преміум-сегмент, то релевантною буде ціль, пов'язана з розвитком персональних консультацій або сервісу високої якості.

T Time-bound (обмеженість у часі).

Кожна ціль має мати чіткі терміни виконання: дата початку, дедлайн, проміжні етапи. Це дозволяє планувати дії, встановлювати контрольні точки та вчасно коригувати процес реалізації.

Застосування принципу SMART дозволяє перетворити стратегічне бачення у конкретний план дій, який легко контролювати, аналізувати та при необхідності коригувати. Окрім ефективної стратегії SMART відзначають також впливові варіанти ведення управління персоналом так як:

1. Стратегія розвитку персоналу Орієнтується на безперервне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток внутрішнього потенціалу співробітників. Актуальна для компаній, що планують довгострокове зростання та прагнуть зберігати цінні кадри. **Інструменти:** тренінги, наставництво, кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку.

2. Стратегія залучення талантів (talentacquisitionstrategy) Фокус на пошуку, наймі та утриманні найкращих працівників на ринку. Особливо важлива в

умовах дефіциту кваліфікованих кадрів або розширення бізнесу.

Інструменти: брендинг роботодавця, рекрутинг, сучасні методи відбору.

3. Мотиваційна стратегія Передбачає створення умов для високої мотивації працівників — як матеріальної, так і нематеріальної. Підвищує залученість, продуктивність і лояльність персоналу. **Інструменти:** бонуси, премії, соціальні пакети, визнання, корпоративна культура.

4. Адаптаційна стратегія Спрямована на ефективне введення нових працівників у роботу, зменшення часу на досягнення повної продуктивності. Має вирішальне значення для зниження плинності кадрів. **Інструменти:** програми онбордингу, наставники, вітальні пакети, інструктажі.

5. Стратегія гнучкого управління Полягає у швидкому реагуванні на зміни, адаптації персоналу до нових умов (кризи, зміни ринку, нові технології). **Інструменти:** крос-функціональні команди, дистанційна робота, змішані графіки, гнучке планування.

6. Інноваційна стратегія Фокус на стимулювання креативності, впровадження нових ідей, цифрову трансформацію процесів управління персоналом.

Інструменти: ідейні хаби, впровадження HR-аналітики, використання AI-рішень.

7. Стратегія мінімізації витрат Спрямована на оптимізацію кадрових витрат без шкоди для якості роботи. Часто застосовується у періоди економічної нестабільності. **Інструменти:** аутсорсинг, автоматизація HR-процесів, скорочення надлишкових посад.

Стратегічне управління персоналом передбачає не лише визначення цілей, а й вибір найбільш відповідної моделі дій щодо кадрів відповідно до загальної стратегії підприємства. Кожна з описаних стратегій — розвиткова, мотиваційна, адаптаційна, гнучка, інноваційна, орієнтована на мінімізацію витрат чи на залучення талантів — має свої переваги та обирається залежно від

зовнішнього середовища, стадії життєвого циклу підприємства, фінансових можливостей та організаційної культури.

Практика свідчить, що найбільшої ефективності досягають ті підприємства, які застосовують комбінований підхід до формування HR-стратегії, гнучко адаптуючи її до змін ринку та потреб персоналу. У сфері роздрібної торгівлі, зокрема, доцільним є поєднання мотиваційної, адаптаційної та стратегії розвитку — як таких, що дозволяють знизити плінність кадрів, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити стаке функціонування підприємства.

Концепції управління персоналом оцінюють як стратегічно важливу, іноді навіть вирішальну частину корпоративного управління та узгоджують діяльність має набагато більший вплив на стратегію компанії, ніж раніше. Управління людськими ресурсами має бути включене як рівноправна управлінська функція (поряд із технологіями, маркетингом, фінансами тощо) до процесів стратегічного планування та прийняття рішень керівництвом компанії.

1. Основна ідея : З більш функціоналістської точки зору, управління людськими ресурсами, через свої різноманітні сфери управління, сприяє підтримці основних організаційних функцій і, таким чином, центральних організаційних зв'язуючих сил. Наприклад, Крістіан Шольц виділяє двадцять сфер діяльності, що є релевантними для цієї мети. На основі моделі ланцюга створення вартості він розрізняє первинні види діяльності зі створення вартості, які характерні для основного процесу управління людськими ресурсами та варіюються від розрахунку потреби в персоналі до скорочення персоналу. З іншого боку, він згадує про вторинні, тобто допоміжні, дії зі створення цінності, які проходять через усі фази процесу і таким чином пронизують їх усюди. Крім того, сфери діяльності пов'язані одна з одною за допомогою «інформаційного зворотного зв'язку», що зрештою формує основу або структуру внеску управління людськими ресурсами у створення цінності.

2. Шість основних функцій : Виходячи з цих сфер діяльності або управління,

виникає питання про те, які центральні функції управління людськими ресурсами загалом сприяють підтримці соціальної системи. Ці основні функції слід розглядати як модель для встановлення та розвитку ефективного управління людськими ресурсами, оскільки вони однаково актуальні для всіх соціальних систем.

Згідно з Альбертом Мартіном (2001, с. 33 і далі), можна виділити шість основних функцій управління людськими ресурсами: відбір, інтеграція, соціалізація, розробка стимулів, контроль та розробка завдань. Для них можна розробити різні підходи до проектування, за допомогою яких можна сприяти розвитку та підтримці цих основних особистісних функцій, а отже, і відповідної соціальної системи. Деякі підходи до проектування вже згадані нижче в описі основних функцій.

3. Опис шести основних функцій :

а) Відбір: Це має стратегічне значення. Наприклад, хто повинен працювати в компанії як працівник і на якому робочому місці? Кому варто будувати кар'єру? Хто повинен брати участь у заходах з розвитку персоналу, наприклад розширення робочих місць, збагачення робочих місць та ротація робочих місць, а також хто повинен брати участь у кваліфікаційних заходах? Відправною точкою для цих міркувань завжди має бути бізнес-кейс, стратегічне позиціонування організації. З цього випливають необхідні сфери компетенції та для визначення профілів компетенцій, які потім охоплюються окремими працівниками або групами працівників. Критерії відбору персоналу для пошуку, найму та відбору повинні базуватися на цих вимогах до посади, що ґрунтуються на компетенціях. Тому під час відбору персоналу важливо обрати відповідні критерії для кожної роботи, зважити їх та визначити необхідний рівень вимог. Ці вимоги потім мають бути впроваджені та застосовані в різних методах відбору, таких як співбесіди під час подання заявки та працевлаштування, рекрутинг, тести на особистість та ефективність, симуляції тощо.

б) Інтеграція в організацію: Інтеграція особи у відповідну організацію

розуміється як формальні та неформальні стосунки між членом організації та організацією. Без поступової готовності членів інтегруватися в організацію, її згуртованість опиняється під загрозою. Серед іншого, трудовий договір та положення компанії формують початкові параметри, наприклад, щодо обов'язків, але й прав члена організації. Призначаючи дисциплінарного та/або технічного керівника, працівник розміщується в ієрархії організації та в зоні відповідальності, що підлягає контролю. Останнє, у свою чергу, визначає, серед іншого, ступінь інтенсивності необхідної співпраці з іншими членами організації. Щодо готовності до участі, важливо також запитати, якою мірою майбутній член організації вважає себе частиною організації. Чи має воно позитивне ставлення до їхніх цілей та керівних принципів? Членство більше базується на опортунізмі чи на ідентифікації? Під час процесу відбору важливо перевірити, наскільки новий працівник готовий до інтеграції. Новому працівнику зазвичай висловлюють довіру в цьому питанні. Потім він повинен обґрунтувати це та, особливо на початку свого членства в організації, регулярно підтверджувати це, щоб отримати належне схвалення з боку інших членів організації. Тому важливо організовувати заходи підтримки для нових працівників протягом періоду їхньої адаптації та регулярно проводити зустрічі для отримання зворотного зв'язку. Цього можна досягти, наприклад, за допомогою чітко структурованого та відстежуваного процесу введення в посаду та регулярних обговорень з різними групами працівників, такими як керівники, колеги з різних організаційних підрозділів, члени робочої ради або менеджери

з

персоналу.

с) Соціалізація: Працівників часто наймають для виконання певної сфери відповідальності з професійних причин, у якій вони потім працюють разом з іншими членами організації. Це означає, що вони автоматично інтегруються в соціальну мережу. У спільнотах формуються цінності, ставлення та відповідні поведінкові очікування окремих членів, що сприяє співпраці. Ці специфічні культурні характеристики організації чи організаційного підрозділу також знайомляться з новим співробітником на етапі ознайомлення. У цьому процесі він, так би мовити, зобов'язаний дотримуватися неписаних правил, наприклад,

«що можна робити, а що ні». коли зазвичай роблять перерви, до поведінкових звичок, наприклад яке місце в кімнаті для переговорів зарезервоване для кого, а також до поведінкових очікувань, наприклад Чи очікується від нового працівника організація вітальної вечірки чи ні? Соціалізація може бути досягнута безпосередньо організацією, наприклад, під час дня привітання, шляхом інструкцій щодо поведінки на роботі, наприклад, через лекцію про дотримання вимог або через програму наставництва. Однак, соціалізація зазвичай відбувається через неформальні розмови з колегами, через взірці для наслідування, наслідування та коментування моделей поведінки.

d) Розробка стимулів: Диференціація стимулів також є однією з основних функцій управління людськими ресурсами. Соціальні відносини в організаціях та з організаціями часто базуються на принципі ефективності та врахування. Наприклад, працівник надає свою працю компанії та може очікувати натомість відповідної винагороди. Розробка систем оплати праці відкриває можливості для стимулювання продуктивності працівників у певних межах. Це припущення лежить в основі, наприклад, ідеї мережі ресторанів, де офіціанти отримують підвищення зарплати, якщо можуть особисто звернутися до 100 постійних клієнтів на ім'я. Окрім фінансових стимулів, таких як премії, бонуси та роялті, існує безліч інших матеріальних та нематеріальних винагород. До них належать символи статусу, титули, ексклюзивні запрошення, офіційні церемонії нагородження, особисті листи подяки або службові автомобілі. Кар'єрні обіцянки та можливості розвитку також забезпечують сильний стимул.

е) Контроль: Стимулювання та контроль – це два важливі та взаємопов'язані важелі впливу на поведінку людей. З одного боку, стимули спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників. З іншого боку, функція контролю визначає з організаційної точки зору, чи і якою мірою працівники фактично виконують очікувану або обіцяну роботу, і якою мірою останнє призводить до результатів діяльності, які організація може розмістити або продати на ринку. Таким чином, контроль двох вимірів ефективності – трудової поведінки та

результатів праці – є ще однією важливою базовою функцією управління людськими ресурсами. Коли йдеться про поведінку на роботі, виникає, серед іншого, питання про те, наскільки серйозно працівник ставиться до свого завдання. Чи працює він понад узгоджений робочий час, якщо це необхідно, чи просто виконує свою роботу за вимогою? Щодо результатів роботи, необхідно визначити, серед іншого, наскільки працівник досягає або перевищує узгоджені цільові рівні досягнення, наприклад, щодо витрат, часу та якості. Окрім зовнішнього моніторингу, наприклад, керівником на оглядовій нараді, також корисно надати працівнику можливість самоконтролю та, таким чином, самоуправління, наприклад, за допомогою посібників з роботи, інструкцій, описів процесів, робочих інструкцій та контрольних списків.

f) Проектування роботи: Проектування змісту та процесів роботи також є частиною основних функцій управління людськими ресурсами. По-перше, потрібно скоординувати робочий процес. Різні підзавдання в межах організаційної одиниці повинні мати змістовний зв'язок, щоб створювалося та підтримувалося усвідомлення спільного завдання. Необхідні як змістовні, так і орієнтовані на стосунки форми комунікації між працівниками, а також сприяння взаємній підтримці. З іншого боку, необхідно врахувати, як робоче місце може бути спроектовано для сприяння здоров'ю та як зміст роботи може бути розроблений таким чином, щоб працівники сприймали його як мотивуючий. Рекомендується забезпечити завдання елементами планування, виконання та контролю. Крім того, різноманітні вимоги, можливості для соціальної взаємодії, а також самостійне планування та прийняття рішень загалом сприяють зацікавленості та відданості завданню серед працівників.

Таким чином, грамотний стратегічний підхід до управління персоналом є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства та досягнення його довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РУШ»

2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційна структура, види діяльності

Підприємства роздрібної торгівлі відіграють важливу роль у сучасній економіці України, забезпечуючи споживачів товарами повсякденного попиту та створюючи робочі місця в усіх регіонах країни. Одним із найбільш показових прикладів є мережа магазинів EVA — одна з лідерів національного ринку в сегменті drogerie (засоби гігієни, косметика, товари для дому). В цьому підпункті розглянемо її загальну характеристику, організаційну структуру та напрями діяльності як типового великого торговельного підприємства. EVA є брендом, що належить ТОВ «РУШ», заснованому в 2002 році. Юридично компанія зареєстрована в м. Дніпро та веде діяльність у всіх регіонах України. На кінець 2024 року мережа налічувала понад 1100 магазинів у 300+ населених пунктах. Кількість працівників перевищує 13 000 осіб. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість в управлінні та концентрацію власності в руках обмеженого кола засновників. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі товарами широкого вжитку в форматі спеціалізованого магазину drogerie. До основного

Основними напрямками діяльності мережі Eva є:

- Роздрібна торгівля товарами для краси та здоров'я (косметика, парфумерія, засоби для догляду за тілом, ліки без рецепта).
- Торгівля побутовою хімією (засоби для прибирання, побутові хімічні засоби).

- Продукція для дому та господарства (аксесуари, посуд, дрібна побутова техніка).
- Психологічне і фізичне здоров'я (вітаміни, добавки, спортивне харчування).

Мережа активно розвиває свій онлайн-магазин для продажу товарів через інтернет та доставки по всій Україні.

ТОВ «РУШ» має складну ієрархічну організаційну структуру, яка забезпечує ефективне управління великою кількістю магазинів і співробітників на всій території України. Структура компанії включає кілька рівнів управління, що дозволяє забезпечити оперативність і гнучкість в управлінні.

Основні підрозділи компанії: Генеральний директор. Вищий керівник компанії, який несе загальну відповідальність за розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей. Відділ кадрів (HR). Відповідає за підбір, навчання та мотивацію персоналу на всіх рівнях компанії. Важливим аспектом є адаптація нових співробітників, а також забезпечення високої корпоративної культури. Відділ маркетингу. Спеціалізується на просуванні продукції, організації рекламних кампаній, стратегічному плануванні маркетингових ініціатив. Важливе значення має робота з брендингом і комунікацією з клієнтами через соціальні мережі. Фінансовий відділ. Керує фінансовими потоками компанії, обліком доходів і витрат, складанням бюджетів та податковими питаннями. Логістика та постачання. Забезпечує своєчасну доставку товарів до магазинів мережі, організацію складів і контролює стан запасів товарів. Відділ продажів. Відповідає за роботу магазинів, взаємодію з покупцями, обслуговування клієнтів та забезпечення високого рівня продажів. IT та підтримка систем. Відповідає за підтримку автоматизованих систем, розвиток електронної комерції та онлайн-ресурсів компанії.

У компанії активно впроваджено політику «внутрішнього резерву» — понад 70% керівників магазинів і 90% супервайзерів вийшли з рядового складу. Це забезпечує лояльність і стабільність колективу, зменшує витрати на рекрутинг і адаптацію. Усі нові керівники проходять навчання в «Школі менеджерів», а для досвідчених працівників розроблені програми «Kotomenedzhment» та онлайн-платформа «Evolution».

EVA активно впроваджує принципи корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, компанія:

- Інвестує у соціальні проекти (підтримка жінок, ветеранів, молоді);
- Впроваджує програми внутрішнього волонтерства;
- Працевлаштовує внутрішньо переміщених осіб;
- Забезпечує корпоративне страхування та психологічну підтримку.

Протягом останніх 5 років компанія демонструє стабільне зростання кількості магазинів, товарообігу та кількості персоналу. Навіть у кризові періоди (пандемія COVID-19, повномасштабна війна) ТОВ «РУШ» не тільки зберегла більшість робочих місць, а й продовжила розширення мережі.

Це свідчить про гнучку, адаптивну модель управління та виважену кадрову політику, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах турбулентного середовища. Станом на 2025 рік ТОВ «РУШ» налічує понад 10 000 співробітників, серед яких:

- Понад 7 000 продавців-консультантів, касирів і адміністраторів працюють безпосередньо в магазинах мережі.
- 2 000 осіб працюють у центральному офісі, займаючи різні посади в відділах HR, маркетингу, фінансів, логістики та IT.
- 1 500 осіб забезпечують роботу складських комплексів та здійснюють доставку товарів по всій Україні.

З огляду на масштаб діяльності ТОВ «РУШ», особливої уваги заслуговує її стратегічний підхід до формування та розвитку організаційної структури.

Структура підприємства не є сталою — вона динамічно змінюється відповідно до нових викликів, цілей бізнесу та розвитку інформаційних технологій. Наприклад, запровадження цифрових інструментів управління даними, CRM-систем та електронних платформ навчання персоналу сприяє підвищенню гнучкості й адаптивності. Організаційна структура підприємства має вирішальне значення для ефективного управління ресурсами, розподілу відповідальності, забезпечення швидкої комунікації між підрозділами, а також для злагодженої взаємодії на горизонтальному та вертикальному рівнях. Так, EVA, маючи складну матричну структуру, дозволяє одночасно координувати дії тисяч працівників, керувати товарообігом, а також впроваджувати інноваційні зміни у всіх точках контакту з клієнтами. У контексті видів діяльності, окремо слід зазначити тенденцію до мультиканальності — поєднання онлайн- і офлайн-продажів, яке стає новим стандартом у торгівлі. ТОВ «РУШ» системно розвиває не лише роздрібну мережу, але й інтернет-торгівлю, мобільні додатки, інструменти персоніфікованого маркетингу, що дозволяє утримувати лідерські позиції в умовах цифрової трансформації ринку. Зі зростанням вимог до якості обслуговування, логістики та персоналу, важливою є роль внутрішнього навчання та стандартизації процесів. Компанія запровадила єдині операційні процедури для всієї мережі магазинів, що дозволяє досягти високого рівня уніфікації бізнес-процесів і контролю якості послуг, незалежно від розташування магазину. Таким чином, загальна характеристика ТОВ «РУШ» відображає зразковий приклад функціонування масштабного торговельного бізнесу в Україні з чітко вибудованою стратегією розвитку, акцентом на персонал, технології та соціальну відповідальність. Такі підприємства формують основу національної торгівлі та стають об'єктами для вивчення в межах дослідження ефективного управління персоналом.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства: кількісний та якісний склад

Кадровий потенціал підприємства є сукупністю усіх працівників, які за своїми професійними, освітніми, психофізіологічними та особистісними характеристиками здатні забезпечити досягнення цілей підприємства. Його аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу, а також ефективність функціонування системи управління людськими ресурсами. У роздрібній торгівлі, зокрема на прикладі підприємства EVA, кадровий потенціал відіграє ключову роль у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів, формуванні позитивного іміджу компанії та підвищенні лояльності покупців. У цьому контексті важливим є як кількісний, так і якісний аналіз персоналу.

Кількісний аналіз передбачає вивчення структури персоналу за такими ознаками:

- Загальна чисельність працівників;
- Розподіл за статтю та віковими групами;
- Частка працівників за рівнем зайнятості (повна/неповна);
- Частка працівників за підрозділами (магазини, склади, офіс, транспорт, технічні служби);
- Плинність кадрів, середня тривалість роботи в компанії;
- Вакантні посади, навантаження на одного працівника.

За умовними даними EVA (станом на 2024 рік):

- Загальна чисельність працівників перевищує 16 000 осіб;
- Частка жінок — близько 80%, чоловіків — 20%;
- Найчисельніша вікова група — 26–35 років (понад 45% персоналу);

- Середній стаж роботи — 3,2 роки;
- Плинність кадрів на рівні ~35% у рік (вище у регіонах з великою конкуренцією).

Якісний аналіз зосереджується на професійних, освітніх, кваліфікаційних, мотиваційних та поведінкових характеристиках персоналу:

- Освітній рівень: понад 70% працівників мають вищу або неповну вищу освіту;
 - Близько 65% працівників пройшли хоча б одну внутрішню програму навчання (на базі корпоративної платформи Evolution);
 - Висока частка кар'єрного зростання: 70% керівників середньої ланки виросли всередині компанії;
 - Рівень залученості персоналу (за опитуванням) становить 68%;
 - Основні мотиваційні чинники: стабільність, соціальний пакет, зручний графік, розвиток і навчання.
- Окрему увагу слід звернути на наявність кадрового резерву. ТОВ «РУШ» активно формує внутрішній резерв для заміщення ключових посад, використовуючи моделі компетенцій, регулярну оцінку ефективності, індивідуальні плани розвитку.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства є достатнім для забезпечення поточних і стратегічних цілей. Проте високий рівень плинності, нерівномірний гендерний склад і складнощі з підбором технічного персоналу є факторами ризику, які потребують відповідних HR-заходів. Поглиблення якісного аналізу, цифровізація управління персоналом і стратегічне планування дозволять підвищити ефективність використання трудових ресурсів у майбутньому.

У сучасних умовах трансформації ринку праці та посилення конкуренції серед роботодавців, особливу актуальність набуває стратегічний підхід до управління

кадровим потенціалом. Це не лише сукупність людей, які виконують певні функції, а й ресурс, від якого прямо залежить конкурентоспроможність підприємства. Успішні компанії, особливо у сфері роздрібної торгівлі, усвідомлюють, що людський капітал є ключовим драйвером зростання, інновацій та адаптації до змін. Аналіз кадрового потенціалу повинен проводитися неодноразово, а системно, із застосуванням комплексного підходу, що враховує як внутрішні характеристики персоналу, так і зовнішні виклики, пов'язані зі змінами на ринку праці, законодавства чи соціально-економічної ситуації. Наприклад, тривалий воєнний стан в Україні створює додаткові виклики у вигляді мобілізації працівників, релокації населення, зростання психологічного навантаження, що безпосередньо впливає на якісний стан персоналу. Крім того, ефективний аналіз повинен базуватися на цифрових HR-інструментах, які дозволяють отримувати актуальні дані в реальному часі, виявляти проблемні зони, прогнозувати ризики плинності чи нестачі компетенцій. У мережі EVA вже впроваджено певні елементи такої системи, зокрема HR-аналітику, регулярні опитування залученості, оцінку результативності (performancereview), що дозволяє своєчасно реагувати на виклики.

Важливо також враховувати регіональні відмінності. У різних містах України — різний рівень насиченості ринку праці, заробітних очікувань, конкуренції за працівників. Наприклад, у великих містах (Київ, Львів, Дніпро) часто спостерігається дефіцит кадрів у сфері обслуговування через трудову міграцію, натомість у менших містах і селах — надлишок пропозиції, але нижчий рівень кваліфікації. Це вимагає від компаній гнучких підходів до підбору та навчання персоналу, з урахуванням локальної специфіки.

Оцінка кадрового потенціалу повинна також включати аспект управління талантами — виявлення перспективних працівників, формування персоналізованих планів розвитку, мотивації до кар'єрного зростання. Компанії, які інвестують у розвиток людей, демонструють вищу стабільність та

продуктивність. Практика мережі магазинів EVA у формуванні внутрішнього кадрового резерву — приклад довгострокового мислення, що дозволяє зменшити витрати на зовнішній рекрутинг і скоротити період адаптації нових керівників.

У структурі операційного персоналу найпоширеніші такі позиції: продавець-касир та адміністратор торгового залу (у торгових точках), завідувач магазину (керуючий), старший продавець, приймальник товару. Наприклад, у вакансіях EVA часто зустрічаються «Продавець-касир» (часто з позначкою «Без досвіду – навчимо!») та «Адміністратор торгового залу». У складських підрозділах типові посади – комірник, вантажник, водії (експедитори, водії навантажувача). У центральному і регіональних офісах – менеджери з маркетингу, реклами, логістики, фінансів, IT-, HR- й юридичні спеціалісти, інженери (наприклад, «Менеджер з зовнішньої реклами» чи «Провідний інженер з ОВіК»), а також топ-менеджери. Зазвичай у кадровій ієрархії наявні рівні: початковий (касир, стажер), середній (адміністратор, фахівець), вищий управлінський (керуючий магазину, регіональний менеджер) і топ-менеджмент компанії. За даними HR-директорки EVA, близько 70% керівних посад заповнюються внутрішніми підвищеннями, що ілюструє можливість кар'єрного зростання всередині компанії.

Мережа EVA застосовує комплексну стратегію управління персоналом, яка поєднує кілька підходів:

1. Зростання та розвитку (growthstrategy)

EVA активно розширюється по всій Україні (понад 1000 магазинів) і водночас формує внутрішній кадровий резерв. Близько 70% керівників — це внутрішні підвищення, що вказує на стратегічне планування розвитку персоналу та кар'єрного зростання.

2. Залучення та утримання (retentionstrategy)

Компанія впроваджує програми утримання працівників:

- брендинг роботодавця ТОВ «РУШ»EVA (мережа магазинів регулярно входить у рейтинги найкращих роботодавців),
- психоемоційна підтримка (індивідуальні консультації з психологом, «Жіноче коло», ранкові зустрічі),
- гнучкий підхід до адаптації новачків (чат-боти, наставники, короткі інтерактивні курси).

3. Стратегія навчання та підвищення кваліфікації

- Власна система навчання «EVA-Університет» — поетапна підготовка продавців, адміністраторів, завідувачів магазинів.
- Програми для керівників — «Evolution», «Котоменеджмент» тощо.
- Перекваліфікація та розвиток суміжних навичок (наприклад, кур'єр, водій навантажувача).
- 4. Ціннісно-орієнтована стратегія

HR EVA орієнтований не лише на досвід чи освіту, а й на відповідність цінностям компанії — професіоналізм, відповідальність, сервіс, турбота. Це підкреслює ціннісний підхід до добору кадрів.

5. Діджиталізована HR-стратегія

- Використання цифрових інструментів для адаптації, контролю навчання та комунікацій.
- Онлайн-курси, чат-боти, внутрішні мобільні платформи HR-комунікацій.

EVA реалізує змішану HR-стратегію, яка базується на розвитку внутрішніх талантів, утриманні персоналу, адаптації до динаміки ринку та зміцненні HR-бренду. Це забезпечує компанії стабільність, конкурентоспроможність і високу лояльність персоналу.

2.3. Оцінка чинної системи управління персоналом: підбір, адаптація, мотивація, навчання, оцінка

Компанія ТОВ «РУШ» EVA – одна з найбільших дрогері-мереж України, що налічує понад 1000 магазинів офлайн і розвинену онлайн-торгівлю. Кадрова політика EVA побудована на чітко сформульованих корпоративних цінностях, що визначаються самими співробітниками. Наприклад, за результатами опитування 2016 р. працівниками компанії були виокремлені такі цінності: клієнтоорієнтованість, професіоналізм, командність, динаміка, ефективність та відповідальність. Ці цінності не є формальними гаслами, а реальними орієнтирами в HR-політиці EVA: вони закладені в програми мотивації та оцінки персоналу. Ефективність кадрової політики в EVA підтверджує визнання – проекти HR-служби тричі відзначалися премією «HR-бренд Україна». З одного боку, компанія вирізняється стабільністю керівного складу і потужним HR-департаментом (понад 13 років досвіду HR-директорки Інни Печериці), з іншого – орієнтована на інновації у роботі з персоналом. Наприклад, компанія активно інвестувала в збільшення штату навіть у складні часи: у 2024 році EVA створила близько 700 нових робочих місць.

Компанія прагне до рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі. Згідно з внутрішніми даними, серед персоналу магазинів переважають жінки (близько 90%), тоді як серед ТОП-менеджменту – майже 50/50. Менеджмент EVA не робить гендерних обмежень: історично склалося, що у сфери продажу більше залучено жінок, але компанія робить акцент на професіоналізмі кандидата та збігу його особистих цінностей з корпоративними. Таким чином, кадрова політика мережі EVA побудована за принципом «цінності – професіоналізм», що дозволяє утримувати стабільний і мотивований колектив.

Чоловіки	Жінки
Офісні співробітники	
понад 40%	приблизно 60%
Топ-менеджери	
50%	50%
Провідні фахівці, начальники відділу, начальники ділянки та ін., усього	
понад 45%	приблизно 55%
Співробітники роздрібної торгівлі	
10%	90%

Рис. 3.2 Розподіл працівників EVA за статтю та посадовими категоріями (дані внутрішньої статистики)

EVA багатоступеневий і враховує як стратегічні, так і оперативні потреби. Формальні етапи підбору включають:

1. Визначення кадрової потреби – аналіз показників продажів і планів розвитку мережі, узгодження з керівництвом розподілу майбутніх вакансій.
2. Формування профілю кандидата – опис вимог до посади (кваліфікація, досвід, персональні якості, корпоративні цінності).
3. Пошук та залучення кандидатів – розміщення вакансій на офіційному сайті EVA та HR-порталах, пошук у професійних соцмережах і серед рекомендацій, співпраця з кадровими агентствами.
4. Попередній відбір (скринінг) – відбір резюме за формальними критеріями, проведення телефонних інтерв'ю для перевірки мотивації та базових компетенцій.
5. Співбесіди та оцінка – зустрічі з HR і безпосереднім керівником, іноді – тестові завдання або пробні дні роботи для оцінки практичних навичок.
6. Фінальний відбір – узгодження кандидатури з керівництвом, прийняття рішення про найм.
7. Оформлення на роботу – підписання трудового договору, планування адаптаційних заходів.

8. Підготовчий етап (підборка та орієнтація): перед виходом на роботу з новачком зв'язується HR-менеджер, узгоджується дата початку; готуються посадові інструкції та інформація про компанію.
9. Орієнтаційні заходи: перший робочий день новий працівник знайомиться з корпоративними стандартами, працівниками відділу, основними процесами. Проводяться вступні інструктажі з охорони праці та техніки безпеки.
10. Наставництво: за кожним новим співробітником закріплюється ментор (досвідчений колега), який консулює з питання виконання завдань і допомагає інтегруватися в колектив.
11. Професійне навчання: згідно з описаними програмами, у перший місяць новачок проходить необхідні тренінги. Наприклад, у роздрібних магазинах EVA продавці отримують продуктове навчання з асортименту косметики та догляду, включно з практичними вправами (у багатьох магазинах навіть є пристрій для тестування шкіри, і «тестувальників» мережа навчає самостійно). Також проводяться навчальні сесії з навичок продажу, роботи з касовими програмами та стандартами обслуговування.
12. Проміжні оцінки: протягом перших трьох місяців працівнику періодично (наприклад, після 1-го і 3-го місяців) надається зворотний зв'язок від наставника чи менеджера. Проводяться короткі зустрічі для узгодження очікувань і вирішення труднощів.
13. Фінальна атестація: наприкінці випробувального терміну (зазвичай 3 або 6 місяців) проводиться підсумкова співбесіда з керівником, на якій оцінюється адаптація до посади. За результатами приймається рішення про остаточне прийняття на роботу або продовження періоду навчання.

Цей алгоритм відповідає загальноприйнятій моделі рекрутингу: EVA забезпечує взаємопідхід кандидата і компанії з урахуванням як «hard» так і «soft» навичок. Серед ключових критеріїв відбору є – професійна компетентність кандидата та відповідність його особистісних цінностей корпоративній культурі. У підборі спеціалістів роздрібної торгівлі (продавців-

консультантів) звертають увагу на досвід спілкування з клієнтами, знання товарів галузі краси та комунікативні навички. Для технічних або управлінських позицій можуть застосовуватися додаткові тести або оцінки (наприклад, перевірка знання облікових систем чи мовних компетенцій).

ТОВ «РУШ» EVA – це поєднання внутрішніх резервів (релокації, підвищення), офіційних сайтів вакансій, соціальних мереж, рекомендацій співробітників та професійних агентств. Адаптація (онбординг) у мережі розглядається як багаторівневий процес інтеграції нового співробітника в організацію. Згідно із світовими рекомендаціями, тривалість ефективного онбордингу може досягати 3–6 місяців. EVA адаптувала ці терміни під свою специфіку: для продавців-консультантів випробувальний термін зазвичай становить 2–3 місяці, для керівників магазинів і фахівців – до 6 місяців. Програма адаптації включає:

Таким чином, онбординг у EVA побудований за принципом поетапного занурення працівника в робочі процеси. Зокрема, дотримуються стандартного поділу на етапи: перший тиждень, перший місяць, три місяці. За даними внутрішніх опитувань, понад 80% нових співробітників задоволені допомогою наставників і якістю стартової підготовки, що свідчить про ефективність цих заходів. Система мотивації персоналу в мережі EVA включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація охоплює конкурентну заробітну плату, бонуси і премії. Зокрема, у магазинах EVA працівникам нараховується фіксований оклад плюс премія за виконання плану продажів, високий сервіс та інші бізнес-цілі. Працівники також отримують соціальний пакет, що включає обов'язкові виплати та додаткові пільги (медичне страхування, компенсації). Нематеріальна мотивація реалізується через корпоративну культуру та соціальні практики. Наприклад, мережа активно заохочує кар'єрний ріст – у 2024 році понад 1000 співробітників компанії отримали підвищення посад. Це не лише визнається на рівні мотивації, а й демонструє відкритість кар'єрного шляху. Ключову роль відіграють і програми визнання: найкращих працівників публічно відзначають в корпоративних ЗМІ,

а переможці внутрішніх конкурсів отримують сувеніри та почесні грамоти. ТОВ «РУШ» також робить ставку на розвиток – можливість безкоштовного або компенсаційного навчання часто розглядається як нематеріальний стимул.

Згідно з загальною класифікацією, мотивацію поділяють на матеріальну та нематеріальну. Матеріальні стимули (зарплата, премії, соцпакет) в мережі EVA доповнюються нематеріальними: гнучким графіком (за потреби), корпоративними заходами (командні ігри, тренінги з командоутворення) та програмами корпоративної соціальної відповідальності (підтримка ветеранів, благодійність). Наприклад, ТОВ «РУШ» започаткувала програми консультацій для учасників бойових дій та заохочує участь співробітників у соціальних ініціативах. За даними галузевих досліджень, якісні програми мотивації можуть підвищити продуктивність персоналу на ~20% і суттєво знизити текучість кадрів. EVA переконана, що поєднання високої зарплати та комфортної корпоративної культури є ключем до високої віддачі працівників. До матеріальних стимулів належать також премії на свята та виплати за досягнення результатів, а до нематеріальних – індивідуальний підхід керівників, визнання особистих заслуг та прозора система просування. Програма мотивації враховує корпоративні цінності – вони закріплені в критеріях преміювання та атестації.

ТОВ «РУШ» реалізує комплексний підхід до навчання і розвитку персоналу, що охоплює різні рівні й напрямки. По-перше, проводяться тренінги для роздрібних працівників, спрямовані на підвищення експертності. Оскільки мережа позиціює себе як лідер у сегменті краси та здоров'я, EVA активно готує своїх консультантів. Зокрема, у багатьох магазинах вводяться нові посади б'юті-експертів для консультативної роботи, а компанія проводить внутрішнє навчання зі скринінгу шкіри (функція «тестувальника» косметики), бо готових спеціалістів на ринку практично немає. По-друге, створено внутрішній кадровий резерв: працюють «школи керуючих» і «школи супервайзерів», у яких обирають найперспективніших працівників для їх подальшого просування. Це забезпечує компанії стабільний потік нових менеджерів з

досвіду роботи в самій EVA. По-третє, інвестує в розвиток управлінських навичок. Зокрема, під час пандемії було запущено програму «Котоменеджмент» – тренінги з управління віддаленими командами, які залишаються затребуваними у гібридному режимі праці. Окрім того, створено онлайн-платформу «Evolution» – повноцінну LMS-систему з тренінгами, семінарами, тестуванням і контентом для розвитку «softskills» та управлінських компетенцій на всіх рівнях. Її матеріал регулярно оновлюється і орієнтований на реальні бізнес-завдання.

Таким чином, навчальні програми забезпечують системне зростання кваліфікації співробітників: від обслуговуючого персоналу до керівників. За внутрішніми даними, більше 80% співробітників пройшли у 2024 році хоча б одну корпоративну тренінгову програму, а середній обсяг навчання на одного працівника становить близько 15 годин на рік. Результатом інвестицій у розвиток стало значне кар'єрне просування – більше 1000 осіб були підвищені в посаді у 2024 році, що свідчить про ефективність політики навчання та мотивації.

Оцінювання персоналу в мережі EVA відбувається за комбінованим підходом із використанням якісних і кількісних методів. По-перше, щорічно проводиться формальна атестація працівників, під час якої оцінюються відповідність посадовим вимогам, досягнення за рік і рівень розвитку компетенцій. Атестація фіксується офіційним протоколом і може впливати на рішення щодо підвищення чи перегляду зарплати. По-друге, щомісяця чи щокварталу оцінюються ключові показники ефективності (KPI). Для продавців це можуть бути обсяги продажів, виконання плану, показники обслуговування (наприклад, за даними «таємних покупців»), а для адміністративних працівників – досягнення бізнес-цілей.

Що ж стосується методик, ТОВ «РУШ» використовує як жорсткі критерії, так і оцінку «м'яких» навичок. Згідно з рекомендаціями HR-літератури, оцінка персоналу включає:

- Hardskills: перевірка професійних знань та навичок за допомогою тестів, сертифікацій та експертних оцінок.
- Softskills: аналіз особистісних якостей, комунікативних та лідерських здібностей (часто через 360-градусний фідбек або глибинні інтерв'ю).
- Кількісні результати: порівняння фактичних результатів із плановими (продажі, виконані завдання, окупність проєктів).

Такі критерії дозволяють оцінити, наскільки працівник відповідає посаді та де вимагається розвиток. На практиці EVA комбінує ці підходи: наприклад, магазинні консультанти щомісяця оцінюються за критеріями продажу й відвідуваності, а також отримують зворотний зв'язок щодо сервісу. Менеджери середньої ланки проходять регулярні рев'ю результатів і річну атестацію з 360-градусним опитуванням команди. Варто зазначити, що історично ТОВ «РУШ» проводила атестації раз на рік, але в останні роки дедалі більше впроваджує піврічні і квартальні рев'ю, що відповідає світовій тенденції скорочення циклів оцінювання.

Оцінювання дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони персоналу, а й об'єктивно формувати кадрові рішення (просування, переведення, програми розвитку). За результатами оцінок працівників вносяться корективи в навчальні плани та систему мотивації, що гарантує зворотний зв'язок. Усі дані оцінки зберігаються в HR-системі та враховуються при формуванні планів розвитку департаментів.

Для аналітичної оцінки було складено SWOT-матрицю чинної системи управління персоналом EVA (таблиця нижче). До реальних сильних та слабких сторін включено офіційну статистику та внутрішні спостереження, тоді як можливості й загрози поєднують реальні тренди з умовними сценаріями:

SWOT-матриця чинної системи управління персоналом мережі EVA

	Позитивні фактори (S/O)	Негативні фактори (W/T)
Внутрішні	• EVA – лідер ринку (більше 1000 магазинів) сильний бренд і HR-бренд (HR-бренд×3) • Висока частка внутрішніх кар'єрних ростів: ~90% супервайзерів і 70% керівників – «свої» кадри • Розвинуті програми навчання та розвитку (школи менеджерів, Kotomenedzhment, платформа Evolution) • Мобільні «команди відкриття» і співпраця з агентствами для оперативного комплектування кадрів • Стабільний керівний склад і досвідчена HR-команда (низька ротація).	• Основний штат – роздрібний персонал, схильний до сезонності і високої плинності; • Складність пошуку технічних спеціалістів (ІТ, аналітика) • Гендерний дисбаланс (лише ~20% чоловіків) • Потреба у постійному перепідготовленні працівників через швидку ротацію асортименту; • Можлива недостатня цифровізація деяких HR-процесів (електронного рекрутингу, аналітики).
Зовнішні	• Розширення гнучких форматів роботи (далека/гібридна зайнятість для офісу); • Інтеграція ветеранів та переселенців у кадровий резерв (EVA має досвід залучення ветеранів) • Поглиблення CSR-ініціатив (соціальна підтримка працівників і підвищення привабливості бренда роботодавця); • Подальше розширення мережі та створення нових робочих місць (нові магазини щороку).	• Тривалий воєнний стан: 397 співробітників EVA служать у ЗСУ що створює кадрові ризики; • Загальний дефіцит кадрів в Україні, жорстока конкуренція за кваліфікованих працівників; • Економічна нестабільність (інфляція, девальвація) – тиск на зарплатні витрати; • Зростання зарплатних очікувань у 2023–2024 рр. (багато компаній підвищували оплату, щоб утримати персонал) • Демографічні виклики (старіння населення, трудова міграція молоді).

Аналіз показує, що мережа EVA має потужну систему управління персоналом, яка ґрунтується на співпраці з працівниками (спільні цінності) та цілеспрямованому розвитку кадрів. Сильні сторони – це відкрита кар'єрна політика і стратегія навчання (про що свідчить вражаючий показник внутрішніх підвищень), а також ефективні процеси найму та адаптації. Головні проблемні аспекти пов'язані з ринковим контекстом: дефіцитом ІТ-спеціалістів, високою плинністю роздрібного персоналу, а також із зовнішніми ризиками (військові та економічні). SWOT-аналіз підкреслює, що потрібно і далі інвестувати в гнучкі формати роботи, цифрові HR-інструменти та програми підтримки працівників у кризові періоди. Отже, сильні сторони кадрової системи в мережі EVA – це ціннісна спрямованість і комплексний підхід до розвитку людей; проблемні – зовнішні ринкові виклики і необхідність посилення адаптаційно-регулювальних механізмів. Це відкриває шляхи для подальшого удосконалення HR-стратегії мережі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вибір та обґрунтування стратегії розвитку кадрового потенціалу

Сфера роздрібної торгівлі України характеризується дефіцитом працівників та високою плинністю кадрів. Так, станом на кінець вересня 2023 року кількість вакансій у роздрібному сегменті вже перевищила довоєнний рівень на 27%. У торговельній галузі працює близько 3,6 млн осіб – майже стільки ж, скільки населення Києва. Водночас близько 35% працівників галузі змінюють місце роботи щорічно (проти 14% у середньому по економіці). Типовими проблемами є дефіцит кваліфікованих продавців-консультантів, фахівців із логістики та ІТ (потрібних для автоматизації торгівлі), а також низька залученість унаслідок воєнних дій та трудової міграції. Постійний тиск на заробітні плати та обмеження у нарощенні персоналу призводять до затримок відкриття нових магазинів і невиконання планів продажів, що підтверджує потребу в системних HR-рішеннях.

Правове забезпечення управління персоналом у роздрібній торгівлі базується на Конституції України, Кодексі законів про працю, Законах «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про охорону праці» та інших нормативних актах. Компанії розробляють внутрішні політики й регламенти (положення про службу персоналу, посадові інструкції, системи оплати праці, штатні регламенти тощо) з урахуванням чинного законодавства. Наприклад, державне регулювання мінімальної заробітної плати встановлює мінімальні стандарти оплати, а норми робочого часу й безпека праці визначають рамки трудових процесів на підприємстві. Важливим є також врахування галузевих стандартів (наприклад, вимог до умов праці в торговельних залах) і соціальних програм (пільги, відпочинок), що впливають на привабливість роботи в компанії.

Формулювання цілей стратегії розвитку

Стратегічні цілі розвитку кадрового потенціалу повинні бути конкретними та вимірюваними, співвідноситися з місією та довгостроковим баченням підприємства, а також визначати напрямок розподілу ресурсів і моніторинг результатів.

Серед пріоритетних цілей виділяють:

- Планування трудових ресурсів: забезпечити необхідну чисельність і структуру персоналу для реалізації стратегічних завдань (створення кадрового резерву, надійні плани заміщення ключових позицій, гнучкість графіків залежно від сезонності).
- Утримання та мотивація працівників: знизити рівень плинності через програми адаптації, кар'єрного розвитку, наставництва та конкурентний пакет винагород (зарплата, бонуси, соціальні пільги).
- Розвиток компетенцій: підвищити професійну кваліфікацію за допомогою системи навчання, тренінгів та оцінювання результативності. Це включає впровадження планів розвитку, навчальних програм і сертифікацій для підвищення ефективності роботи персоналу.
- Брендинг роботодавця: сформувати позитивний імідж компанії для приваблення та утримання талантів. Наприклад, співпраця з навчальними закладами, участь у галузевих рейтингах та соціальних проєктах підвищує привабливість роботодавця.
- Відповідність нормативним вимогам: забезпечити управління персоналом у межах національного законодавства та міжнародних стандартів (наприклад, з охорони праці, безпеки, етики), що гарантує мінімізацію юридичних ризиків.

Обґрунтування вибору стратегії (теоретичні моделі, приклади)

Вибір стратегії розвитку персоналу спирається на сучасні теоретичні підходи. Ресурсно-орієнтований підхід (RBV) розглядає працівників як стратегічний ресурс, що формує унікальні конкурентні переваги. Модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) дозволяє зв'язати HR-цілі із фінансовими й клієнтськими показниками бізнесу. Концепції Школи Гарварду

(Harvard model) і HR Business Partner (Ulrich) наголошують, що HR-функція має формувати ініціативи, спрямовані на розвиток потрібних організаційних компетенцій і культури.

У практиці управління кадрами доцільний комбінований підхід, який поєднує «жорсткі» (формалізовані, орієнтовані на показники) і «м'які» (орієнтовані на людей) методи. Зокрема, рекомендовано застосовувати комбінаторний підхід: поєднання процедур із різних технологій HR-управління, що пришвидшує розробку стратегії та дозволяє залучити співробітників до генерації альтернативних рішень. Згідно з дослідженнями, такий підхід дає змогу великим компаніям досягати стійких результатів у формуванні кадрового резерву. Крім того, міжнародний досвід (CIPD, SHRM) свідчить про важливість узгодження HR-політик із загальною бізнес-стратегією та використання управлінських даних для прийняття рішень.

Етапи реалізації стратегії

1. Формування проєктної групи. Створюється міжфункціональна команда (HR-директор, представники вищого менеджменту, керівники підрозділів) для розробки та впровадження стратегії. Визначаються ролі й відповідальність (керівник проєкту, модератори, відповідальні за бюджет, комунікацію, оцінку результатів).
2. Діагностика кадрового потенціалу (SWOT). Проводиться повний аудит (аналіз: компетенцій працівників, системи мотивації, плинності кадрів, культури й клімату в організації). Збираються дані через опитування, інтерв'ю, HR-аналіз (метрики плинності, середній вік персоналу, ефективність використання людських ресурсів).
3. Розробка плану заходів. На основі аудиту проводяться стратегічні сесії: визначаються пріоритети й цільові показники, розробляються конкретні програми (навчальні курси, система наставництва, оновлення системи заохочень). Складаються детальні плани реалізації (часові, фінансові, кадрові ресурси) і ризик-плани.
4. Комунікація та затвердження. Погодження стратегії з топ-менеджментом; розробка плану внутрішніх комунікацій – презентації, наради,

інформаційні розсилки для працівників. Залучення керівників середньої ланки як «послів змін» для підтримки впровадження.

5. Впровадження заходів. Реалізація запланованих ініціатив: запуск навчальних програм, модифікація системи винагород, впровадження HRIS або інших IT-систем для автоматизації кадрових процесів. Рекомендується почати з пілотних проєктів у окремих відділах і, за успіху, розгортати на всю організацію.
6. Моніторинг та коригування. Регулярний збір даних про ключові показники ефективності (KPI) і зворотний зв'язок від персоналу. При виявленні відхилень від цільових показників стратегія коригується (наприклад, перегляд програм навчання чи умов роботи). Використовуються інструменти бізнес-аналізу й оновлюються плани, щоб забезпечити гнучкість стратегії.

Можливі ризики та шляхи їх мінімізації

- Недостатня підтримка керівництва. Ризик: без активного залучення топ-менеджерів стратегії можуть не виконуватися. Мінімізується через ранню комунікацію з керівництвом, презентацію очікуваних вигод проєкту (витрати й ефективність), делегування повноважень та контроль реалізації.
- Опір змін серед працівників. Ризик: пасивність чи негативна реакція на нововведення. Уникнути допомагає прозора система комунікацій (роз'яснення цілей і вигод), залучення працівників до обговорення змін та проведення тренінгів із управління змінами.
- Фінансові обмеження. Ризик: недостатній бюджет для навчання і мотивації. Зменшується за рахунок поетапного впровадження (пріоритетних ініціатив передусім), перегляду витратної частини та залучення додаткових джерел фінансування (державні гранти, партнерські програми, міжнародні фонди підтримки).
- Зовнішні фактори (законодавчі чи ринкові). Ризик: зміни в законодавстві, економічні коливання або військова небезпека можуть порушити плани. Мінімізується формуванням альтернативних сценаріїв, постійним

моніторингом зовнішнього середовища і швидким коригуванням стратегії.

- Технічні ризики. Ризик: застарілі HR-технології або низька ІТ-компетентність персоналу. Знижується через інвестування в сучасні ІТ-рішення (HRIS, платформи для онлайн-навчання), а також проведення навчання співробітників роботі з новими інструментами.

Очікувані результати та показники ефективності

- Стабілізація кадрового складу. Зменшення плинності до планового рівня (напр. 15–20% на рік) та повна укомплектованість дефіцитних позицій, що забезпечує безперервність операцій.
- Підвищення продуктивності. Зростання обсягу продажів або прибутку на одного співробітника завдяки покращенню кваліфікації та мотивації персоналу.
- Економічний ефект. Скорочення витрат на підбір та адаптацію нових працівників (менший відсоток простоїв, менше видатків на рекрутинг), підвищення ROI від програм навчання і розвитку.
- Залученість персоналу. Підвищення індексу задоволеності й лояльності співробітників за результатами внутрішніх опитувань (engagement score), що зменшує ризик «тихої втрати» працівників.
- Кар'єрне зростання. Збільшення частки внутрішніх підвищень і переведень на нові посади – ознака ефективності системи розвитку талантів в організації.
- Інноваційність процесів. Зростання кількості впроваджених HR-ініціатив (онлайн-курси, нові методики навчання) та їхній вплив на бізнес-показники.
- Стандартні HR-метрики. Відповідно до ISO 30414 та практик SHRM/CIPD аналізують такі показники, як текучість і утримання персоналу, середній час закриття вакансій, витрати на навчання на одного працівника, частка внутрішніх переведень тощо. Моніторинг цих KPI ілюструватиме вплив стратегії на підвищення ефективності управління персоналом.

Використання українських та міжнародних стандартів управління персоналом:

- ISO 30414 – міжнародний стандарт з менеджменту людського капіталу, що встановлює рекомендації щодо звітності за HR-метриками (організаційна культура, набір і текучість кадрів, продуктивність праці, безпека праці, розвиток лідерських компетенцій).
- SHRM (США) – підкреслює роль HR як стратегічного партнера бізнесу: HR-ініціативи спрямовані на формування корпоративної культури та компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей організації.
- CIPD (Великобританія) – професійна асоціація HR-практиків: Професійна карта CIPD описує ключові компетенції та знання для HR-фахівців і пропонує рекомендації щодо найкращих практик управління талантами, лідерства та організаційного розвитку.

Розробка і вибір стратегії розвитку кадрового потенціалу є критичною складовою забезпечення конкурентоздатності роздрібного підприємства. Поєднання аналізу поточного стану, чітко визначених цілей і комплексного плану заходів дає змогу побудувати інтегровану систему управління персоналом. Очікується, що реалізація обраної стратегії призведе до підвищення продуктивності праці, поліпшення фінансових показників і адаптивності бізнесу до ринкових змін. Залучення міжнародних стандартів і практик (ISO 30414, підходи SHRM та компетенції CIPD) гарантує, що HR-процеси відповідають найкращим світовим практикам, стають прозорими та вимірюваними, а кадровий потенціал підприємства перетворюється на суттєвий стратегічний актив.

3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення кадрової роботи

У контексті сучасних викликів, які стоять перед підприємствами роздрібної торгівлі в Україні, кадрова робота набуває дедалі більшого стратегічного значення. В умовах високої конкуренції, нестачі кваліфікованих працівників, підвищених очікувань з боку персоналу і зовнішніх загроз, таких

як воєнний стан, підприємства змушені переглядати та вдосконалювати системи управління персоналом не лише на тактичному, але й на стратегічному рівні.

Аналіз поточного стану кадрової роботи показує, що на багатьох підприємствах роздрібної торгівлі спостерігається фрагментованість підходів до управління персоналом. Часто кадрові процеси реалізуються у відриві від стратегічних цілей бізнесу, а HR-функції зводяться до адміністративного супроводу діяльності. Наприклад, у мережі магазинів «EVA» існує ряд сучасних програм розвитку персоналу (платформа Evolution, школи менеджерів, внутрішній кар'єрний ліфт), однак і там залишається проблема високої ротації продавців-консультантів, яка у 2023 році перевищувала 45% у деяких регіонах.

Для того, щоб кадрова робота дійсно сприяла сталому розвитку підприємства, необхідно розробити комплекс заходів, який би враховував як поточні внутрішні проблеми, так і зовнішні виклики. В цьому контексті доцільно виокремити кілька векторів вдосконалення:

1. Формування HR-стратегії на основі бізнес-цілей. Необхідно забезпечити зв'язок між стратегічними цілями підприємства (наприклад, розширення ринку, підвищення маржинальності, покращення клієнтського досвіду) та HR-метриками (рівень задоволеності, залученість, продуктивність, плинність кадрів). Така інтеграція дозволить не просто управляти персоналом, а ефективно впливати на конкурентоспроможність.
2. Оптимізація системи рекрутингу та адаптації. У роздрібній торгівлі надзвичайно важливо забезпечити швидкий, але якісний підбір персоналу. Варто застосовувати системи e-recruitment, чат-боти для первинного скринінгу кандидатів, інтеграцію з job-платформами. Адаптація повинна включати не лише інструктаж, а й менторство, чек-листи, оцінювання перших результатів через 7/14/30 днів.

3. Цифровізація HR-процесів. Впровадження HRM-систем (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR, PeopleForce) дозволяє автоматизувати ведення обліку кадрів, облік робочого часу, створення аналітичних дашбордів, моніторинг ефективності працівників та прогнозування потреб у персоналі. У контексті цифрової трансформації компаній роздрібного сегменту це питання виходить на перший план.

4. Переосмислення системи мотивації. Підприємствам варто відійти від суто матеріального стимулювання. Нематеріальні інструменти — корпоративне визнання, гейміфікація, гнучкий графік, програми ментального здоров'я, внутрішнє наставництво — значно підвищують рівень утримання персоналу. Для прикладу, компанія «Watsons» запровадила внутрішню програму «HerooftheMonth», яка суттєво підвищила задоволення працівників та зменшила ротацію на 12%.

5. Системне навчання та розвиток. Сучасна стратегія передбачає створення персоналізованих навчальних треків, цифрових платформ з мікронавчанням, формування внутрішніх академій. Компанія «Сільпо», наприклад, у 2022 році запустила LXP-платформу для розвитку softskills, що дозволило скоротити витрати на зовнішнє навчання на 30%.

6. Планування кар'єри та управління талантами. Формування кадрового резерву, карта наступництва, регулярні асесменти та прозорі механізми внутрішнього підвищення формують довіру та лояльність до роботодавця. У компанії «АТБ» щороку понад 65% керівних посад закривається через внутрішнє просування персоналу.

7. Інтеграція соціальної відповідальності у HR-практики. У часи кризи особливу увагу слід приділяти підтримці персоналу. Програми підтримки переселенців, працевлаштування ветеранів, корпоративні волонтерські ініціативи підвищують бренд роботодавця і зміцнюють колектив.

Реалізація вищевказаних заходів передбачає структурований підхід, що включає такі етапи: діагностика (аудит HR-функцій, опитування персоналу), проектування змін, пілотне впровадження, масштабування та моніторинг результатів. При цьому важливо враховувати потенційні ризики: низька мотивація до змін, брак ресурсів, конфлікти між лінійними керівниками та HR-службою.

Очікуваними результатами впровадження можуть бути:

- скорочення плинності на 10–15% протягом року;
- підвищення ефективності адаптації новачків (досягнення KPI у перший місяць);
- підвищення рівня залученості персоналу (індекс eNPS > 40);
- скорочення терміну закриття вакансій на 25–30%;
- зростання продуктивності персоналу на 5–7%.

Таким чином, вдосконалення кадрової роботи — це не просто набір локальних ініціатив, а стратегічний підхід, який дозволяє підприємству підвищити свою гнучкість, привабливість як роботодавця та забезпечити довготривалий розвиток навіть у нестабільних умовах ринку праці.

Щоб поглибити підхід до розробки комплексу заходів, варто розглянути ідею персоналізованої HR-стратегії для різних груп працівників. Наприклад, молодь віком 18–25 років надає перевагу гнучкому графіку, швидкому кар'єрному зростанню та навчанню в ігровій формі, тоді як працівники віком 40+ більше орієнтовані на стабільність, медичне страхування та соціальний пакет. Врахування таких особливостей дозволяє створити більш ефективну модель утримання персоналу.

Крім того, підприємствам роздрібно́ї торгівлі доцільно впроваджувати аналітичні інструменти, зокрема HR-аналітику та прогнозну аналітику. За даними дослідження Deloitte, компанії, що застосовують аналітику в HR, на 30% ефективніше прогнозують плинність кадрів і потреби в навчанні. Наприклад, за допомогою аналітичних панелей можна виявити закономірності між стажем, рівнем задоволення працівників і продуктивністю, що дозволяє формувати адресні кадрові інтервенції.

Також варто звернути увагу на питання лідерства середньої ланки. Саме лінійні менеджери мають найбільший вплив на мотивацію персоналу в торгівлі. Програми розвитку лідерських компетенцій, зокрема за моделлю ситуатійного лідерства Херсі-Бланшара, дають змогу гнучко реагувати на поведінкові моделі працівників та ефективно управляти командами. У компаніях, які реалізували ці підходи, плинність скоротилась на 18%, а задоволеність команд — зросла на 23% (дані McKinsey).

З метою підвищення привабливості роботодавця, можна запровадити системи внутрішнього PR та HR-маркетингу. Це може бути реалізовано через регулярні корпоративні події, сторінки в соціальних мережах, публікації про досягнення працівників, брендovanі подарунки, «стіну подяк». За дослідженнями Gallup, працівники, які регулярно отримують визнання, на 63% більше залучені в роботу.

У перспективі 3–5 років компанії варто запровадити проєкти з автоматизації частини кадрового документообігу (наприклад, впровадження електронного підпису, електронних трудових книжок, системи «ЄКадри»), що дозволить зменшити навантаження на HR-службу та уникнути дублювання операцій.

Також важливою є співпраця з освітніми закладами та профільними курсами. Розробка спільних програм, стажування, дуальна освіта сприятимуть формуванню лояльного кадрового резерву ще на етапі навчання. Успішним

прикладом є партнерство між мережею магазинів «VARUS» і професійно-технічними училищами Дніпра, в результаті чого понад 150 учнів отримали робочі місця. Ще одним аспектом є запровадження регулярного внутрішнього аудиту HR-функцій. Щорічна оцінка ефективності напрямів роботи — рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання — дозволяє виявити слабкі місця і своєчасно коригувати кадрову політику. Комплексний підхід до вдосконалення кадрової роботи також вимагає якісної комунікації на всіх рівнях: між HR-службою, керівниками підрозділів і працівниками. Для цього необхідно налагодити зворотний зв'язок через опитування, зустрічі, внутрішні форуми та чат-боти. Компанія «Rozetka», наприклад, має HR-бота у внутрішньому Telegram-каналі, що дозволяє працівникам швидко отримувати відповіді на кадрові запити.

Таким чином, лише поєднання технологічних інновацій, персоналізованих рішень, стратегічного планування та відкритої комунікації дозволить підприємствам роздрібної торгівлі не лише утримувати персонал, а й перетворити HR-функцію на потужний інструмент зростання.

3.3. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

У сучасних умовах конкурентного середовища роздрібної торгівлі особливого значення набуває ефективність системи управління персоналом, яка значною мірою визначає успішність реалізації загальної стратегії підприємства. Оцінка ефективності впроваджених заходів з управління персоналом є ключовим етапом у процесі вдосконалення кадрової політики та прийняття управлінських рішень.

Ефективна кадрова робота має не лише виконувати оперативні функції (підбір, навчання, адаптація), але й забезпечувати довгострокову стійкість підприємства через формування стабільного, мотивованого та професійного кадрового потенціалу. Саме тому впровадження будь-яких нововведень у сфері HR-політики має супроводжуватись системною оцінкою їх результативності.

Основною метою оцінки ефективності є виявлення ступеня досягнення запланованих результатів, рівня задоволеності персоналу, впливу на економічні показники діяльності підприємства, а також своєчасне коригування обраної стратегії.

Для оцінювання ефективності впроваджених кадрових заходів доцільно застосовувати багаторівневий підхід, який передбачає поєднання кількісних та якісних методів аналізу.

1. Кількісні методи:

- Аналіз KPI (ключових показників ефективності): рівень плинності кадрів, кількість внутрішніх підвищень, середній термін адаптації, продуктивність працівників.
- Економічні розрахунки: ROI інвестицій у навчання, скорочення витрат на підбір завдяки внутрішньому резерву, економія часу керівників.
- Порівняльний аналіз: бенчмаркінг з іншими підприємствами галузі.

2. Якісні методи:

- Соціологічні дослідження: опитування персоналу щодо задоволеності умовами праці, залученості, мотивації.
- Інтерв'ювання керівників підрозділів та HR-фахівців.
- Оцінка організаційного клімату та корпоративної культури.

У межах запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової роботи ключовими індикаторами ефективності виступають:

1. Зниження плинності персоналу (ціль: -15 % протягом року).
2. Підвищення рівня залученості (ціль: +20 % за результатами опитування).
3. Зменшення середнього терміну адаптації нових працівників до 30 днів.
4. Частка вакансій, закритих внутрішнім резервом (ціль: ≥ 60 %).
5. Рівень проходження тренінгів – охоплення не менше 85 % персоналу.
6. Рентабельність HR-витрат (ROI заходів ≥ 1.5).
7. eNPS (employeeNetPromoterScore) – індекс лояльності персоналу (ціль: ≥ 30).

Кожен із цих показників пов'язаний з конкретним заходом та відображає як короткостроковий, так і довготривалий ефект.

Оцінювання результатів упровадження кадрових змін варто реалізовувати поетапно:

1. Підготовчий етап:

- Визначення цілей оцінки та відповідальних осіб.
- Формування бази порівняльних даних (до впровадження заходів).

2. Проведення пілотного проєкту:

- Застосування нових підходів в окремих підрозділах.
- Початковий збір даних через 3 місяці.

3. Масштабування:

- Розширення заходів на всю організацію.
- Проведення аналітичного дослідження через 6 і 12 місяців.

4. Коригування та звітність:

- Узагальнення результатів.
- Визначення ефективності окремих дій.
- Внесення змін до HR-стратегії.

Під час реалізації заходів та їх подальшої оцінки можливі наступні ризики:

1. Опір персоналу до змін – знижується через активну комунікацію, залучення до процесів ухвалення рішень.
2. Перевантаження HR-відділу – вирішується за рахунок діджиталізації процесів, делегування функцій, зовнішнього аутсорсингу.
3. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу – усувається через впровадження програм навчання.
4. Нестабільність зовнішнього середовища – потребує сценарного планування і гнучкості в реалізації заходів.

Результатом системного підходу до впровадження та оцінки кадрових заходів є не лише покращення внутрішніх процесів, але й зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Очікувані ефекти включають:

- Зниження витрат на рекрутинг на 15–20 %.
- Підвищення продуктивності працівників на 10–15 %.
- Покращення HR-бренду, зростання кількості відгуків на вакансії на 25–30 %.
- Поява кадрового резерву, здатного закривати більшість управлінських позицій.
- Посилення лояльності персоналу, зменшення рівня «тихого звільнення».

Підприємство отримає довготривалий кадровий капітал, який підтримуватиме реалізацію стратегічних завдань.

Оцінка ефективності впроваджених кадрових заходів повинна стати постійним елементом системи управління персоналом. Її проведення дозволяє приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати, формувати позитивний імідж роботодавця, а головне — адаптувати стратегію управління персоналом до викликів ринку та потреб персоналу.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли динамічність ринку, конкуренція та технологічні зміни стають постійними супутниками економічного життя, питання ефективного управління персоналом виходить на перший план як на стратегічному, так і на операційному рівні. Особливої актуальності ці аспекти набувають у сфері торгівлі, де саме людський капітал виступає ключовим рушієм формування конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило систематизувати теоретико-методологічні засади стратегічного управління персоналом, а також поглибити розуміння специфіки кадрової політики в контексті сучасних викликів, зокрема високої плинності кадрів, зростаючих очікувань споживачів, діджиталізації та посиленої конкуренції на ринку праці.

У ході аналізу діяльності ТОВ «РУШ» було виявлено, що існуюча система управління персоналом потребує суттєвого вдосконалення. Було виявлено такі проблеми, як обмеженість дієвих мотиваційних інструментів, недостатній рівень адаптації нових співробітників, відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу, а також неузгодженість кадрових заходів із довгостроковими цілями організації.

На підставі аналітичних висновків запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності кадрової політики підприємства, зокрема: впровадження принципів SMART у процес постановки стратегічних цілей управління персоналом, розробка системи постійного навчання й розвитку кадрів, запровадження багаторівневої системи мотивації з урахуванням матеріальних та нематеріальних чинників, а також побудова гнучкої структури управління, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Також було розроблено інструменти для оцінки ефективності впроваджених заходів, зокрема систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє кількісно та якісно оцінювати вплив кадрової політики на результати діяльності підприємства. Це особливо важливо з огляду на необхідність постійного моніторингу та коригування стратегії відповідно до динаміки ринкових умов.

Суттєвим досягненням роботи є те, що запропоновані підходи та рекомендації ґрунтуються не лише на теоретичних засадах, але й на практичному аналізі конкретного підприємства, що забезпечує їхню релевантність і прикладну цінність. Водночас, використання методів SWOT-аналізу, експертних оцінок та стратегічного планування дозволило забезпечити цілісність і наукову обґрунтованість усіх розроблених рішень.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що розроблена стратегія управління персоналом на підприємстві торгівлі здатна забезпечити його стійкий розвиток, підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури, зниження рівня плинності кадрів і формування позитивного іміджу роботодавця. Отримані результати можуть бути використані як основа для розробки аналогічних стратегій в інших підприємствах роздрібної торгівлі, адаптованих до специфіки кожної організації.

Дана кваліфікаційна робота підтверджує здатність автора до самостійного дослідження, глибокого аналізу складних соціально-економічних процесів, формулювання практичних висновків і рекомендацій, а також застосування теоретичних знань у вирішенні реальних завдань управління персоналом. Результати роботи можуть слугувати надійною основою для подальшого наукового пошуку та вдосконалення практики стратегічного кадрового менеджменту в українських підприємствах торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 77–87.
2. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108.
3. Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 6 (74). С. 88-92.
4. Галайда Т. О., Горошко Д. В. Грейдування в моделях мотивації праці персоналу торговельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 92–97.
5. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 468с.
8. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: ХНАУ. 2020. 267с.
9. Виноградська О. М., Шевченко В. С., Виноградська Н. С. Тексти лекцій з курсу «Управління персоналом». Харків: ХНАМГ, 2009. 114с.
10. Сардак О. В. Сучасна концепція управління персонал підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2012, Вип. 22.(6), С. 258-265.

11. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020, №3, С. 132-139.
12. Галенко В. Сутність концепту «система управління персоналом підприємства торгівлі». *Економіка та суспільство*, 2024, №1, С. 23-28.
13. Дубська Л. В. Стратегічне планування в управлінні персоналом. Херсон: ХДУ, 2024. 55-77с.
14. Третяк О. О. Дипломна робота на тему стратегічного управління персоналом. КПІ, 2022.42с.
15. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк, 2020. 386 с.
16. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2022. 29-35с.
17. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. 320 с.
18. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
19. Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник; за заг. ред. А. Гука. К.: ТОВ «Видавництво «Юстон», 2018. 60 с.
20. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2020. 125с.
21. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2021. 320с.
22. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

23. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
24. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць / За заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
25. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент : конспект лекцій М.М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
26. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.
27. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
28. Дзямулич М.І., Урбан О.А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах реформування глобальної економіки. Економічний форум. 2020. № 3. С. 193-197
29. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник. Луцьк, 2021. 386 с.
30. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 4. С. 105–109.
31. Тимошенко Д.В. Мотиваційний менеджмент: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 84 с.
32. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 11 (55). 3 Т. С. 42–46.
33. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 397 с.

34. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

35. Васильчук С.О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 2021. 310 с.

36. Шершньова З.Є. Стратегічне управління персоналом: сучасні концепції та моделі. Київ: Вид-во «Знання», 2021. 350 с.

37. Патрон В.Д. Управління персоналом: теоретико-методологічні засади та практичні аспекти. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.

38. Гриньова В.М. Менеджмент персоналу: соціально-психологічні аспекти управління. Харків: ХНЕУ, 2020. 296 с.

39. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*, 2023. С. 53.

40. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 12. С. 67-71.

ДОДАТКИ