

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: «Удосконалення управління персоналом торговельної організації»

Виконав:

Грошовик Роман Юрійович

здобувач вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Хромушина Людмила Анатоліївна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Дудченко Вікторія Юріївна

д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування ННІ бізнесу, економіки
та менеджменту СумДУ

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« _____ »

2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Грошовика Романа Юрійовича

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом торговельної організації

2. База практичного дослідження: ТОВ «Віста Люкс», м. Суми

керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від _____ № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність ТОВ «Віста Люкс» та власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- узагальнити теоретико-методичні основи управління персоналом торговельної організації;

- провести аналіз поточного стану управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»: надати організаційно-економічну характеристику торговельної організації; проаналізувати організаційні аспекти функціонування системи управління персоналом торговельної організації; провести оцінку результативності функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»;

- визначити напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»;

- сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«_____» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	01 грудня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	06 листопада – 09 грудня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	04 грудня – 12 грудня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	07 грудня – 09 грудня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	17 грудня 2024 р.	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Р.Ю. Грошовик

Керівник роботи

_____ (підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

_____ (підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Грошовик Р.Ю. Удосконалення управління персоналом торговельної організації. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом торговельної організації: узагальнено сутнісні характеристики та завдання управління персоналом як різновиду управлінської діяльності; визначено роль персоналу в діяльності торговельної організації та специфіку управління персоналом у сфері торгівлі; розглянуто механізм формування системи управління персоналом торговельної організації; визначена роль сучасних ІТ в управлінні персоналом.

Проведений аналіз поточного стану управління персоналом в ТОВ «Віста Люкс». У процесі дослідження з'ясовано організаційні та економічні аспекти діяльності торговельної організації. Проаналізовано в динаміці основні економічні показники діяльності торговельної організації. Проведено аналіз організації функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс». Проведено оцінку результативності функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс».

Визначено напрями удосконалення управління персоналом торговельної організації. Наведено рекомендації по формуванню кадрової стратегії та кадрової політики ТОВ «Віста Люкс». Визначено складові ефективної кадрової політики та методи її проведення. Запропоновано варіант кадрової стратегії, яка зосереджена на розвитку персоналу, враховує як індивідуальні, так і колективні компетенції, а також має орієнтацію на особистісний розвиток працівників та соціальну складову. Наведено пропозиції по використанню інструментів креативного менеджменту у процесі управління персоналом ТОВ «Віста Люкс», що передбачає оцінку та розвиток творчих здібностей працівників торговельної організації. Запропонований до використання в управлінні персоналом комплекс сучасних інструментів креативного менеджменту, наведені характеристики інструментів та виокремлено напрями застосування таких інструментів. Наведено рекомендації по застосуванню інноваційних підходів до управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» на всіх його етапах. Запропонована модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу у процес управління персоналом ТОВ «Віста Люкс». Сформовано до практичного впровадження профіль компетенцій працівника торговельного залу мережі маркетів ТОВ «Віста Люкс», необхідних для ефективної роботи та подальшого професійного розвитку працівників.

Ключові слова: управління, персонал, торговельна організація, кадрова політика, кадрова стратегія, HR-менеджмент.

SUMMARY

Groshovyk R.Yu. Improving the personnel management of a trading organisation. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2024 - A manuscript.

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of personnel management of a trade organisation: the essential characteristics and tasks of personnel management as a type of management activity are summarised; the role of personnel in the activities of a trade organisation and the specifics of personnel management in the field of trade are determined; the mechanism for forming a personnel management system of a trade organisation is considered; the role of modern IT in personnel management is determined.

An analysis of the current status of personnel management in the «Vista Lux» LLC has been carried out. In the course of the study, the organisational and economic aspects of the trade organisation's activity have been clarified. The main economic indicators of the trade organisation have been analysed in the dynamics. An analysis of the organisation of functioning of the personnel management system of «Vista Lux» LLC is carried out. The efficiency of functioning of the personnel management system of «Vista Lux» LLC has been evaluated.

Directions for improving the personnel management of a trade organisation have been identified. Recommendations for the formation of personnel strategy and personnel policy of «Vista Lux» LLC are provided. The components of an effective personnel policy and methods of its implementation have been determined. A variant of the personnel strategy is proposed, which focuses on staff development, takes into account both individual and collective competencies, and also has a focus on the personal development of employees and the social component. Proposals on the use of creative management tools in the process of personnel management of «Vista Lux» LLC are presented, which provides for the assessment and development of creative abilities of employees of a trade organisation. A set of modern tools for creative management is proposed for use in personnel management, characteristics of the tools are provided, and the directions of application of such tools are allocated. Recommendations on application of innovative approaches to personnel management of «Vista Lux» LLC at all its stages are provided. A model of implementation of the innovative system of personnel development management in the process of personnel management of «Vista Lux» LLC has been proposed. A profile of competences of an employee of the trading floor of the market chain of «Vista Lux» LLC, necessary for effective work and further professional development of employees, has been formed for practical implementation.

Keywords: management, personnel, trade organisation, staff policy, staff strategy, HR management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом торговельної організації	10
РОЗДІЛ 2 Поточний стан управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віста Люкс»	20
2.2 Аналіз організації функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»	27
2.3 Оцінка результативності функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»	35
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»	40
3.1 Формування кадрової стратегії та кадрової політики ТОВ «Віста Люкс»	40
3.2 Використання інструментів креативного менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «Віста Люкс»	47
3.3 Застосування інноваційних підходів до управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68
Додаток А Статут ТОВ «Віста Люкс»	
Додаток Б Штатний розпис ТОВ «Віста Люкс», 2023 р.	
Додаток В Посадова інструкція продавця-консультанта	
Додаток Г Статистична звітність ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.	
Додаток Д Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції, економічної нестабільності, стрімкого розвитку технологій і цифровізації, а також зміни пріоритетів споживачів, торговельні організації змушені швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Торговельні організації висувають високі вимоги до своїх працівників. Від персоналу очікується професіоналізм, широкий кругозір і культурний рівень, здатність виконувати різні завдання, готовність швидко навчатися новому, проявляти ініціативу та креативність, брати на себе відповідальність і постійно працювати над власним розвитком. Ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для забезпечення стабільності, підвищення конкурентоспроможності та здатності торговельної організації оперативно реагувати на нові потреби клієнтів. Тому дослідження питань управління персоналом і визначення шляхів його вдосконалення є важливим як для подолання сучасних викликів бізнесу, так і для успішного розвитку торговельних організацій у майбутньому.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом, у тому числі у сфері торгівлі, досліджували значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців: Балусєва О.В. [1], Вороніна В.Л. [4], Горбатюк О.В. [6], Дончак Л.Г. [10], Леськова С.В. [13], Могильна Л.М. [14], Седікова І.О. [20], Хромушина Л.А. [21], Ababneh O.M [25], Sarandi A. [28] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері управління персоналом, на сьогодні дослідження питань удосконалення управління персоналом торговельної організації в умовах змін, зовнішніх викликів та цифрової трансформації потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є визначення напрямів удосконалення управління та адміністрування в мікробізнесі.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління персоналом торговельної організації;

- провести аналіз поточного стану управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»;
- визначити напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «Віста Люкс».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом торговельної організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління персоналом торговельної організації.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є обґрунтування пропозицій та рекомендацій по удосконаленню управління та адміністрування в мікробізнесі, що передбачає застосування управлінського впливу на зміни; застосування методів управління якістю послуг вантажних перевезень, а також стратегічноорієнтований підхід до здійснення мікробізнесу на основі формування стратегічної карти цілей.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що проведені дослідження дозволяють удосконалити систему управління персоналом ТОВ «Віста Люкс». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву торговельної організації. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, методики управління персоналом; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків), розрахунково-конструктивний та графічний методи.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали

міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність торговельної організації та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Грошовик Р.Ю. Удосконалення управління персоналом торгівельної організації. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти*: матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 9–10 січня 2024 р.). Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 27–28.

2. Грошовик Р.Ю. Управління персоналом в умовах розвитку інформаційних технологій. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту* : збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (Житомир, 26 вересня 2024 р.). ЦФЕНД, 2024. С. 58–59.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах ринкової конкуренції торговельні підприємства стикаються з високими вимогами до якостей і здібностей працівників. Від персоналу очікується професіоналізм, високий рівень освіти та культури, здатність виконувати різноманітні функції, гнучкість у навчанні, ініціативність, креативність, відповідальність і прагнення до самовдосконалення.

Працівники є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, адже саме вони генерують знання, інновації та інформацію, які сприяють економічному зростанню. Ефективне управління персоналом відкриває нові можливості для підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і сприяє стабільному інноваційному розвитку [12, с. 40].

А. В. Шестакова визначає управління персоналом як багатогранну систему, яка охоплює вдосконалення підходів до організації та нормування праці, використання елементів рекрутингу, HR-менеджменту та сприяння особистісному розвитку працівників. Основна мета такого управління – стимулювання ефективної діяльності працівників та зростання прибутковості підприємства [24, с. 102].

Управління персоналом – це процес, спрямований на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства. Головною стратегічною метою цієї системи є забезпечення розвитку підприємства шляхом максимально ефективного розкриття і використання потенціалу працівників [5, с. 29–30]. Цей процес охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, серед яких: визначення потреби у фахівцях із необхідним рівнем кваліфікації; аналіз ринку праці, підбір і прийом працівників, їх професійна адаптація; забезпечення комфортних умов роботи, розвиток навичок і компетенцій співробітників; організація робочих процесів, вирішення конфліктних ситуацій; розробка

соціальної політики підприємства; створення умов для інноваційної діяльності; управління доходами; формування дієвої мотиваційної системи та підвищення продуктивності праці [3, с. 37].

Управління персоналом на підприємстві охоплює виконання керівництвом загальних функцій менеджменту, використання відповідних методів управління та виконання специфічних завдань на кожному етапі діяльності підприємства. Це забезпечує ефективне вирішення питань, пов'язаних із персоналом. Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання працівників для досягнення як корпоративних, так і особистих цілей; поняття, яке охоплює два основних аспекти: функціональний та організаційний. З функціонального боку управління персоналом має виконувати такі ключові завдання:

- розробка загальної стратегії управління персоналом;
- планування потреб у працівниках із урахуванням існуючого складу кадрів;
- залучення, відбір і оцінка кандидатів на посади;
- підвищення кваліфікації працівників і їх перепідготовка;
- управління кар'єрою та просування по службі;
- організація процесу звільнення персоналу;
- визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, планування послідовності виконання завдань і створення комфортних умов праці;
- розробка політики оплати праці та соціального забезпечення;
- контроль і управління витратами на персонал.

Функції управління персоналом виконують керівники організації (наприклад, директори чи президенти); менеджери окремих структурних підрозділів; фахівці з управління персоналом (HR-менеджери).

Для успішної реалізації системи управління персоналом слід дотримуватись таких принципів: визнання працівників ключовим фактором успіху підприємства; поділ виробничих процесів на окремі складові для кращого аналізу та вирішення проблем; розробка політики управління персоналом, яка відповідає стратегічним

цілям підприємства та орієнтована на довгострокове планування; підтримка етичних норм і цінностей у колективі; мотивування працівників через чітке визначення робочих цілей; регулярне інформування персоналу про плани, цілі та зміни на підприємстві [18; 29].

У сучасних умовах, коли суспільство та бізнес швидко змінюються, цифровізація охоплює різні сфери, а глобалізація, наслідки пандемії та військова агресія з боку рф створюють додаткові виклики, управління персоналом стає значно складнішим для керівників і HR-менеджерів. Їм доводиться працювати в умовах постійних змін і кризових ситуацій, а також враховувати особливості співпраці з працівниками різних поколінь. Оскільки представники кожного покоління мають свої характерні риси, які проявляються по-різному в умовах невизначеності чи стресу, HR-менеджери повинні враховувати теорію поколінь, а також психологічні особливості, можливості, цінності та потенціал працівників, які належать до різних вікових груп [21].

Сучасний етап розвитку управління персоналом у світі характеризується такими тенденціями:

- зміна підходів до управління персоналом, зокрема популяризація концепцій управління людськими ресурсами та управління людиною;
- зростання уваги до розвитку компетенцій працівників;
- посилення значення підвищення ефективності управління персоналом як з економічного, так і з соціального боку;
- визнання важливості корпоративної культури [28].

Відділи управління персоналом на підприємствах дедалі частіше трансформуються у відділи управління людськими ресурсами. На одних підприємствах це скоріше данина моді, а на інших відбуваються реальні зміни в роботі з персоналом із впровадженням сучасних методик, зокрема: визначення ключових показників ефективності (KPI); грейдинг; оцінка персоналу відповідно до системи управління якістю (TQM); управління на основі досягнення поставлених цілей (MBO); збалансована система показників для оцінки діяльності (BSC) [1].

У ринковій економіці головним завданням будь-якої компанії є перемога в конкурентній боротьбі. Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні розвитку та стабільного функціонування організації. Основна мета цієї системи – ефективне використання людських ресурсів і усунення недоліків у таких аспектах, як рівень виконання завдань, задоволеність співробітників, відсутність на роботі, прогули, плинність кадрів, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків і забезпечення стабільності. За кожним із цих критеріїв необхідно досягати чітко визначених результатів [26].

Для ефективної роботи підприємство повинно мати три ключові елементи:

- чітку стратегію та завдання для її реалізації;
- організаційну структуру;
- дієву систему управління персоналом [18].

Особливість підприємств торговельної сфери полягає в специфіці трудових відносин. На відміну від працівників промислових підприємств, які можуть виконувати завдання за допомогою автоматизації чи механізації, ефективність торговельного персоналу залежить, переважно, від його вміння взаємодіяти з людьми. Сучасне управління персоналом у торговельних підприємствах ґрунтується на розумінні, що працівники є не лише виконавцями, які сприяють досягненню економічних цілей, а й особистостями, інтегрованими в єдину організаційну систему. Успіх роботи компанії напряму залежить від знань, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми та прагнення до навчання її співробітників. Для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно правильно організувати діяльність персоналу, постійно контролювати її та застосовувати науково обґрунтовані методи управління. Це дозволяє підтримувати високу продуктивність і сприяти розвитку колективу [10, с. 105].

Ефективність управління персоналом і досягнення цілей торговельного підприємства значною мірою залежать від того, як побудована система управління персоналом, наскільки добре зрозумілий механізм її роботи, а також від вибору найбільш підходящих технологій і методів роботи з працівниками. Особливостями праці на торговельних підприємствах, які варто враховувати, є:

- 1) робота безпосередньо пов'язана з наданням послуг клієнтам;
- 2) одноманітний характер завдань, що потребує значного фізичного та емоційного зусилля через відсутність автоматизації й різну поведінку покупців;
- 3) нерівномірна інтенсивність клієнтських потоків протягом дня, що залежить від місця розташування підприємства, характеристик товарів, попиту на них, а також репутації компанії.

Торговельна діяльність вимагає від працівників постійної взаємодії з клієнтами, тому персонал повинен бути готовий до спілкування зі споживачами навіть у нестандартних або складних ситуаціях. Процеси продажу, обслуговування та просування товарів вимагають більшої особистої залученості співробітників порівняно з іншими сферами діяльності. Працівники, які займаються збутом, повинні вміти одночасно задовольняти потреби покупців і забезпечувати прибутковість для підприємства, зберігаючи баланс між інтересами клієнтів і компанії (рис. 1.1).

Сьогодні багато організацій відчувають зростаючу потребу у висококваліфікованих працівниках, що підвищує значення управління їхнім професійним розвитком. Потреба в розвитку персоналу визначається через аналіз розриву між наявними знаннями та навичками співробітників і тими, які необхідні для виконання цілей організації. Управління розвитком персоналу – це цілеспрямована діяльність, спрямована на стимулювання працівників до зростання шляхом створення умов, що сприяють їхньому професійному вдосконаленню [15, с. 46–47].

В умовах постійних змін у світі бізнесу та швидко зростаючої конкуренції, ефективне управління персоналом стає критичним фактором успіху для торговельних організацій. Розробка та впровадження стратегій для підвищення ефективності управління персоналом визначають не лише внутрішню структуру підприємства, але й його конкурентоспроможність. Сучасні торговельні компанії вимагають від керівництва не лише стратегічного бачення, але й ефективного управління головним ресурсом – людським капіталом. Забезпечення мотивації,



Рисунок 1.1 – Механізм формування системи управління персоналом торговельної організації

Джерело: адаптовано за [10, с. 106].

розвитку та задоволення персоналу стає пріоритетом, визначаючи успіх стратегічних ініціатив та досягнення бізнес-цілей [7, с. 27].

Основні поняття та принципи управління персоналом є важливою складовою стратегічного управління робочою силою. Вони передбачають використання системних методів і підходів для досягнення ключових цілей організації, таких як підбір персоналу, мотивація, розвиток співробітників і забезпечення етичної поведінки в колективі. Принципи управління персоналом

спрямовані на побудову ефективної взаємодії між працівниками та організацією. Серед них: прозорість і справедливість у прийнятті рішень, індивідуальний підхід до співробітників, розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних технологій для покращення роботи з кадрами. Також враховуються міжнародні аспекти, пов'язані з культурними відмінностями, та етичні норми, що встановлюють стандарти поведінки й відносин у колективі [16, с. 36].

Роль управління персоналом у стратегічному управлінні торговельною організацією визначається ефективним використанням людських ресурсів для досягнення конкурентоспроможності. Управління забезпечує відповідність компетенцій працівників стратегічним цілям через набір та рекрутинг кадрів.

Розглянемо моделі та методи управління персоналом орієнтовані на оптимізацію роботи та розвиток людських ресурсів.

1. Модель компетентностей. Модель фокусується на ключових навичках, знаннях та особистісних якостях працівників, необхідних для ефективної роботи. Використовується при наборі, оцінці та розвитку персоналу для формування компетентностей, що відповідають стратегічним завданням організації.

2. Модель управління змінами. Визначає стратегії для впровадження змін в організаційній культурі та структурі. В управлінні персоналом сприяє процесам переосмислення ролей, мотивації та взаємодії між працівниками.

3. Метод управління результатами. Акцентує на постановці конкретних цілей для працівників та визначенні конкретних результатів. В управлінні персоналом використовується для створення індивідуальних та командних цілей, оцінки результатів та підвищення ефективності роботи.

4. Модель управління талантами. Займається виявленням, розвитком та утриманням ключових працівників організації. Включає стратегії пошуку талановитих кадрів, програми розвитку та системи мотивації для збереження та максимізації їхнього потенціалу.

5. Метод 360-градусного оцінювання. Збирає зворотній зв'язок професіоналів від різних джерел для оцінювання компетентностей та розвитку працівників в управлінні персоналом [17].

Використання моделей та методів управління персоналом дозволяє ефективно впливати на людські ресурси, встановлювати стратегічні цілі та досягати успіху на ринку через оптимальне управління та розвиток персоналу.

На сучасному етапі розвитку бізнес-процесів концепція управління персоналом має такі основні характеристики:

1) це унікальний набір правил, принципів і цілей, які визначають роботу з персоналом на підприємстві;

2) вона розробляється відповідно до загальної стратегії організації та ролі, яку відіграють працівники у її реалізації;

3) на концепцію впливають зовнішні чинники, такі як законодавство в галузі трудового права, стосунки з профспілками, ситуація на ринку праці, а також внутрішні – структура і цілі організації, розташування, кадрові процедури, корпоративна культура і психологічний клімат у колективі;

4) основними елементами концепції є прогнозування та планування потреб у персоналі, співпраця з біржами праці та кадровими агентствами для пошуку кандидатів, політика використання працівників, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка внеску співробітників у розвиток організації;

5) головною метою концепції є врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп у колективі;

6) це система конкретних заходів кадрового менеджменту, спрямованих на реалізацію запланованих цілей [23, с. 148].

Управління персоналом також відповідає за розвиток та збереження лідерського потенціалу в організації, сприяючи підготовці кадрів для стратегічних позицій. Це включає в себе реалізацію програм навчання та розвитку, спрямованих на зміцнення керівницьких та стратегічних навичок працівників. Загалом, роль управління персоналом у стратегічному управлінні торговельною організацією полягає в створенні взаємодії між стратегічними цілями компанії та людськими ресурсами. Максимізація внеску працівників у досягнення стратегічних завдань і створення умов для сталого розвитку підприємства на ринковому середовищі є ключовими завданнями управління персоналом [25].

Система стратегічного менеджменту підприємства повинна бути тісно інтегрована зі стратегією управління персоналом як інформаційно, так і функціонально. У цьому контексті стратегічне управління персоналом охоплює визначення цілей, постановку завдань, планування кадрового складу з точки зору кількості та якості, вибір шляхів реалізації стратегії, а також оцінку результатів і їх коригування в разі змін у загальній стратегії компанії. Однак, на багатьох українських підприємствах цьому аспекту не приділяється належної уваги. Найм персоналу часто відбувається безсистемно і хаотично, без урахування стратегічних завдань, що негативно впливає на ефективність управління та результати діяльності організацій [4, с. 49].

Значний розвиток інформаційного середовища зумовлює неможливість управління підприємствами за традиційними методами та стандартними рішеннями. Тому для успішного бізнесу менеджменту необхідно приймати управлінські рішення, якість яких визначається повнотою інформації, кваліфікацією менеджерів та рівнем використання сучасних ІТ та цифрових продуктів [8, с. 58].

Інформаційні технології стали невід'ємною частиною нашого життя і з кожним роком все більше зміцнюють свої позиції в різних сферах. Вони значно полегшують майже будь-яку діяльність, дозволяючи оптимізувати більшість процесів – від автоматизації рутинної роботи, такої як облік кадрів і підбір персоналу, до навчання співробітників. Цифрові рішення допомагають зменшити ризик людських помилок і звільняють час фахівців для вирішення більш важливих завдань. Це дає змогу ефективніше використовувати їх знання та вміння для досягнення бізнес-цілей [14; 27].

На сьогодні для ефективного управління персоналом широко впроваджуються та використовуються HRM-системи. HRM-система (Human Resource Management System) є автоматизованою комплексною системою управління персоналом, яка наразі стала обов'язком компонентом системи управління підприємством в цілому, автоматизує та спрощує процеси, пов'язані з

управління персоналом: облік кадрів, рекрутинг, навчання та розвиток, управління продуктивністю, оплата праці та компенсації, HR-аналітика [20, с. 52].

У професійних колах часто виникає питання: «Чи зможуть сучасні ІТ повністю замінити HR-службу в організаціях?». Згідно з дослідженнями, 62,55 % опитаних вважають, що автоматизація і цифровізація не зможуть замінити HR-фахівців; 23,91 % вважають, що це можливо, а 4,35 % не мають чіткої відповіді. Решта респондентів прогнозують, що протягом наступних 20–30 років професії HR нічого не загрожуватиме [9, с. 152–153].

Цифрові технології перетворюють сферу управління персоналом. Компанії, які зможуть впровадити інноваційні рішення, такі як системи автоматизації та аналізу даних, зможуть не тільки підвищити продуктивність працівників, але й зробити їх роботу більш цікавою та привабливою. Це, в свою чергу, допоможе компанії залучати та утримувати талановитих фахівців і залишатися конкурентоспроможною на ринку [19, с. 52].

Сьогодні компанії постійно шукають нові способи, щоб краще керувати своїми співробітниками. Один із таких способів – це використовувати так званий «компетентнісний підхід, який передбачає, що компанії оцінюють не тільки те, що людина вміє робити, але й які у неї є особисті якості (наприклад, вміння працювати в команді, відповідальність) [6]. Також сучасним перспективним підходом до управління персоналом є рефлексивний підхід (рефлексивне управління персоналом), який базується на взаємоповазі, співпраці та постійному вдосконаленні. Головна мета рефлексивного управління – це зробити так, щоб команда працювала як єдине ціле, досягаючи спільних цілей [22, с. 16].

Отже, сучасне управління персоналом у торговельних організаціях має відповідати викликам динамічного ринку та орієнтуватися на створення високоефективних команд. Воно повинно бути гнучким, інноваційним та орієнтованим на розвиток як окремих співробітників, так і всієї організації.

РОЗДІЛ 2

ПОТОЧНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІСТА ЛЮКС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віста Люкс»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Віста Люкс» засноване 9 жовтня 2009 р.; зареєстроване за адресою: 40030, Україна, Сумська обл., м. Суми, вул. Ярослава Мудрого, буд. 9.

Засновником і кінцевим бенефіціарним власником ТОВ «Віста Люкс» є Тіщенко В.І., який одночасно є керівником (директором) торговельної організації.

Зареєстрований статутний капітал становить 3000 тис. грн. Основним видом діяльності згідно Статуту (додаток А) є неспеціалізована оптова торгівля; також передбачені інші види діяльності (надання в оренду інших машин, устаткування і товарів; надання інших допоміжних комерційних послуг; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля, яка здійснюється фірмами поштового замовлення або через Інтернет; вантажний автомобільний транспорт; надання в оренду вантажних автомобілів.

ТОВ «Віста Люкс» представлено на ринку як мережа будівельних маркетів «Віста», є однією з найбільших мереж будівельно-господарчих маркетів у м. Суми та Сумській обл. За час існування на ринку мережа виросла до 7 магазинів, три з яких знаходяться в м. Суми (інші в Охтирці, Ромнах, Недригайлові та Степанівці). Компанія є активним учасником ринку оптової торгівлі на рівні області, заявляє про свої лідируючі позиції [13].

Мережа маркетів «Віста» пропонує зручний формат для покупок, де можна знайти все необхідне для будівництва, ремонту, облаштування інтер'єру, домашніх справ і хобі. Для комфорту клієнтів доступний широкий спектр додаткових послуг, таких як доставка товарів, отримання онлайн-замовлень,

встановлення дверей, обробка килимових покриттів (оверлок), тонування фарб, свердління отворів у мийках і заточка ланцюгів.

Для підтримки лояльності покупців мережа пропонує накопичувальну систему знижок і спеціальні дисконтні програми для будівельних компаній, бюджетних установ і навчальних закладів. Колектив маркетів відрізняється привітністю, а для покращення обслуговування регулярно організовуються тренінги, профільні навчання та атестації персоналу. Продавці завжди готові надати професійні консультації щодо будь-якого товару. Товари постачаються безпосередньо від виробників або їх офіційних представників, що гарантує високу якість і надійність продукції.

Місія компанії полягає у створенні комфортних і сучасних торговельних просторів, де можна знайти все необхідне для будівництва, ремонту, домашнього господарства та захоплень.

За даними табл. 2.1 проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «Віста Люкс» за 2021–2023 рр.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Валюта балансу (вартість майна)	16105,8	26515,7	36928,9	20823,1
Власний капітал	10542,7	15545,4	17627,9	7085,2
Чистий дохід від реалізації продукції	47288,5	92245,0	117248,5	69960,0
Загальні доходи	47584,2	92417,8	117468,7	69884,5
Собівартість реалізованої продукції	40219,6	79046,0	106187,8	65968,2
Загальні витрати	45831,7	86313,2	114927,3	69095,6
Чистий прибуток	1435,7	5002,7	2082,5	646,8
Рентабельність витрат за чистим фінансовим результатом, %	3,1	5,8	1,8	-1,3 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м ТОВ «Віста Люкс».

Протягом 2021–2023 рр. відбулося збільшення показника валюти балансу на 20823,1 тис. грн., тобто вартість майна збільшилася.

Також на кінець 2023 р. має місце збільшення розміру чистого доходу від реалізації на 69960,0 тис. грн. порівняно з кінцем 2021 р. Аналогічно збільшилися і загальні доходи на 69884,5 тис. грн. Поряд з цим собівартість реалізованої продукції збільшилася на 65968,2 тис. грн. і загальні витрати також зросли (на 69095,6 тис. грн.). На кінець кожного року періоду дослідження компанія отримувала чистий прибуток, який в динаміці збільшився на 646,8 тис. грн. Отримання чистого прибутку забезпечило компанії рентабельність діяльності, проте рівень рентабельності витрат за чистим фінансовим результатом знизився на 1,3 в.п.

Проаналізуємо рівень використання основних засобів ТОВ «Віста Люкс» за показниками табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники використання основних засобів ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47288,50	92245,00	117248,50	69960,00
Чистий прибуток	1435,70	5002,70	2082,50	646,80
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	457,90	465,60	367,90	-90,00
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46,00	46,00	45,00	-1,00
Фондовіддача	103,30	198,10	318,70	215,40
Фондомісткість	0,01	0,05	0,01	0,00
Фондоозброєність, тис. грн./1 особу	9,95	10,12	8,18	-1,77
Рентабельність основних засобів, %	3,14	10,74	5,66	2,52 в.п.

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м, 2-м ТОВ «Віста Люкс».

Очевидно, що за період дослідження середньорічна вартість основних засобів в організації зменшилася, що зумовлено збільшенням розміру їх зносу. Проте фондовіддача зросла, при стабільному рівні показника фондомісткості, що вказує на ефективне використання основних засобів. Показник фондоозброєності знизився через зменшення середньорічної вартості основних засобів на кінець

2023 р. ТОВ «Віста Люкс» доволі ефективно використовувало наявні основні засоби, на що вказує показник рентабельності основних засобів, який збільшився в динаміці на 2,52 в.п. (при цьому найбільше його значення припадає на 2022 р.).

За показниками табл. 2.3 проаналізуємо показники динаміки оборотних активів.

Таблиця 2.3 – Показники оборотних активів ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Грошові кошти та їх еквіваленти	416,0	1074,3	1186,6	770,6
Кошти у розрахунках	3075,7	8135,0	6270,6	3194,9
Запаси	11548,6	16360,2	28633,5	17084,9
Усього оборотних активів	15040,3	25569,5	36090,7	21050,4

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1-м ТОВ «Віста Люкс».

Можемо зазначити, що обсяг оборотних активів торгівельної організації збільшився в динаміці на 88652,7 тис. грн., при цьому найбільше зростання має місце по запасах (на 17084,9 тис. грн.), що пояснюється формуванням товарних запасів для здійснення торговельної діяльності.

Також проаналізуємо, як змінювалася структура оборотних активів протягом 2021–2023 рр. (рис. 2.1).

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів щороку мали запаси (76,8; 64,0 та 79,3 % відповідно), на другому місці – кошти у розрахунках (дебіторська заборгованість).

За даними табл. 2.4 проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «Віста Люкс».

ТОВ «Віста Люкс» має низький рівень абсолютної ліквідності. Термінова ліквідність дещо краще забезпечена, хоча значення показника зменшилося в динаміці на 0,259 п. Загальна ліквідність підприємства відповідає рекомендованим значенням показників, має місце зниження показника у 2023 р.

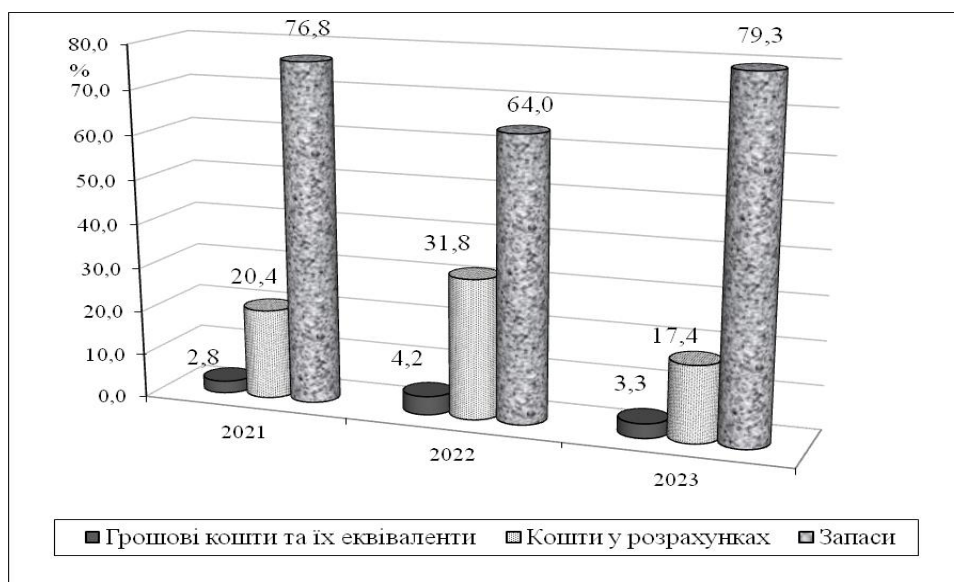


Рисунок 2.1 – Структура оборотних активів ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м ТОВ «Віста Люкс».

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності активів ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	Оптим. значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,076	0,099	0,062	-0,014
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,7-0,8	0,653	0,856	0,394	-0,259
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	2,750	2,359	1,884	-0,866
Коефіцієнт ліквідності запасів	-	2,097	1,503	1,490	-0,607
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,0	1,767	1,336	3,059	1,292
Коефіцієнт мобільності активів	$\geq 0,5$	0,940	0,968	0,980	0,040
Коефіцієнт співвідношення активів	$> 1,0$	15,775	30,668	49,838	34,063

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «Віста Люкс».

Відбулося зниження рівня ліквідності запасів, що можна пояснити зростанням зобов'язань організації. Протягом періоду дослідження кредиторська заборгованість перевищувала дебіторську, і на кінець 2023 р. має місце збільшення значення відповідного показника.

Значення показника мобільності активів є високими та збільшилися в динаміці. Коефіцієнт співвідношення активів також має високі значення, і на кінець 2023 р. має місце зростання на 34,063 п. Таким чином, ТОВ «Віста Люкс» може забезпечити свою ліквідність за рахунок наявних активів.

Визначимо рівень фінансової стійкості ТОВ «Віста Люкс» за показниками табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	Оптим. знач.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт економічної незалежності	$\geq 0,5$	0,655	0,586	0,477	-0,177
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,345	0,414	0,523	0,177
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,528	1,706	2,095	0,567
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	0,528	0,706	1,095	0,567
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 1,0$	1,914	1,428	0,917	-0,997

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м ТОВ «Віста Люкс».

Наведені у табл. 2.5 часткові показники фінансової стійкості вказують на тенденцію зниження її рівня в динаміці. Якщо станом на кінець 2021 та 2022 рр. ці показники відповідали рекомендованим значенням, то вже на кінець 2023 р. відбулося зниження рівня фінансової стійкості за всіма показниками. Можемо визначити, що організація стала, хоч і не значно, але залежною від боргового фінансування на кінець періоду дослідження.

Проведемо оцінку рівня ділової активності ТОВ «Віста Люкс» на основі показників табл. 2.6.

Наведені у табл. 2.6 показники ділової активності торговельної організації дають підстави визначити, що в цілому організація має достатній рівень ділової активності, хоча по деяких показниках наявна негативна динаміка. Зокрема, незначно уповільнилася оборотність дебіторської та кредиторської

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023

рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт оборотності капіталу	3,5	4,3	3,7	0,2
Оборотність дебіторської заборгованості:				
- днів	20,1	21,8	22,1	2,0
- оборотів	17,9	16,5	16,3	-1,6
Оборотність запасів:				
- днів	69,9	54,5	69,1	-0,8
- оборотів	5,2	6,6	5,2	0,0
Тривалість операційного циклу, дні	90,0	76,3	91,1	1,1
Оборотність кредиторської заборгованості:				
- днів	27,8	31,7	46,0	18,2
- оборотів	12,9	11,3	7,8	-5,1
Оборотність власного капіталу:				
- днів	76,6	41,6	46,4	-30,2
- оборотів	4,7	8,7	7,8	3,1
Оборотність власного оборотного капіталу:				
- днів	74,8	50,9	50,9	-23,9
- оборотів	4,8	7,1	7,1	2,3
Період окупності власного капіталу, років	6,8	2,6	8,0	1,2

Джерело: розраховано та складено за даними ф. 1-м, 2-м ТОВ «Віста Люкс».

заборгованостей, збільшилися тривалість операційного циклу та період окупності власного капіталу. Водночас, має місце прискорення оборотності запасів, власного капіталу, власного оборотного капіталу.

Проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «Віста Люкс» (рис. 2.2).

Наведена діаграма (рис. 2.2) дозволяє зробити висновок про рентабельну господарську діяльність ТОВ «Віста Люкс» в цілому, хоча варто зазначити про зниження рівня рентабельності на кінець 2023 р. відносно 2021 р. Найвищі показники рентабельності були у 2022 р.

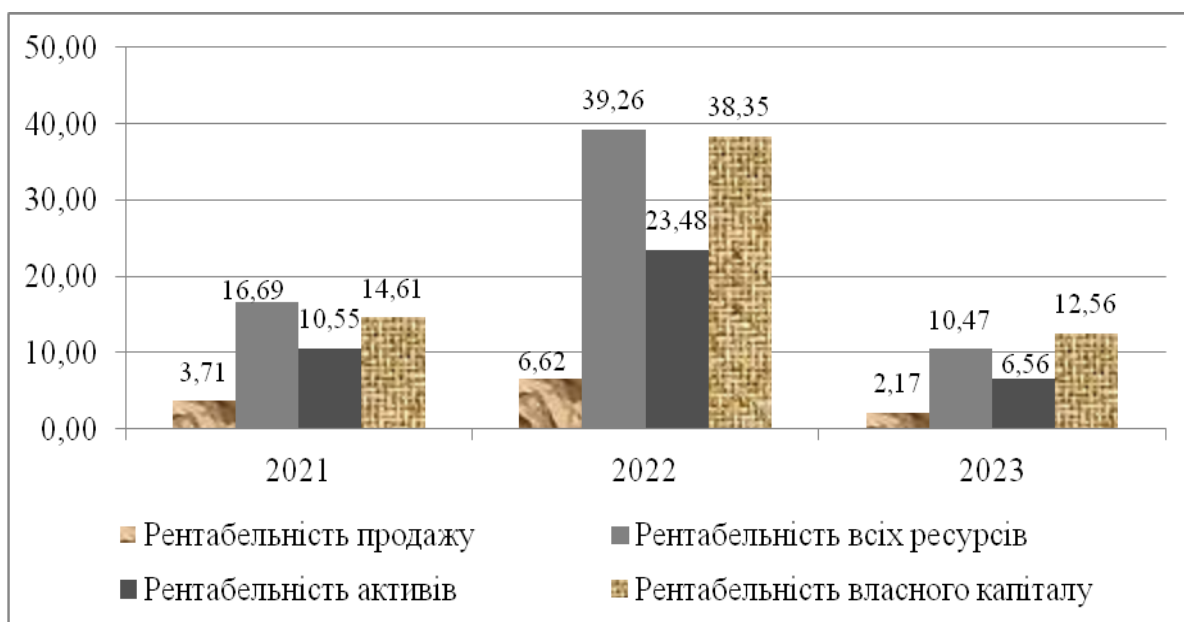


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр. (%)

Джерело: розраховано та побудовано за даними ф. 1-м, ф. 2-м ТОВ «Віста Люкс».

Таким чином, наведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Віста Люкс» дає підстави зробити висновок, що торговельна організація функціонує стабільно та успішно, погіршення деяких показників в динаміці зумовлені зовнішніми викликами та відповідними змінами умов господарської діяльності (політичних, економічних та ін.).

2.2 Аналіз організації функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»

Організація функціонування системи управління персоналом у торговельній компанії охоплює низку структурних елементів, процесів та підходів, спрямованих на ефективну роботу з персоналом. Враховуючи специфіку торгівлі, система управління персоналом має забезпечувати максимальну результативність роботи співробітників та задоволення потреб клієнтів.

Система управління персоналом має відповідати загальній стратегії компанії. Для торговельної компанії це означає створення команди, здатної забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, продажів та лояльності покупців. Організаційна структура системи управління персоналом містить підрозділи та посадових осіб, відповідальних за рекрутинг і підбір персоналу; навчання та розвиток; мотивацію та оцінювання; управління трудовими відносинами; корпоративну культуру. При плануванні потреб у персоналі аналізуються поточні та майбутні потреби в працівниках залежно від масштабів діяльності, розширення або зміни асортименту товарів. Для підбору, найму та адаптації працівників використовуються зовнішні та внутрішні джерела пошуку кандидатів. Після найму організується програма адаптації: знайомство з торговельною діяльністю, стандартами обслуговування та корпоративною культурою. Для навчання та розвитку персоналу проводяться тренінги з продажів, сервісу, роботи з клієнтами, управління конфліктами. Також приділяється увага професійному зростанню та формування кадрового резерву. Система мотивації та винагороди передбачає матеріальну (зарплата, премії, бонуси за виконання планів) та нематеріальну мотивацію (визнання, нагороди, корпоративні заходи). Для оцінювання роботи персоналу використовуються КРІ (ключові показники ефективності: обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів, середній чек); проводяться атестації. У процесі управління трудовими відносинами забезпечується виконання трудового законодавства та вирішуються питання, пов'язані з конфліктами, дисципліною та залученням до роботи.

Система управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» функціонує на принципах:

- 1) орієнтація на клієнта, тобто сервіс та обслуговування є основним пріоритетом;
- 2) командна робота, що передбачає забезпечення узгодженості між працівниками різних рівнів;
- 3) гнучкість, що передбачає здатність адаптуватися до змін ринку, сезонності та вимог клієнтів;

- 4) прозорість, яка передбачає чіткі правила і процедури для працівників;
- 5) інноваційний підхід до використання HR-технологій управління персоналом.

При цьому ключовими процесами в системі управління персоналом торговельної організації є рекрутинг, обслуговування клієнтів, моніторинг та зворотний зв'язок; збереження працівників.

Розглянемо штатну структуру системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» на основі Штатного розпису на 01 січня 2023 р. (додаток Б) (рис. 2.3).

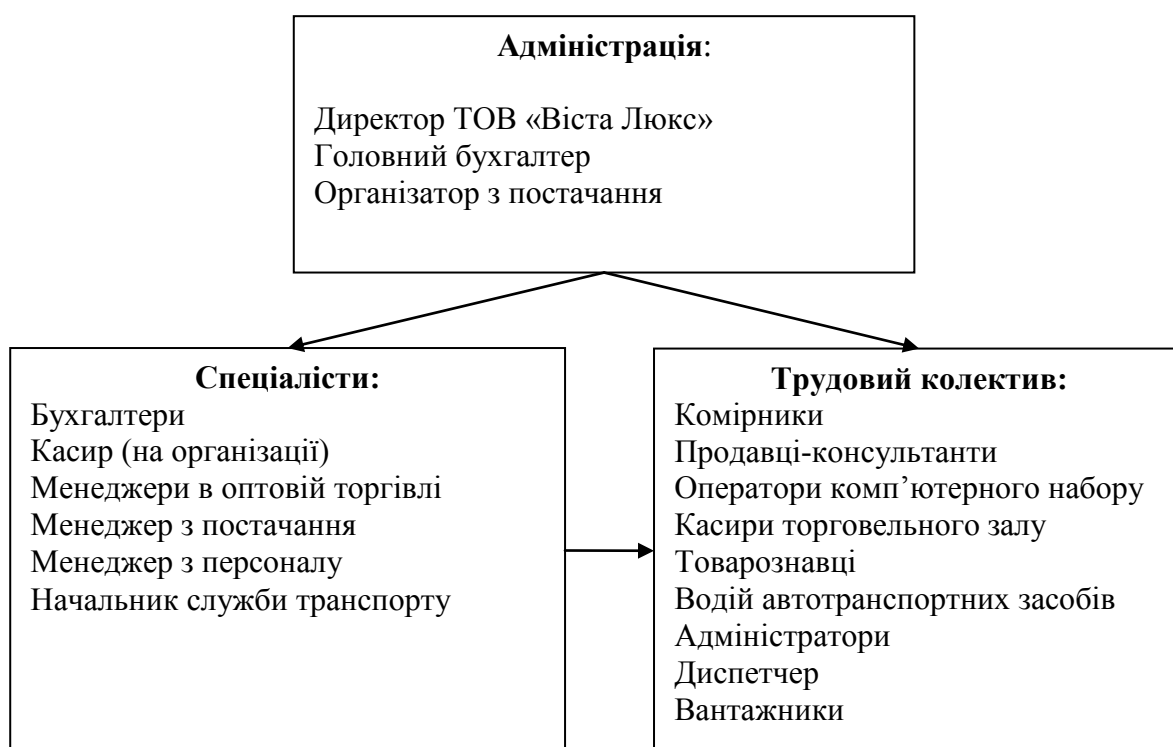


Рисунок 2.3 – Штатна структура системи управління персоналом
ТОВ «Віста Люкс», 2023 р.

Джерело: побудовано на основі Штатного розпису на 01 січня 2023 р. ТОВ «Віста Люкс».

Безпосередньо виконання конкретної функції менеджменту в організації по управлінню персоналом здійснює менеджер з персоналу. Менеджер з персоналу виконує низку ключових функцій, спрямованих на забезпечення ефективного управління персоналом та підтримку стратегічних цілей організації. Його

діяльність охоплює всі аспекти роботи з кадрами, від залучення співробітників до створення комфортних умов для їх роботи.

У ТОВ «Віста Люкс» розроблена внутрішньоорганізаційна документація у сфері управління персоналом, яка регламентує функціонування системи управління персоналом, а саме: трудові договори, штатний розпис, посадові інструкції (додаток В), правила внутрішнього трудового розпорядку (на кожний маркет), плани підвищення кваліфікації, програми стажування, Положення про систему мотивації та заохочення, графіки відпусток.

Документальне забезпечення регулювання трудової діяльності персоналу відбувається оформленням розпорядчих документів (накази, розпорядження) з особового складу (з кадрів або персоналу) та облікових документів з кадрів (персоналу).

Ведеться первинна облікова документація із статистики праці (№ П-1 «Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу»; № П-3 «Наказ (розпорядження) про надання відпустки»; № П-4 «Наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту)»; № П-5 «Табель обліку використання робочого часу» та ін.), в органи статистики подаються ф. №1-ПВ «Звіт з праці» (місячна та квартальна). Також ведеться кадрова документація за формами первинного обліку (№ П-2 «Особова картка працівника»; № П-5 «Табель обліку використання робочого часу»). При визначенні посад користуються Класифікатором професій ДК 003:2010.

Показники чисельності та структури персоналу ТОВ «Віста Люкс» наведені у табл. 2.7.

Як вже зазначалося, середньооблікова кількість штатних працівників за період дослідження зменшилася на 1 особу, що вказує на певний рівень стабільності персоналу. Таке зменшення зумовлено рухом персоналу виробничого та управлінського складу.

Зокрема, управлінський персонал скоротився на 2 особи, а виробничий – збільшився на 1 особу.

Таблиця 2.7 – Чисельність та структура персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	в.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	46	100	46	100	45	100	-1	-
Виробничий персонал, з них:	28	60,9	31	67,4	29	64,4	1	3,5
- основні	24	52,2	26	56,5	22	48,9	-2	-3,3
- допоміжні	4	8,7	5	10,9	7	15,5	3	6,8
Управлінський персонал, з них:	18	39,1	15	32,6	16	35,6	-2	-3,5
- керівники	5	10,8	4	8,7	3	6,6	-2	-4,2
- фахівці	13	28,3	11	23,9	13	29,0	0	0,7

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Віста Люкс».

У структурі персоналу більшу часту має виробничий персонал. Відповідно, у розрізі виробничого персоналу більшу питому вагу мають основний персонал протягом усього періоду дослідження. Відповідно, у структурі управлінського персоналу переважають фахівці.

За показниками табл. 2.8 розглянемо якісний склад персоналу залежно від характеру виконуваних функцій.

Отже, вищу освіту має управлінський персонал, чисельність якого зменшилася на 2 особи на кінець 2023 р. (згідно штатного розпису 2023 р. до керівного складу відносяться директор, головний бухгалтер та організатор з постачання).

Фахівці, відповідно, мають вищу та фахову перевищу освіту. Виробничий персонал (робітники) мають як фахову передвищу освіту, так і загальну середню освіту. Якщо розглядати за питомою вагою, то у 2023 р. 65,5 % виробничого персоналу мають фахову передвищу освіту.

Таблиця 2.8 – Якісний склад персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр., осіб

Види персоналу за виконуваними функціями	З вищою освітою		Із фаховою передвищою освітою		Із загальною середньою освітою		Всього	
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
Керівники	5	3	-	-	-	-	5	3
Фахівці	7	7	6	6	-	-	13	13
Робітники	-	-	18	19	10	10	28	29
Всього працівників	12	10	24	25	10	10	46	45

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віста Люкс».

Також проведемо аналіз персоналу торгівельної організації за рівнем освіти та віком (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика персоналу ТОВ «Віста Люкс» за рівнем світи та віком, 2021–2023 рр., осіб

Вік, років	З вищою освітою		Із фаховою передвищою освітою		Із загальною середньою освітою	
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
До 30	4	4	2	2	10	20
30–45	6	4	2	2	12	5
45–55	2	2	2	1	4	2
Понад 55	-	-	-	1	2	2

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віста Люкс».

Кількість персоналу віком до 30-ти років збільшилася за критерієм загальної середньої освіти. Водночас, у віковому проміжку 30–45 років менше стало працівників з вищою та загальною середньою освітою. І в інтервалі 45–55 років має місце зменшення чисельності із фаховою та загальною середньою освітою. У складі персоналу віком понад 55 років значних змін не відбувалося.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ «Віста Люкс» за рівнем досвіду роботи та необхідної освіти за показниками табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Якісна характеристика персоналу за критерієм необхідної освіти та досвіду роботи ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр., осіб

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників	46	46	45	-1
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	44	42	44	0
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	42	40	42	0

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Віста Люкс».

Можемо визначити, що частка працівників, які не мають необхідної освіти є незначною, зокрема, у 2021 р. вона становила 4,3 %, а у 2023 р. 2,2 %. Чисельність таких працівників в динаміці не змінилася.

Аналогічно, частка працівників які не мають необхідного досвіду у 2021 р. становила 4,3 %; у 2023 р. – 6,6 %.

Період дослідження характеризується значними зовнішніми викликами та їх негативними наслідками (пандемія, воєнний стан). Проте керівництво ТОВ «Віста Люкс» приділяє серйозну увагу кадровому забезпеченню. Коли на роботу приймають нового працівника, особливо якщо він не має досвіду або достатніх професійних навичок, йому пропонують пройти стажування. Це дозволяє оцінити його компетенції та вміння, а також забезпечити професійне навчання під керівництвом досвідченого наставника. Такий підхід допомагає новому співробітнику не лише набути необхідних навичок, а й швидше адаптуватися до умов роботи та вимог трудової діяльності.

Протягом періоду дослідження у ТОВ «Віста Люкс» було організовано низку заходів, спрямованих на навчання працівників та підвищення їхньої кваліфікації (табл. 2.11).

Таким чином, у процес розвитку персоналу залучаються різні категорії працівників торговельної організації.

Таблиця 2.11 – Заходи розвитку персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Заходи розвитку персоналу	Період проведення / відповідальна особа
Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації виробничого персоналу (стажування)	При прийнятті на роботу. Менеджер з персоналу. Спеціалісти, кваліфікований робітник (наставники).
Навчання, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та спеціалістів на спеціалізованих курсах (вебінари, освітні он-лайн платформи)	Раз на рік. Директор. Менеджер з персоналу.
Заняття з охорони праці та техніки безпеки для усього персоналу	Періодично, згідно графіків. Директор. Менеджер з персоналу.
Курси надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану для усього персоналу	2022–2023 рр. Менеджер з персоналу.
Участь у форумах, семінарах з маркетингу, товарознавства, цифровізації бізнесу для виробничого персоналу та фахівців.	Постійно. Директор. Менеджер з персоналу.

Джерело: складено автором за інформацією ТОВ «Віста Люкс».

Керівництво ТОВ «Віста Люкс» усвідомлю важливість інвестицій у людський капітал, тому виділяє кошти на розвиток персоналу (рис. 2.4).

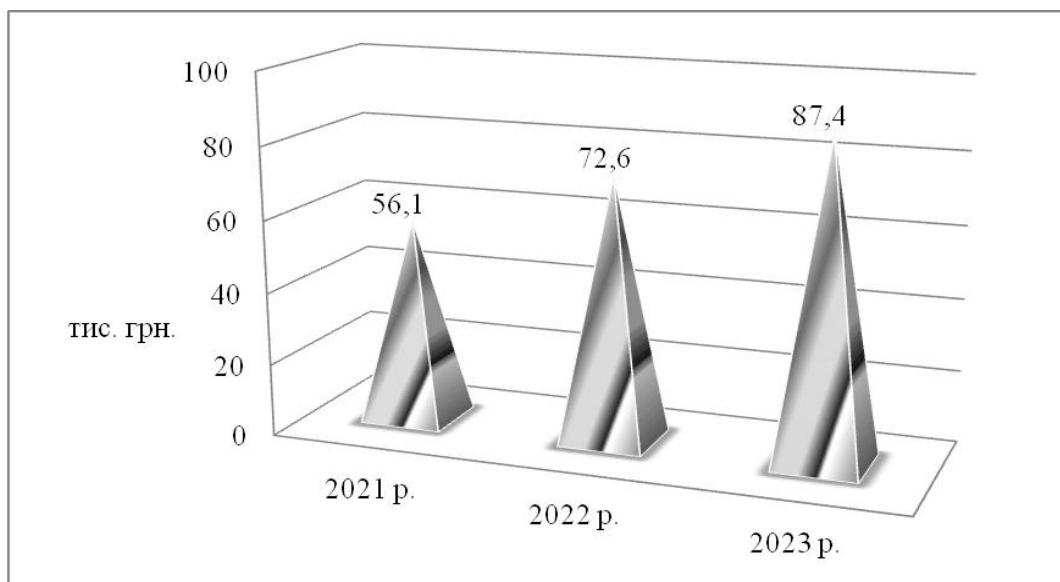


Рисунок 2.4 – Обсяг витрат на розвиток персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано за інформацією ТОВ «Віста Люкс».

Розмір витрат на фінансування заходів з розвитку персоналу збільшувалися в динаміці, що позитивно характеризує процес управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс».

Таким чином, можемо в цілому позитивно оцінити рівень організації системи управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс», яка є складовою загального менеджменту і впливає на результативність діяльності, досягнення ключових цілей організації.

2.3 Оцінка результативності функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»

Сутність результативності функціонування системи управління персоналом у торговельній організації полягає в досягненні збалансованого поєднання інтересів працівників і організації для забезпечення максимальної ефективності роботи компанії. Система управління персоналом повинна сприяти реалізації стратегічних цілей організація, задовольняючи потреби працівників та підтримуючи їх мотивацію і залученість.

Охарактеризуємо основні аспекти результативності управління персоналом для ТОВ «Віста Люкс»:

1) досягнення бізнес-цілей за рахунок забезпечення достатньої кількості кваліфікованих кадрів для реалізації завдань організації; підвищення продуктивності праці працівників; збільшення прибутковості торговельної організації через ефективне використання людського потенціалу;

2) задоволення потреб працівників на основі забезпечення гідних умов праці, які сприяють професійному і особистісному розвитку; створення комфортної організаційної культури та мотивації працівників через матеріальні та нематеріальні стимули;

3) мінімізація витрат через оптимізацію витрат на підбір, адаптацію, навчання та утримання персоналу; зменшення плинності кадрів, що дозволяє знизити витрати на постійний пошук і навчання нових співробітників;

4) підвищення якості обслуговування покупців завдяки забезпеченню компетентного і доброзичливого їх обслуговування, що безпосередньо впливає на їх лояльність і довіру до бренду; формування персоналу, здатного ефективно взаємодіяти з клієнтами в різних ситуаціях, зокрема конфліктних;

5) гнучкість і адаптивність, що передбачає здатність швидко реагувати на зміни ринку, оновлюючи підходи до управління персоналом; адаптація системи управління до вимог сучасного бізнес-середовища (впровадження нових технологій, навчання персоналу, використання сучасних HR-інструментів);

6) відповідність нормативам і стандартам трудового законодавства та інших правових норм; виконання внутрішніх стандартів якості та організаційної політики.

Проаналізуємо та оцінимо результативність використання персоналу ТОВ «Віста Люкс» за даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники результативності використання персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	46,0	46,0	45,0	-1,0
Відпрацьовано, люд.-днів	11500,0	11454,0	11700,0	200,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47288,5	92245,0	117248,5	69960,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1764,1	1745,8	2324,4	560,3
Продуктивність праці, тис. грн./1-го працівника	1028,0	2005,3	2605,5	1577,5
Середньомісячна заробітна плата 1 штатного працівника, грн.	3213,3	3730,5	4557,6	1344,3

Джерело: розраховано та складено за даними фінансової звітності ф. № 1-м, 2-м, штатного розпису ТОВ «Віста Люкс».

На кінець періоду дослідження має місце зменшення середньорічної кількості працівників (на 1 особу), при цьому показник відпрацьованих людино-днів зріс на 200 одиниць. Позитивно можна оцінити збільшення показника розміру фонду оплати праці на 560,3 тис. грн. Також внаслідок збільшення

чистого доходу від реалізації відбулося зростання показника продуктивності праці на 1577,5 тис. грн. у розрахунку на 1 працівника. Також відбулося збільшення розміру середньомісячної заробітної плати. Отже, можна позитивно оцінити рівень використання персоналу в торговельній організації.

Проведемо оцінку руху персоналу ТОВ «Віста Люкс» за відносними показниками (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники руху персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,09	0,09	0,11	0,02
Коефіцієнт обороту по прийому	0,04	0,04	0,04	0,00
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,04	0,04	0,07	0,03
Коефіцієнт сталості кадрів	0,91	0,91	0,89	-0,02
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,87	0,83	0,84	-0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,04	0,04	0,00

Джерело: розраховано та складено за та ф. № 2-м та інформацією ТОВ «Віста Люкс».

Значення коефіцієнта загального обороту персоналу збільшилися в динаміці на 0,02 п., що зумовлено тим, що у 2023 р. було звільнено 3 особи проти 2-х у 2021 та 2022 рр. відповідно. Коефіцієнт обороту з прийняття на роботу не змінювався весь період дослідження. Коефіцієнт обороту по вибуттю збільшився на кінець 2023 р. на 0,03 п. Відбулося зменшення значення показника сталості кадрів на 0,02 п.; аналогічно зменшився і коефіцієнт стабільності кадрів. У цілому коефіцієнт плинності кадрів не змінився в динаміці і становить 4 %. Наведені у табл. 2.13 дають підстави визначити, що система управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс» є доволі ефективною, оскільки сталість кадрів становить близько 90 %.

Також визначимо, наскільки ефективним був персонал ТОВ «Віста Люкс» за показниками табл. 2.14. ТОВ «Віста Люкс» протягом періоду дослідження було укомплектовано персоналом на високому рівні; показники якісної комплектації також достатньо високі.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності персоналу ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу	1,0	0,9	1,0	0,0
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу	0,9	0,8	0,9	0,0
Питома вага управлінського персоналу, стаж якого в організації та галузі перевищує 5 років, %	80,0	80,0	80,0	0,0
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу	1,4	1,9	1,0	-0,4

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Віста Люкс».

Позитивною рисою є значення показника управлінського персоналу зі стажем роботи в організації понад 5 років. Темпи зростання обсягів реалізації перевищували темпи зростання фонду заробітної плати у 2021 та 2022 р. У 2023 р. має місце рівність темпів. У цілому це також можна оцінити позитивно.

За показниками табл. 2.15 проаналізуємо оцінимо рівень ефективності роботи апарату управління ТОВ «Віста Люкс».

Таблиця 2.15 – Оціночні показники визначення ефективності роботи апарату управління ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2023 р.	Індекс
1	2	3	4
Питома вага, %:			
- працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	39,13	35,55	0,91
- заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати підприємства	68,99	67,57	0,98
- заробітної плати працівників апарату управління в загальних витратах підприємства	2,66	1,37	0,52
- витрат на утримання апарату управління в загальних витратах підприємства	35,17	30,25	0,86
Індекс економічності апарату управління	x	x	0,82
Реалізація продукції			
- на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. / 1 прац.	2627,13	7328,03	2,79
- на 1 грн. зарплати працівників апарату управління, тис. грн.	38,86	74,65	1,92
- на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, тис. грн.	0,41	3,37	8,22

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4
Чистий прибуток на 1-го прац. апарату управління, тис. грн.	79,76	130,16	4,63
Індекс результативності апарату управління	x	x	4,39
Індекс ефективності управлінської праці	x	x	4,57

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Віста Люкс».

Наведені у табл. 2.15 показники вказують на ефективну роботу апарату управління ТОВ «Віста Люкс», оскільки розрахований індекс ефективності управлінської праці становить 4,57, тобто ефективність роботи апарату управління у 2023 р. була вищою у понад 4 рази порівняно з 2021 р. Таке зростання вказаного індексу зумовлено зростанням індексу результативності апарату управління, в основі визначення якого є чистий дохід та прибуток, збільшення яких в динаміці позитивно вплинуло на рівень ефективності роботи управлінського персоналу.

Результативність функціонування системи управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» також доцільно оцінити з позиції формування організаційної культури (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники рівня організаційної культури ТОВ «Віста Люкс», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від 2021 р.
	Оцінка від 1 до 5 балів			
Рівень задоволеності умовами праці	5	4	4	-1
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	5	4	4	1
Рівень задоволеності прийнятими нормами поведінки працівників	4	4	4	0
Рівень безпеки та охорони праці	5	4	5	0
Рівень умов професійного розвитку та соціального захисту персоналу	5	4	5	0

Джерело: складено на основі власних спостережень та за результатами опитування у ТОВ «Віста Люкс».

Отже, за бальними оцінками табл. 2.16 показують, що рівень організаційної культури ТОВ «Віста Люкс» є високим.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІСТА ЛЮКС»

3.1 Формування кадрової стратегії та кадрової політики ТОВ «Віста Люкс»

Динамічний розвиток ринкових відносин в Україні зумовлює зростання вимог до системи управління персоналом в організаціях, особливо в торгівлі. Ця галузь має свої особливості, оскільки включає різноманітні види торгівлі, а роль працівників не може бути повністю замінена автоматизацією. Успіх значною мірою залежить від особистісних якостей працівників, таких як комунікабельність, вміння працювати з клієнтами та відповідальність. Сучасні виклики змушують керівників торговельних організацій усвідомлювати важливість якісного управління персоналом як ключового елемента загального управління бізнесом. Зростає потреба у зміні підходів до підбору та розвитку кадрів, що включає впровадження нових методів управління персоналом, зокрема запозичення позитивного досвіду зарубіжних компаній. Розроблена кадрова стратегія та дієва кадрова політика стають вирішальним фактором для стабільності та успішної діяльності торговельної організації.

Кадрова стратегія, або персонал-стратегія, у практичному застосуванні для торговельної організації має охоплювати комплексний підхід до управління персоналом. Вона включає визначення системи підбору, відбору та розвитку кадрів, а також планування, організацію й контроль діяльності як всього підприємства, так і його окремих підрозділів.

Виокремимо ключові напрямки кадрової стратегії ТОВ «Віста Люкс».

1. Стратегія підбору і навчання – орієнтована на залучення кваліфікованих працівників та постійне підвищення їх професійної підготовки.

2. Стратегія винагороди і мотивації – спрямована на розробку ефективних систем заохочення та стимулювання працівників.

3. Стратегія формування трудових відносин – забезпечує побудову гармонійних відносин у колективі та сприяє створенню позитивного робочого середовища.

4. Стратегія управління персоналом – визначає загальний підхід до організації роботи співробітників, спрямований на досягнення цілей компанії.

Кадрова стратегія повинна бути невід’ємною частиною загальної стратегії організації, виконуючи роль підцілей, які спрямовані на досягнення загальних цілей. При цьому кадрова стратегія має відповідати таким вимогам:

1. Інтеграція із загальною стратегією. Кадрова стратегія повинна забезпечувати реалізацію загальних завдань через ефективне кадрове забезпечення, тобто має бути інтегрованою у загальну стратегію.

2. Кадрова стратегія має поєднувати стабільність у ключових процесах із здатністю адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, тобто бути гнучкою.

3. Кадрова стратегія має бути економічно обґрунтованою, відповідати реальним фінансовим можливостям та враховувати фінансові обмеження.

4. Стратегія має враховувати потреби, особливості та потенціал кожного співробітника, забезпечуючи особистісно орієнтоване управління, тобто основою має бути індивідуальний підхід.

Кадрова стратегія є довгостроковим баченням, яке визначає, як організація планує забезпечувати свої потреби у персоналі, починаючи з «сьогодні» і до «завтра». Вона формує загальну модель та основний напрямок розвитку кадрового забезпечення. Якщо стратегія відповідає на питання «Що потрібно зробити для забезпечення підприємства необхідними кадрами?», то кадрова політика дає відповідь на питання «Як це буде реалізовано?».

Кадрова політика – це збалансована система роботи з персоналом, яка спрямована на досягнення цілей організації через формування продуктивного, згуртованого колективу, здатного адаптуватися до змін ринку. Вона передбачає

розробку конкретних програм і заходів, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Таким чином, кадрова політика, яка включає управлінські рішення та конкретні дії керівництва щодо співробітників, є практичним інструментом реалізації кадрової стратегії.

Кадрова політика є основою для ефективного управління персоналом. Вона представляє собою систему принципів, ідей і вимог, які визначають основні напрями роботи з кадрами, методи управління та форми організації праці. Ця політика задає загальний напрямок роботи з персоналом, формує вимоги до співробітників і розробляється власниками, керівництвом і кадровою службою підприємства.

Основними цілями кадрової політики є:

- 1) забезпечення організації кваліфікованими кадрами у необхідній кількості;
- 2) раціональне використання кадрового потенціалу;
- 3) дотримання законних прав і обов'язків працівників;
- 4) формування згуртованого трудового колективу та підтримка ефективної співпраці між його членами.

Кадрова політика торговельних підприємств має низку особливостей, які визначають її специфіку:

1. Подвійний характер праці, оскільки працівники одночасно виконують дві різні функції: змінюють форму вартості товару (наприклад, через продаж чи обмін); продовжують виробничі процеси в умовах торгівлі (підготовка товару до реалізації).

2. Трудомісткість операцій у сфері обігу, що передбачає виконання процесів, пов'язаних із підготовкою та обслуговуванням товарообігу.

3. Складність та монотонність роботи через те, що дії, пов'язані зі зміною форми вартості товару, одночасно є одноманітними і вимагають високої уваги та зусиль.

4. Високий рівень залежності від ринкових змін, оскільки торговельний бізнес надзвичайно чутливий до коливань ринку та впливу непередбачуваних зовнішніх факторів, що ускладнює планування і управління.

5. Послуга як основний результат, тому що основним результатом праці є не сам товар, а послуга, яка надається покупцеві, зокрема якість обслуговування, доступність товару та комфортність процесу покупки.

Для ефективного управління персоналом на торговельних підприємствах важливо враховувати, що кадрова політика має бути невід'ємною частиною загальної стратегії компанії. Вона повинна тісно взаємодіяти зі стратегіями, спрямованими на управління товарообігом і торговельними послугами, розвиток матеріально-технічної бази, а також фінансове зростання організації. Інтеграція цих напрямів забезпечує узгодженість дій та сприяє досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Сучасні глобальні виклики, такі як пандемія та введення воєнного стану через агресію рф, значно вплинули на ринок торгівлі, який особливо залежний від настроїв споживачів та їхньої поведінки. Зміна ринкової кон'юнктури та споживацьких уподобань відображається не лише на процесах продажу та обслуговування, але й на системі управління підприємствами, зокрема на кадровій політиці. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробці нових підходів до вдосконалення кадрової політики та її адаптації до сучасних реалій. Отже, доцільно визначити складові кадрової політики ТОВ «Віста Люкс» (рис. 3.1).

Для покращення кадрової політики доцільно застосувати такі методи:

1. Аудит і контролінг персоналу, що передбачає проведення аналізу кадрового складу для оцінки ефективності роботи працівників та виявлення резервів для розвитку.

2. Планування кадрового складу, тобто формування структури персоналу відповідно до актуальних потреб організації, враховуючи перспективи розвитку.

3. Організація та управління працею, що передбачає впровадження ефективних методів організації робочого процесу, управління трудовими завданнями та розробку заходів для запобігання стресу серед працівників.

4. Планування витрат на персонал, що реалізується через розробку оптимального бюджету для управління кадрами (витрати на заробітну плату, навчання, мотивацію та соціальні програми).



Рисунок 3.1 – Складові формування кадрової політики ТОВ «Віста Люкс»

Джерело: запропоновано автором.

5. Оцінювання роботи персоналу – регулярна оцінка результатів діяльності співробітників для визначення рівня їхньої продуктивності, компетенцій та відповідності поставленим цілям.

Кадрова політика має розроблятися Менеджером з персоналу, затверджуватися Директором та погоджуватися з головним бухгалтером. Вона має бути представлена в «Положенні про кадрову політику ТОВ «Віста Люкс», а також відображатися у таких внутрішніх документах, як: Кодекс корпоративної культури; правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції.

Процес формування кадрової стратегії ТОВ «Віста Люкс» можна представити у вигляді схеми, де кадрова політика виступає ключовим забезпечувальним елементом, який сприяє реалізації самої стратегії. Кадрова політика в цьому контексті є основою, що забезпечує ефективне впровадження стратегічних цілей, пов'язаних із розвитком і управлінням персоналом (рис. 3.2).

Робота адміністрації з персоналом, включаючи такі аспекти, як відбір кадрів, складання штатного розпису, атестація, підвищення кваліфікації, стажування, навчання та кар'єрне просування, повинна бути ретельно спланованою. Вона має узгоджуватися зі стратегічними цілями організації та знаходити відображення у тактичних завданнях.

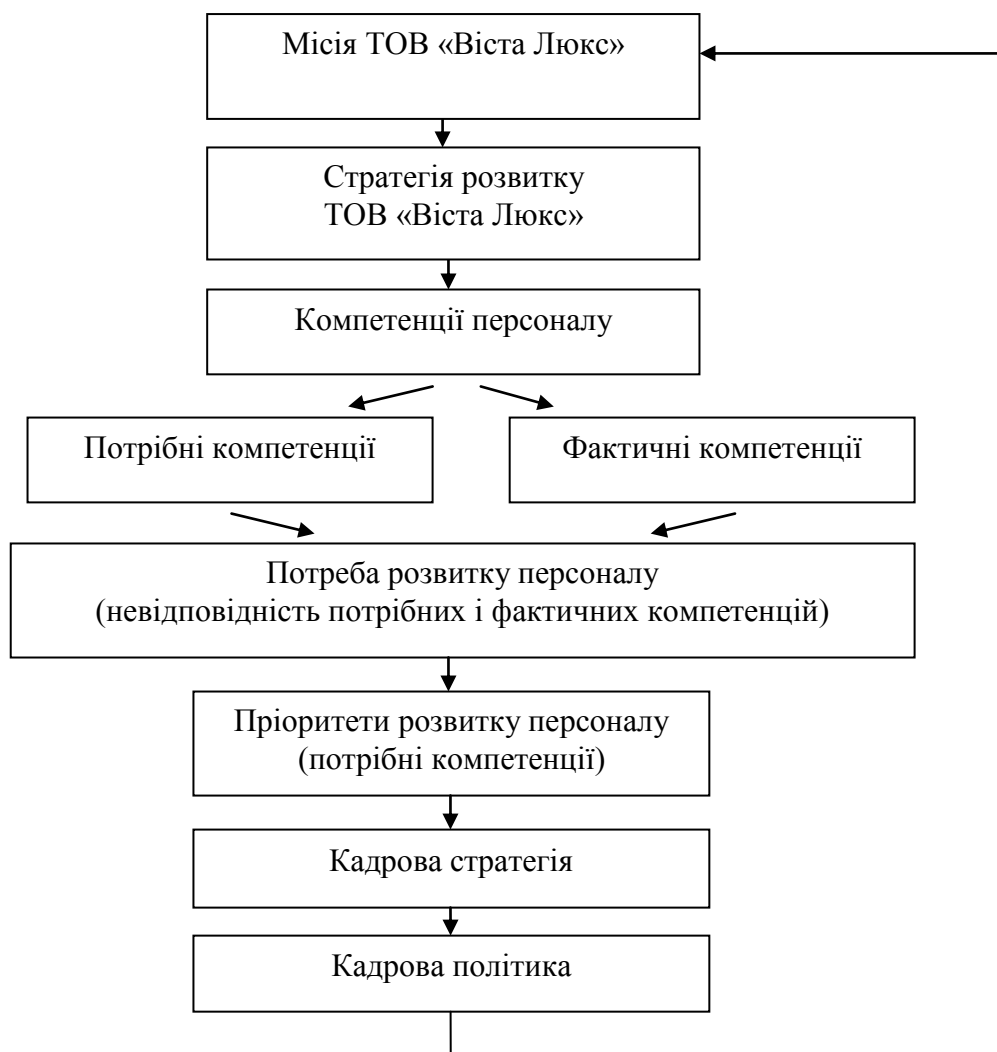


Рисунок 3.2 – Схема процесу формування кадрової стратегії ТОВ «Віста Люкс»

Джерело: запропоновано автором.

Важливо враховувати, що стратегічні цілі формуються не лише на рівні компанії, але й на рівні індивідуальних прагнень працівників – їхнього саморозвитку, самореалізації та вдосконалення. Для стабільного розвитку організації керівництво має дотримуватися головного принципу кадрової політики – узгодження особистих цілей співробітників із цілями компанії. Це означає, що досягнення особистих амбіцій працівників повинно гармонійно поєднуватися із реалізацією завдань підприємства.

Таким чином, кадрова політика має бути спрямована на створення комфортних умов праці, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання та формування впевненості у майбутньому. Вона повинна гарантувати, що кожна

посада буде забезпечена фахівцем, який має необхідний рівень знань і кваліфікації як сьогодні, так і в перспективі.

З огляду на вищезазначене, пропонуємо варіант кадрової стратегії для ТОВ «Віста Люкс», яка зосереджена на розвитку персоналу, враховує як індивідуальні, так і колективні компетенції, а також має орієнтацію на особистісний розвиток працівників та соціальну складову (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Складові кадрової стратегії ТОВ «Віста Люкс», 2025–2029 рр.

Ціль кадрової стратегії: <i>формування, збереження та розвиток персоналу ТОВ «Віста Люкс»</i>
Підділі кадрової стратегії
1. Підвищення результативності роботи персоналу. <i>Індикатори досягнення:</i> 1) підвищення продуктивності праці (не менше ніж 5 % щороку); 2) підвищення рівня обслуговування клієнтів (операційна ефективність); 3) підвищення залученості персоналу; 4) високий рівень внутрішньої комунікації та командна взаємодія. <i>Показники:</i> 1) зростання обсягів реалізації; 2) виконання планів продажів; 3) тривалість виконання операцій; 4) індекс задоволеності клієнтів (CSI); 5) індекс лояльності клієнтів (NPS).
2. Оптимізація і стабілізація кадрового складу персоналу, забезпечення ефективного використання його можливостей і потенціалу. <i>Індикатори досягнення:</i> 1) підбір та розстановка кадрів відповідно до потреби, фахового та професійного рівня, досвіду та необхідних компетенцій. <i>Показники:</i> 1) кількість штатних одиниць відповідно до потреби; 2) укомплектованість персоналом (100 %); 3) фахова та професійна освіта персоналу відповідно до посади; наявність необхідних компетенцій.
3. Формування, забезпечення дієвості та розвиток системи навчання та розвитку персоналу. <i>Індикатори досягнення:</i> 1) системний підхід по підвищенню кваліфікації, отримання нових компетентностей; 2) дієвий мотиваційний механізм; 3) бажання особистісного розвитку та кар'єрного зростання; 4) формування системи наставництва, навчання, підвищення кваліфікації; підготовка кадрового резерву, наявність наступності поколінь. <i>Показники:</i> 1) наявність умов для підвищення професійної майстерності, відсоток виконання планів підвищення кваліфікації (курси, стажування); кількість персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації або стажування; 2) чітке розуміння персоналом діючого мотиваційного механізму, рівень оплати праці; саморозвиток та самовдосконалення персоналу на основі неформальної освіти.

Продовження табл. 3.1

4. Формування та підтримка високого рівня лояльності персоналу. <i>Індикатори досягнення:</i> 1) відданість персоналу; 2) довіра до керівництва; 3) сумлінне виконання функціональних обов'язків; 4) усвідомлення працівником його цінності для організації, і навпаки – цінності робочого місця для працівника. <i>Показники:</i> 1) рух, оборотність та закріплення персоналу; 2) результативність виконуваних завдань.
5. Формування, зміцнення та розвиток організаційної культури. <i>Індикатори досягнення:</i> 1) удосконалення Кодексу корпоративної культури; 2) підвищення рівня організаційної культури; 3) гендерний підхід при прийнятті кадрових рішень; 4) оновлення внутрішніх нормативних документів, які регламентують діяльність ТОВ «Віста Люкс». <i>Показники:</i> 1) сприятливий психологічний клімат у колективі, відсутність конфліктів, недопущення професійного вигорання персоналу; 2) високий рівень соціальної та професійної взаємодії між працівниками; 3) гендерна рівність; 4) наявність комплексу внутрішніх нормативних документів, що регламентують функціонування ТОВ «Віста Люкс».

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, запропонована кадрова стратегія охоплює п'ять послідовних підцілей, кожна з яких має чіткі індикатори та показники, що дозволяють оцінити рівень їх реалізації та ступінь досягнення головної мети.

3.2 Використання інструментів креативного менеджменту в управлінні персоналом ТОВ «Віста Люкс»

На рівні організацій невизначеність у економічній, політичній та соціальній сферах можна подолати через ефективне управління та впровадження інноваційних підходів. Креативний менеджмент як інструмент управління персоналом та оптимізації роботи команди спрямований не лише на розвиток потенціалу окремих співробітників і колективу в цілому, але й на впровадження інновацій, що сприяють економічному зростанню та стабільності в суспільстві.

Креативність стимулює реалізацію нестандартних ідей і технологій, допомагаючи вирішувати завдання за межами традиційних підходів. Вона сприяє змінам у мисленні, стимулює інноваційні процеси та впровадження новаторських рішень. У цьому контексті креативний менеджмент виступає потужним інструментом управління, який дозволяє приймати ефективні рішення, особливо у кризових ситуаціях.

Креативний менеджмент є спеціалізованою управлінською практикою, яка фокусується на розкритті творчого потенціалу працівників для генерування ідей та їх відбору з метою створення ефективних креативних рішень. Його головна мета – сприяти інноваційному розвитку організації та досягати вагомих економічних і соціальних результатів. Об'єктом креативного менеджменту є процес ухвалення творчих рішень, який реалізується через комплекс управлінських процедур, що формують загальну стратегію управління креативними процесами. Основними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль.

При роботі з людськими ресурсами креативний менеджмент передбачає визначення критеріїв творчих здібностей працівників. Адже креативність персоналу не лише сприяє інноваційному розвитку організації, але й допомагає ефективно реагувати на виклики непередбачуваного бізнес-середовища. Серед основних критеріїв творчих здібностей можна виділити: гнучкість у реагуванні на зміни, здатність до інноваційного мислення, вміння створювати оригінальні ідеї, здатність до асоціативного мислення та трансформації ідей, а також готовність адаптуватися до невизначених умов. Креативний менеджмент є важливим інструментом у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток і підтримку творчого потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації [2, с. 185].

Креативний менеджмент – це особливий підхід до управління, який орієнтується на розкриття творчих можливостей працівників, сприяючи генерації та відбору ідей для впровадження результативних рішень. Основна його мета – підтримка інноваційного розвитку компанії та досягнення значущих економічних

і соціальних результатів. Головним об'єктом креативного менеджменту є процес прийняття нестандартних рішень, який здійснюється через сукупність управлінських дій, що забезпечують реалізацію стратегії організації у сфері творчості. До основних функцій цього підходу належать: планування, організація, регулювання, мотивація і контроль.

Управління персоналом у контексті креативного менеджменту передбачає оцінку та розвиток творчих здібностей співробітників. Творчість персоналу стає ключовим чинником не лише для запровадження інновацій, а й для швидкої адаптації до змін у нестабільному бізнес-середовищі. Основними характеристиками творчих здібностей є здатність швидко реагувати на зміни, креативне мислення, створення оригінальних рішень, асоціативний підхід до формування ідей і готовність до роботи в умовах невизначеності.

Таким чином, креативний менеджмент є важливим інструментом управління, спрямованим на розвиток і підтримку творчого потенціалу працівників, що дозволяє компанії досягати своїх стратегічних цілей.

Для розвитку креативного потенціалу співробітників необхідно впроваджувати програми навчання та підвищення кваліфікації, які будуть спрямовані на вдосконалення їх творчих здібностей і навичок. Одним із ключових факторів у цьому процесі є створення в колективі атмосфери, яка сприятиме креативності, відкритому обміну ідеями, вільному спілкуванню та ефективній співпраці між працівниками та керівництвом. Щоб забезпечити сприятливий мікроклімат у компанії, необхідно створити умови, які дозволять співробітникам вільно висловлювати свої думки, розвивати творчий потенціал, проявляти ініціативу і брати участь навіть у нестандартних чи ризикованих проєктах. Такий підхід допоможе стимулювати креативність і сприятиме розвитку організації в цілому.

Створюючи систему креативного менеджменту персоналу, необхідно спрямувати методи й інструменти на активізацію творчого потенціалу колективу та пошук інноваційних рішень. Важливим аспектом цього процесу є впровадження цифрових технологій у розвиток креативності працівників. Сучасні

підходи до креативного менеджменту включають використання різноманітних платформ, інструментів і систем, які сприяють інтеграції новаторських ідей, створенню середовища для спільної творчої роботи, прискоренню робочих процесів і реалізації стратегій, заснованих на аналізі даних та цифрових технологіях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сучасні інструменти креативного менеджменту для управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»

Інструменти	Характеристика	Застосування
1	2	3
Asana (платформа для управління завданнями та проектами)	Платформа для управління завданнями та проектами, яка допомагає командам планувати, організовувати та відстежувати виконання робіт, а також створювати проекти та візуалізувати робочий процес за допомогою календарів, діаграм Ганта та інтерактивних дошок.	1. Структуроване управління проектами. 2. Візуалізація робочих процесів. 3. Інтеграція інших інструментів для обміну ідеями.
Slack (платформа для комунікації та співпраці)	Платформа для командної комунікації, яка підтримує чати, канали, відеозустрічі та інтеграції з іншими інструментами. Користувачі можуть створювати канали для різних проектів та команд, що забезпечує структурування комунікації та підвищує її ефективність. Платформа також підтримує відео та аудіодзвінки, що дозволяє проводити онлайн-зустрічі.	1. Ефективна комунікація. 2. Структурування комунікації. 3. Інтеграція інших інструментів для обміну ідеями.
Microsoft Teams (платформа для комунікації та співпраці)	Комплексний інструмент для співпраці, що включає чати, відеоконференції, спільну роботу з документами та інтеграцію з іншими додатками Microsoft. Платформа дозволяє створювати канали для обговорення проектів, проводити відеоконференції та дзвінки, а також спільно працювати над документами в реальному часі.	1. Комплексна співпраця. 2. Оперативний обмін ідеями та їх реалізація. 3. Інтеграція інших інструментів для обміну ідеями.
BambooHR (платформа для управління талантами)	Хмарна платформа для управління персоналом, що включає функціонал для рекрутингу, онбордингу, управління даними про працівників та оцінки продуктивності. Система дозволяє централізовано керувати інформацією про працівників, автоматизувати робочі процеси та оцінювати продуктивність й надавати відгуки щодо виконаної роботи.	1. Створення стимулюючого середовища. 2. Підтримка кар'єрного зростання.
LinkedIn Learning (платформа для організації навчання та	Платформа для онлайн-навчання, що надає доступ до тисяч курсів з різних тем для професійного розвитку працівників. Платформа інтегрується з профілями LinkedIn, що дозволяє персоналізувати навчання, а також надає аналіти-	1. Організація цільового навчання. 2. Формування креативного мислення.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
розвитку)	ку та звіти про прогрес навчання.	
15Five (платформа для оцінки залученості та комунікації)	Платформа для управління продуктивністю, що включає регулярні оцінки, відгуки та опитування працівників для забезпечення зворотного зв'язку та розвитку. Вона дозволяє отримувати звіти та проводити опитування, оцінювати цілі та продуктивність працівників, а також визначати досягнення та рівень мотивації в команді.	1. Ідентифікація нових рішень. 2. Колективний збір креативних ідей.
Culture Amp	Інструмент для оцінки залученості працівників, збору зворотного зв'язку та аналізу корпоративної культури, що дозволяє проводити опитування працівників щодо їх залученості та задоволеності для ідентифікації проблем команди.	1. Оцінка стану організаційної культури.

Джерело: адаптовано за [2, с. 186].

Використання цифрових інструментів у креативному менеджменті персоналу суттєво змінює підхід до управління бізнесом, забезпечуючи значні переваги в умовах криз, процесів цифровізації та високої конкуренції. На відміну від традиційних методів розвитку творчого потенціалу, цифрові рішення дозволяють структурувати й візуалізувати робочі процеси, що підвищує їхню ефективність і точність. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності та ринкових коливань.

Цифрові інструменти також дають можливість гнучко налаштовувати процеси, автоматизувати завдання і персоналізувати робочі функції, що сприяє адаптивності організації. Вони не лише підтримують і розвивають творчий потенціал працівників, а й стимулюють їхню самореалізацію та професійне зростання. Організація навчальних програм, орієнтованих на розвиток творчих навичок, забезпечує співробітників необхідними знаннями для вирішення актуальних завдань компанії навіть у кризових умовах.

Додатково, за допомогою спеціалізованих інструментів можна оцінювати рівень залученості працівників у процес створення нових ідей. Це сприяє постійному вдосконаленню організаційної культури, пошуку новаторських рішень і дозволяє ТОВ «Віста Люкс» ефективно долати виклики економічної та соціальної нестабільності.

3.3 Застосування інноваційних підходів до управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»

Для забезпечення конкурентоспроможності в умовах економічної глобалізації торговельні мережі повинні оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Однією з ключових переваг таких мереж є наявність кваліфікованого персоналу, який може ефективно впроваджувати інноваційні технології в торговельні процеси та задовольняти сучасні потреби клієнтів, надаючи якісні послуги. Через стрімкий розвиток технологій знання та навички працівників швидко застарівають. Тому найбільш успішними є ті торговельні мережі, які активно інвестують у навчання і розвиток свого персоналу, що є необхідним внаслідок змін у вподобаннях і звичках споживачів, появи нових товарів і послуг, які формують нові споживчі потреби.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Віста Люкс» пропонується інтегрувати інноваційні методи розвитку на всіх етапах управління персоналом. Це дозволить вдосконалити систему управління, сприяючи більш динамічному та цілеспрямованому розвитку співробітників. Візуалізація моделі впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу торговельної організації представлена на рис. 3.3.

На першому етапі управління персоналом використовуються такі інструменти, як HR-брендинг, HR-маркетинг та моделі компетенцій. HR-брендинг охоплює заходи, спрямовані на формування позитивного іміджу торговельної мережі як привабливого роботодавця. Це досягається шляхом підтримки корпоративної культури, встановлення відповідних норм, цінностей і корпоративної поведінки. HR-бренд може бути внутрішнім (орієнтованим на співробітників) і зовнішнім (на потенційних кандидатів).

Для його ефективного розвитку важливим є постійний аналіз і використання маркетингових інструментів, які допомагають оцінити та покращити сигнали, що мережа транслює як зовні, так і всередині компанії. Це сприятиме зміцненню привабливого іміджу роботодавця.



Рисунок 3.3 – Модель імплементації інноваційної системи управління розвитком персоналу у процес управління персоналом ТОВ «Віста Люкс»

Джерело: запропоновано автором.

HR-маркетинг доповнює HR-брендинг, зосереджуючись на побудові стратегії підбору персоналу, орієнтованої на «клієнтський підхід». Це передбачає створення програм лояльності для працівників, визначення ціннісних пропозицій і використання нестандартних методів залучення персоналу, який має потенціал для постійного розвитку. Такий підхід допомагає залучити талановитих фахівців і підтримати їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці.

Ще одним важливим інструментом, який варто впроваджувати на етапі підбору та відбору персоналу, є моделі компетенцій. Компетенція – це ключова якість людини, яка сприяє ефективному або навіть найкращому виконанню певної роботи. Для побудови моделі компетенцій створюється профіль, який визначає пріоритетні компетенції та їх характеристики.

У сфері роздрібної торгівлі якість обслуговування безпосередньо залежить від взаємодії торговельного персоналу зі споживачами. Саме робота персоналу формує загальне враження про торговельну мережу, впливаючи на її

конкурентоспроможність на ринку. Тому критично важливо створити модель компетенцій для торговельного персоналу та використовувати її як основу при підборі та відборі кандидатів.

Основними компетенціями, яким віддається перевага при відборі персоналу, є: клієнтоорієнтованість, комунікативні навички, готовність до навчання, відповідальність та вміння працювати в команді. Пропонуємо доповнити цей список такими компетенціями, як пунктуальність, впевненість, відповідність корпоративній культурі, а також базові знання роботи з персональним комп'ютером.

Пунктуальність можна перевірити ще на етапі співбесіди, звернувши увагу на вчасний прихід кандидата. Ця якість є важливою для торговельного персоналу, оскільки вона свідчить про самодисципліну, відповідальність і організованість, що в майбутньому сприятиме сумлінному виконанню обов'язків і постійному розвитку працівників.

Впевненість є однією з ключових компетенцій торговельного персоналу, яку слід враховувати під час підбору та відбору працівників. Невпевнена у собі людина рідко викликає довіру, що може негативно впливати на взаємодію з клієнтами. Впевненість має дві основні складові: впевненість у собі та впевненість у товарі, який продається. Першу можна оцінити під час співбесіди, спостерігаючи за поведінкою претендента. Друга розвивається в процесі роботи, оскільки працівник поступово вдосконалює свої знання про товар.

Корпоративна культура є ще однією важливою складовою, що регулює поведінку працівників. Вона базується на загальновизнаних цінностях, правилах та нормах, яких дотримується весь колектив – від рядових співробітників до керівництва. Для працівника корпоративна культура має бути комфортною, тому під час відбору персоналу важливо оцінювати, наскільки претендент відповідає корпоративним нормам поведінки компанії.

Крім цього, ще однією необхідною компетенцією для торговельного персоналу є володіння комп'ютером на рівні користувача. У сучасному

цифровому світі такі навички є майже обов'язковими, проте їх потрібно включити до профілю компетенцій, щоб забезпечити ефективність роботи працівників.

Таким чином, профіль компетенцій торговельного персоналу має включати впевненість, відповідність корпоративній культурі, володіння комп'ютером та інші ключові навички, необхідні для ефективної роботи й подальшого професійного розвитку працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Профіль компетенцій працівників торговельного залу (продавців-консультантів) маркетів «Віста» ТОВ «Віста Люкс»

Компетенція	Визначення	Приклад поведінки претендента на посаду
1	2	3
Пунктуальність	Характерна риса людини, що проявляється у високій організованості, акуратності, суворому дотриманні певних правил, дисциплінованості.	Акуратно заповнює анкету; приходить на співбесіду завчасно; під час співбесіди чітко формулює свої думки; зовнішній вигляд відповідає ситуації тощо.
Упевненість	Почуття відсутності сумнівів, побудоване на набутому людиною досвіді і на здобутих нею раніше знаннях.	Поводить себе спокійно, не метушиться, сміливо дивиться в очі, чітко висловлює свої думки, не сутулюється, сидить прямо.
Відповідність корпоративній культурі	Відповідність цінностям компанії, корпоративним нормам поведінки, лояльність до компанії.	Поділяє цінності компанії, йому підходять правила, норми поведінки працівників. Готовий дотримуватися стандартів компанії.
Клієнтоорієнтованість	Сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам та особистим якостям працівників, сприяють певній поведінці, встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату.	Демонструє позитивний настрій, ввічливе ставлення, вміння вислухати, стресостійкість у різних ситуаціях, емпатію, здатність переключитися з негативних емоцій на позитивні. Добре володіє своїм емоційним станом.
Комунікативна компетентність	Здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, базується на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших.	Демонструє здатність передавати точну інформацію, сприймати думки інших людей. З легкістю підтримує розмову, встановлює зоровий контакт, не губиться у спілкуванні.
Готовність і здатність до безперервного навчання	Бажання пізнавати щось нове, навчатися; вміння застосовувати різні технології для здобуття нових знань, умінь і навичок.	Демонструє зацікавленість, дослідницькі навички, системне розуміння застосування знань. Цікавиться цифровими технологіями, багато читає. Виявляє і працює з власними сильними і

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		слабкими сторонами, визначає потреби в розвитку.
Вміння працювати в команді	Ефективна спільна робота з представниками різних культур в компанії для досягнення спільних цілей.	Виявляє здатність до кооперації; виконувати роботу в групі під керівництвом лідера, враховувати вимоги дисципліни.
Навички роботи з персональним комп'ютером на рівні користувача	Навички використання програмних засобів і навички роботи в комп'ютерних мережах, уміння використовувати інтернет-ресурси.	Впевнений користувач: MS Office (Word, Excel), пошук інформації в Інтернеті, вміння створити акаунт, працювати з електронною поштою.

Джерело: запропоновано автором.

Профіль компетенцій є важливим інструментом, який допоможе HR-фахівцям створювати модель компетенцій для торговельного персоналу. Це дозволяє підібрати працівників, які швидко освоють необхідні знання для роботи в ритейлі, зможуть будувати гарні стосунки як із клієнтами, так і з колегами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності роботи мережі та зміцненню її іміджу на ринку.

Наступним кроком у процесі управління персоналом є адаптація нових працівників. Для цього найчастіше використовують такі методи, як наставництво, лекції, семінари, інтернет-навчання, тренінги, вебінари за участю виробників і постачальників. Однак, у сучасних умовах цифровізації бізнес-процесів ці методи навчання потребують інтеграції з digital-технологіями. Для пришвидшення адаптації нових працівників доцільно використовувати інноваційні підходи, такі як гейміфікація, навчання із застосуванням технологій віртуальної та доповненої реальності, а також менторство. Зокрема, гейміфікація, як сучасний метод навчання, поєднує освітні процеси з елементами гри, що робить навчання більш цікавим і захопливим. Такий підхід сприяє кращому засвоєнню матеріалу та розвитку навичок завдяки позитивним емоціям і залученості.

Для забезпечення психологічної підтримки нових працівників доцільно застосовувати менторство, яке є більш ефективним у процесі адаптації, ніж традиційне наставництво. Менторство – це форма підтримки, що допомагає

людям максимально розкрити свій потенціал, розвинути професійні навички, покращити результати роботи та сприяти особистісному зростанню. Особливістю цього методу є те, що взаємодія між новим працівником і наставником може здійснюватися як безпосередньо, так і через інтернет-ресурси чи мобільний зв'язок.

В умовах постійних змін у торгівлі нагальною є потреба у впровадженні інноваційних персонал-технологій на етапах навчання та розвитку працівників. Для цього торговельним мережам важливо системно використовувати reskilling (перенавчання) та upskilling (підвищення кваліфікації), спираючись на сучасні підходи. Ефективне впровадження reskilling та upskilling зумовлює необхідність створення планів індивідуального розвитку для кожного працівника. Такі плани можна розробляти на основі рекомендацій із організації процесу навчання, визначених у стандарті ДСТУ ISO 10015:2008 «Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу». Алгоритм створення індивідуального плану розвитку співробітника представлено на рис. 3.4.

Індивідуальний підхід передбачає врахування унікальних потреб, здібностей і кар'єрних цілей кожного працівника. Реалізація індивідуального підходу передбачає такі дії:

1) оцінка компетенцій та потреб працівників, яка передбачає проведення професійної діагностики (тестування, співбесіди) для визначення сильних сторін і зон розвитку працівників; виявлення особистих кар'єрних цілей та інтересів кожного співробітника;

2) розробка персоналізованих планів навчання з урахуванням поточних компетенцій і професійних цілей працівника; створення чітких орієнтирів для досягнення бажаних результатів, наприклад, підвищення кваліфікації або просування по кар'єрних сходах;



Рисунок 3.4 – Алгоритм розроблення плану індивідуального розвитку працівника ТОВ «Віста Люкс»

Джерело: запропоновано автором.

3) наставництво та коучинг через призначення досвідчених працівників або менеджерів у ролі наставників для підтримки та передачі знань; використання коучингових сесій для стимулювання професійного зростання і самостійного вирішення складних задач;

4) гнучкі підходи до навчання за рахунок організації індивідуальних тренінгів, семінарів чи вебінарів відповідно до потреб працівника; забезпечення доступу до платформ онлайн-навчання (наприклад, Coursera, Udey), де співробітники можуть самостійно обирати курси;

5) мотивація та визнання на основі впровадження системи заохочення, яка враховує індивідуальні досягнення (наприклад, бонуси за виконання планів або нові ідеї); регулярне визнання успіхів співробітників через корпоративні канали чи особисті зустрічі;

6) гнучкі можливості кар'єрного росту, які представлені пропозиціями альтернативних траєкторій розвитку, зокрема переходу до суміжних ролей або підготовки до управлінських позицій; підтримка працівників, які бажають змінити напрямок діяльності в межах організації;

7) регулярний зворотний зв'язок на основі постійної комунікації між керівництвом і працівником для аналізу прогресу і внесення коригувань у план розвитку; проведення регулярних оцінок ефективності та обговорення досягнень;

8) технологічна підтримка за рахунок використання HRM-платформ для створення персоналізованих профілів працівників, які містять дані про їхні досягнення, навчання і майбутні цілі; автоматизовані системи, що пропонують індивідуальні можливості навчання на основі аналізу даних.

Індивідуальний підхід до розвитку працівників у роздрібній торговельній мережі є необхідністю, оскільки кожен співробітник має різний рівень знань, навичок і потенціалу. Для визначення потреб у навчанні, оцінки відповідності компетенцій працівників управлінським посадам, створення кадрового резерву та розроблення планів індивідуального розвитку персоналу необхідно систематично і комплексно проводити оцінювання, використовуючи різноманітні методи.

Працівники прагнуть працювати в компанії, яка створює умови для їхнього розвитку та кар'єрного зростання. Навіть якщо з певних причин співробітник залишає організацію, позитивний досвід роботи стимулює його добре відгукуватися про компанію, що підсилює HR-бренд. Постійний розвиток персоналу та залучення його до бізнес-процесів демонструють повагу керівництва до працівників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню їхньої мотивації та формує позитивний імідж торговельної мережі серед споживачів.

Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» сприятиме не тільки закріпленню та лояльності персоналу, а й формуватиме середовище, де співробітники почуватимуться залученими та мотивованими, що є особливо важливим для торговельних організацій, які працюють у динамічному середовищі, і в яких від якості роботи персоналу залежить лояльність клієнтів та успіх бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції щодо удосконалення управління персоналом торговельної організації, зокрема:

1. Визначено, що у сучасних умовах конкуренції на ринку торговельні організації висувають високі вимоги до своїх працівників. Від персоналу очікують не лише професіоналізму та належного рівня освіти й культури, але й уміння виконувати різноманітні завдання, швидко навчатися новому, проявляти ініціативу, творчий підхід, брати відповідальність за свої дії та прагнути до постійного саморозвитку.

Управління персоналом є процесом, спрямованим на оптимальне використання людських ресурсів для досягнення цілей організації. Функції управління персоналом виконують керівники організації (наприклад, директори чи президенти); менеджери окремих структурних підрозділів; фахівці з управління персоналом (HR-менеджери).

Сучасний підхід до управління персоналом у торговельних підприємствах базується на розумінні, що успіх компанії безпосередньо залежить від рівня знань, кваліфікації, дисциплінованості, мотивації, здатності співробітників вирішувати проблеми та бажання навчатися. У стратегічному управлінні торговельною організацією управління персоналом відіграє ключову роль, забезпечуючи ефективне використання людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності. Завдяки правильному підбору та рекрутингу працівників, управління персоналом сприяє узгодженню їхніх компетенцій зі стратегічними цілями компанії.

Сьогодні для ефективного управління персоналом активно впроваджуються HRM-системи, які є автоматизованими комплексними інструменти, які стали невід'ємною частиною управління підприємством.

2. ТОВ «Віста Люкс» представлено на ринку як мережа будівельних маркетів «Віста», є однією з найбільших мереж будівельно-господарчих маркетів

у м. Суми та Сумській обл. Основним видом діяльності є неспеціалізована оптова торгівля. Визначено, що протягом періоду дослідження відбулося збільшення вартості майна, розміру чистого доходу та чистого прибутку, що позитивно характеризує господарську діяльність торговельної організації. ТОВ «Віста Люкс» доволі ефективно використовувало наявні основні засоби, рентабельність використання яких збільшився в динаміці. Обсяг оборотних активів торговельної організації збільшився в динаміці, при цьому найбільше зростання відбулося в частині запасів. Встановлено, що ТОВ «Віста Люкс» має низький рівень абсолютної ліквідності, водночас загальна ліквідність перебуває на достатньому рівні. Розраховані показники фінансової стійкості вказують на тенденцію зниження її рівня в динаміці. Організація має достатній рівень ділової активності, хоча по деяких показниках наявна негативна динаміка. Визначено, що в цілому господарська діяльність ТОВ «Віста Люкс» була рентабельною протягом періоду дослідження, хоча варто зазначити про зниження рівня рентабельності на кінець 2023 р. відносно 2021 р.

Безпосередньо виконання функції управління персоналом здійснює Менеджер з персоналу. У ТОВ «Віста Люкс» розроблена внутрішньоорганізаційна документація у сфері управління персоналом, яка регламентує функціонування системи управління персоналом.

Середньооблікова кількість штатних працівників за період дослідження зменшилася на 1 особу (у 2023 р. становить 45 осіб), що вказує на певний рівень стабільності персоналу. Рівень організації системи управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс», яка є складовою загального менеджменту і впливає на результативність діяльності, заслуговує позитивної оцінки.

Позитивно можна оцінити збільшення показника розміру фонду оплати праці на 560,3 тис. грн. та зростання показника продуктивності праці на 1577,5 тис. грн. Система управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс» є доволі ефективною, оскільки сталість кадрів становить близько 90 %. Робота апарату управління торговельної організації також була ефективною, що підтверджується отриманими економічними результатами.

3. З метою удосконалення управління персоналом у ТОВ «Віста Люкс» обґрунтовано доцільність формування кадрової стратегії та кадрової політики. Кадрова політика має бути представлена в «Положенні про кадрову політику ТОВ «Віста Люкс», а також відображатися у таких внутрішніх документах, як: Кодекс корпоративної культури; правила внутрішнього трудового розпорядку; посадові інструкції. Запропонований варіант кадрової стратегії для ТОВ «Віста Люкс», яка зосереджена на розвитку персоналу, враховує як індивідуальні, так і колективні компетенції, а також має орієнтацію на особистісний розвиток працівників та соціальну складову. Така стратегія охоплює п'ять послідовних підцілей, кожна з яких має чіткі індикатори та показники, що дозволяють оцінити рівень їх реалізації та ступінь досягнення головної мети.

Наведені рекомендації по використанню інструментів креативного менеджменту в управління персоналом ТОВ «Віста Люкс» передбачають оцінку та розвиток творчих здібностей співробітників. Сучасні підходи до креативного менеджменту включають використання різноманітних платформ, інструментів і систем, які сприяють інтеграції новаторських ідей, створенню середовища для спільної творчої роботи, прискоренню робочих процесів і реалізації стратегій, заснованих на аналізі даних та цифрових технологіях.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «Віста Люкс» пропонується інтегрувати інноваційні методи розвитку на всіх етапах управління персоналом. Запропонована модель впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу. Сформовано до практичного впровадження профіль компетенцій працівника торговельного залу мережі маркетів ТОВ «Віста Люкс». Це дозволить підібрати працівників, які швидко освоюють необхідні знання для роботи в ритейлі, зможуть будувати гарні стосунки як із клієнтами, так і з колегами. Також наведено рекомендації до розробки планів індивідуального розвитку для кожного працівника, який передбачає врахування унікальних потреб, здібностей і кар'єрних цілей кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балусьва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.10 (дата звернення: 10.09.2024).
2. Білик В., Фімяр С., Чен Н. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 182–188. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(27)) (дата звернення: 27.09.2024).
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль, 2020. 212 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38595/3/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84i%d1%8f_%d0%91%d0%be%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%8f%d0%ba.pdf (дата звернення: 05.09.2024).
4. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 46–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2021_36_10 (дата звернення: 07.09.2024).
5. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 0.32702/2306-6792.2019.6.27 (дата звернення: 15.09.2024).
6. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Кошонько О. В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_35 (дата звернення: 12.09.2024).
7. Грошовик Р. Ю. Удосконалення управління персоналом торгівельної організації. *Теоретичні та практичні аспекти розвитку науки та освіти*:

матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 9–10 січня 2024 р.). Львів : Львівський науковий форум, 2024. С. 27–28. URL: [http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/9-](http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/9-10.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf)

[10.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/9-10.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf) (дата звернення: 09.09.2024).

8. Грошовик Р. Ю. Управління персоналом в умовах розвитку інформаційних технологій. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та менеджменту* : збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. (Житомир, 26 вересня 2024 р.). ЦФЕНД, 2024. С. 58–59. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/09/26.html> (дата звернення: 08.10.2024).

9. Данилевич Наталія, Рудакова Світлана, Щетініна Людмила, Касяненко Ярослав. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2020. № 3 (64). С. 147–156. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEV_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf (дата звернення: 14.10.2024).

10. Дончак Л. Г., Добіжа В. В., Шкварук Д. Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_154_21 (дата звернення: 26.09.2024).

11. Леськова С. В. Імплементація інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. № 59. С. 116–123. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-59-15> (дата звернення: 15.11.2024).

12. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 39–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_17_9 (дата звернення: 10.09.2024).

13. Мережа будівельних маркетів «Віста». Офіційний сайт. URL: <https://vista.ua/> (дата звернення: 05.09.2024).

14. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-56 (дата звернення: 17.09.2024).

15. Морозова М. Е. Перспективи розвитку управління персоналом організації. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2019. Вип. 72(2). С. 46–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2019_72\(2\)_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2019_72(2)_11) (дата звернення: 12.09.2024).

16. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17(2). С. 35–37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_17(2)_8) (дата звернення: 10.09.2024).

17. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: 08.09.2024).

18. Палійчук Є. С., Тимко В. В. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_71 (дата звернення: 12.09.2024).

19. Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 43. С. 49–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_43_13 (дата звернення: 27.09.2024).

20. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14. Вип. 2. С.51–57. doi 10.15673/fie.v14i2.2324 (дата звернення: 22.09.2024).

21. Хромушина Л. А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40 (дата звернення: 19.09.2024).

22. Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 3. С. 10–18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1049> (дата звернення: 27.09.2024).

23. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 31. С. 146–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2020_31_25 (дата звернення: 28.09.2024).

24. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. *Економіка*. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099> (дата звернення: 12.09.2024).

25. Ababneh O.M., How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2021. Vol. 64(7). 1204–1226. URL: <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708> (дата звернення: 25.10.2024).

26. Aust I., Matthews B., muller-camen M., 2020, Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*. 2020. vol. 30(3), 100705. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705> (дата звернення: 10.11.2024).

27. Kuznetsova O. A. Management of personnel professional development as a condition of digital transformation of the organisation. *International Journal of Learning and Change*. 2021. T. 1. № 1. URL: <https://doi.org/10.1504/ijlc.2021.10041815> (дата звернення: 15.11.2024).

28. Sarandi A., Zachosova N. Management of personnel motivation in personnel policy and personnel security management. *Cherkasy university bulletin: Economics sciences*. 2020. № 1. P. 32–39. URL: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-1-32-39> (дата звернення: 15.11.2024).

29. Sycheva I. N. et al. Motivation in Personnel Management of a Trading Enterprise. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2019. Т. VII, Special Issue 1. Р. 570–582. URL: <https://doi.org/10.35808/ijeba/302> (дата звернення: 15.11.2024).

ДОДАТКИ