МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **Управління персоналом і економіка праці**

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою **«Економіка»**

на тему: ***«Управління кадровою політикою в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства (на прикладі ТОВ «Модерн –Рітейл»)»***

Виконавець: студентка ФЕУП, групи 63
Клименко Анастасія Ігорівна

_____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна

_____
/підпис/

ОНЕУ – 2025

АНОТАЦІЯ

Клименко А. І. Управління кадровою політикою в системі забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства (на прикладі ТОВ «Модерн –Рітейл»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньою програмою «Економіка». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розкрито теоретичні основи управління кадровою політикою підприємства, визначено її сутність, складові та функції, а також досліджено сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики. Проаналізовано діяльність ТОВ «Модерн-Рітейл», здійснено оцінку структури персоналу та ефективності чинної кадрової політики. Виявлено сильні та слабкі сторони управління персоналом на підприємстві. На основі проведеного аналізу запропоновано заходи щодо вдосконалення кадрової політики, зокрема інтеграцію психологічних підходів, застосування Теорії поколінь, впровадження бенчмаркінгових інструментів управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, бенчмаркінг, Теорія поколінь, психологічні аспекти.

ANNOTATION

Klymenko A. I. Human Resource Policy Management in the System of Ensuring Competitiveness of a Modern Enterprise (on the Example of LLC “Modern-Retail”).

Qualifying work on obtaining a Master`s degree in the specialty 051 «Economics» for the educational program «Economics». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2025

The thesis reveals the theoretical foundations of human resource policy management, defines its essence, components, and functions, and examines modern approaches to the formation and implementation of HR policies. The activities of LLC “Modern-Retail” are analyzed, including the evaluation of personnel structure and the effectiveness of the existing HR policy. Strengths and weaknesses in personnel management at the enterprise are identified.

Based on the conducted analysis, measures are proposed to improve HR policy, including the integration of psychological approaches, application of the Generational Theory, and implementation of benchmarking tools in personnel management.

Keywords: human resource policy, personnel management, benchmarking, Generational Theory, psychological aspects.

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління кадровою політикою підприємства …….6
1.2 Організаційні та управлінські засоби впливу на формування й реалізацію кадрової політики компанії……12
1.3. Оцінка результативності кадрової політики……..22
Висновки до розділу 1……27

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ « МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Модерн-Рітейл»……29
2.2 Дослідження структури персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл»…….35
2.3 Діагностика та оцінка кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл»……44
Висновки до розділу 2……..56

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

3.1 Модернізація кадрової політики з урахуванням Теорії поколінь……..58
3.2 Інтеграція психологічних аспектів у кадрову політику підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення……68
3.3. Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності кадрової політики підприємства.…….....78
Висновки до розділу 3……86

ВИСНОВКИ……88

Список літературних джерел……91

Додатки……97

ВСТУП

Ефективна кадрова політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності й стабільного розвитку підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Сучасний ринок праці відзначається значною мобільністю кадрів, зміною ціннісних орієнтацій і мотивації представників різних поколінь, активною цифровізацією, а також зростанням ваги соціально-психологічних чинників у процесі управління персоналом, особливо під час воєнного стану та у період післявоєнного відновлення. Усе це вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї кадрової політики, застосування інноваційних методів і використання порівняльного аналізу провідних практик (бенчмаркінгу) для підвищення результативності роботи з персоналом.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючими вимогами до професійності кадрового менеджменту, потребою підприємств у розробці більш гнучких та адаптивних механізмів взаємодії з персоналом, а також необхідністю адаптації кадрової політики до нових соціально-економічних умов.

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «Модерн-Рітейл».

Предмет дослідження – процеси формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики підприємства, а також методи й інструменти, що забезпечують її ефективність.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління кадровою політикоюи ТОВ «Модерн-Рітейл» з урахуванням сучасних управлінських, психологічних та аналітичних інструментів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі *завдання:*

1. Розкрити теоретичні засади формування та реалізації кадрової політики підприємства.

2. Охарактеризувати організаційні й управлінські інструменти впливу на кадрову політику.

3. Дослідити методи оцінювання результативності кадрової політики.

4. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Модерн-Рітейл».

5. Проаналізувати структуру персоналу підприємства.

6. Оцінити діючу кадрову політику ТОВ «Модерн-Рітейл» та визначити її сильні й слабкі сторони.

7. Обґрунтувати підходи до удосконалення формуваннятареалізації кадрової політики досліджуваного підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій за темою роботи. Питання формування та реалізації кадрової політики підприємства широко досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. У працях О. Амоші, А. Колота та В. Данюка кадрова політика розглядається як стратегічний інструмент забезпечення ефективності управління персоналом. Методи та інструменти реалізації кадрової політики детально висвітлено в роботах М. Армстронга, Г. Десслера та Л. Балабанової, які акцентують увагу на підборі, оцінюванні та розвитку персоналу. Питання оцінки результативності кадрової політики розкрито у дослідженнях Т. Базарова, С. Шекшні, В. Савченко, де підкреслюється важливість використання системних показників та регулярного моніторингу кадрових процесів. Значну увагу сучасні науковці приділяють соціально-психологічним аспектам управління персоналом. Дослідження Д. Майєрса, Н. Чепурної та О. Ємельянова підкреслюють важливість корпоративної культури, мотивації та психологічного клімату, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Загалом наукові джерела свідчать про ґрунтовне вивчення теми, однак потребують подальшого розвитку питання інтеграції психологічних підходів і бенчмаркінгу в кадрову політику підприємств, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Методи дослідження, що застосовувалися у роботі, включають: аналіз і синтез наукових джерел, методи порівняльного та структурно-логічного аналізу, статистичні методи оцінювання персоналу, системний підхід, методи соціально-психологічного аналізу, елементи бенчмаркінгу та експертного оцінювання.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України з питань праці та управління персоналом, внутрішні документи ТОВ «Модерн-Рітейл», статистичні дані підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні дослідження у сфері HR-менеджменту.

Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «Модерн-Рітейл» для підвищення ефективності функціонування кадрової політики, удосконалення управлінських рішень щодо роботи з персоналом, формування стабільного кадрового потенціалу та підвищення продуктивності праці. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані й для інших підприємств торгівлі.

Апробація результатів дослідження. Клименко А. І., Сорока О. В. Мінімізація ризиків корпоративного шахрайства у кадровій безпеці. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі:* матеріали доповідей II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / Одеський нац. економ. ун-т, ф-т економ. і управ. підприєм.; за заг. ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, О. М. Бабія та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024 С. 216-217. URL:http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862.

Структура та обсяг роботи. Структурно магістерська робота включає вступ, три основні розділи, висновки до кожного з них, підсумкові загальні висновки, список використаних джерел (47 джерел) та додатки. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок і містить 19 таблиць, 13 рисунків та один додаток.

РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління кадровою політикою підприємства

Сучасна практика свідчить про те, що підприємці та управлінці дедалі частіше визнають визначальну роль трудових ресурсів у формуванні конкурентних переваг компанії та забезпеченні її успішного функціонування в складних ринкових умовах. Саме ефективно організована система управління персоналом, ключовим елементом якої виступає кадрова політика, здатна спрямувати зусилля працівників у спільне русло та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Головним носієм і об’єктом такої політики є працівники підприємства.

Кадрова політика розглядається як сукупність підходів, принципів і інструментів впливу на персонал, що забезпечують досягнення визначених організацією завдань. Вона задає загальні напрями та правила у сфері прийняття управлінських рішень щодо роботи з кадрами, сприяючи підвищенню результативності функціонування підприємства [1, с. 65]. Її призначення полягає у формуванні професійного, згуртованого колективу та у створенні не лише комфортних умов праці, а й передумов для особистісного та професійного розвитку працівників.

Науковці пропонують різні трактування поняття «кадрова політика». Наприклад, Є. П. Пархімчік визначає її як систему чітко встановлених принципів, норм і правил взаємодії з працівниками, що є обов’язковими для всіх суб’єктів управління персоналом. Такі засади покликані забезпечувати реалізацію стратегічних завдань підприємства та адаптуються відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2, с. 5].

В. Г. Воронкова підкреслює, що кадрова політика являє собою комплекс методів, навичок та організаційних форм роботи з кадрами, які

застосовуються як державними установами, так і окремими підприємствами та організаціями [3, с. 120].

На думку Л. В. Балабанової, кадрова політика – це система вимог і принципів, які визначають ключові напрями взаємодії організації з її персоналом. Вона встановлює пріоритети, загальні положення та специфічні вимоги щодо роботи з кадрами. Її формування є сферою відповідальності власників, керівної ланки та кадрових служб підприємства [4, с. 126].

Основні складові кадрової політики відповідають функціям системи управління персоналом: добір кадрів, їх розподіл, адаптація, професійний розвиток, формування кар'єрних траєкторій, мотивація та стимулювання працівників [5, с. 50].

Кадрова політика охоплює правила та методи формування, оновлення і розвитку трудового колективу, раціонального використання людського потенціалу, забезпечення належної мотивації та оптимальних умов праці. Вона визначає базові засади організації роботи з персоналом на підприємстві.

Головною метою кадрової політики є створення такого кадрового потенціалу, який би сприяв поступальному розвитку як організації, так і самих працівників. Як комплекс управлінських рішень і норм вона спрямована на розв'язання широкого спектра питань, що виникають у процесі взаємодії підприємства та його персоналу.

Ключові завдання кадрової політики включають:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників;
- формування належних умов праці;
- раціональне та ефективне використання кадрових ресурсів;
- підтримання високого рівня результативності діяльності організації.

Структура кадрової політики складається з набору окремих політик, що охоплюють різні напрями роботи з персоналом (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Структура кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [5, с. 50]

Починаючи формування кадрової політики за окремими напрямами, керівна ланка підприємства має визначити перелік ключових питань, що стосуються роботи з персоналом, та під час колективного обговорення (наприклад, у форматі «мозкового штурму») надати відповіді на них. Такий підхід є необхідною передумовою створення дієвої та цілісної кадрової політики.

На її зміст та структуру впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори [6, с. 23]. До зовнішніх чинників належать:

- норми трудового законодавства;
- співпраця з профспілковими організаціями;
- економічна ситуація в країні;
- прогноз розвитку ринку праці.

До внутрішніх факторів відносять:

- стратегічні плани підприємства;
- територіальне розташування виробничих потужностей;

- застосовувані технології;
- корпоративну культуру;
- кадрову структуру та наявний кваліфікаційний склад;
- фінансові можливості організації;
- рівень оплати праці [7, с. 93].

У періоди економічної нестабільності кадрову політику умовно поділяють на кілька типів [8]:

Пасивна. Її сутність полягає у реагуванні лише на негативні наслідки без наявності чіткої програми роботи з персоналом. Потреба в кадрах не прогнозується, оцінювання праці не проводиться, підприємство фактично не розвивається.

Превентивна. Організація не має можливості істотно впливати на стан справ, проте володіє планом розвитку. Проводяться базова діагностика та середньострокові прогнози щодо потреб у кадрах.

Реактивна. Керівництво усвідомлює слабкі місця кадрової політики та здійснює конкретні кроки для їх усунення. Забезпечуються якісні й кількісні потреби в персоналі, створюються умови для розвитку працівників.

*Авантюристична***.** Розвиток підприємства не спирається на чітку стратегію, а рішення щодо роботи з кадрами ухвалюються ситуативно.

Раціональна. В основі – продуманий стратегічний план, що включає довгострокові прогнози потреб у персоналі та реалістичні способи їх покриття.

У кризових умовах найбільшу результативність демонструє така кадрова політика, яка передбачає:

- оптимізацію рівнів управління в усій організаційній структурі;
- урахування взаємозалежностей підрозділів під час скорочень;
- зміцнення кадрового резерву на ключових управлінських посадах;
- пошук і розвиток працівників з яскраво вираженими лідерськими здібностями;
- підвищення кваліфікації персоналу;

- збереження найцінніших кадрів;
- формування необхідного масштабу капіталу;
- залучення ефективних і конкурентоспроможних працівників.

Одним із провідних складників кадрової політики є побудова системи управління персоналом, орієнтованої на досягнення як економічного, так і соціального ефекту. На цій основі виділяють два підходи до формування кадрової політики:

Закритий тип. Нові працівники залучаються переважно на нижчі позиції, а просування більшістю відбувається всередині підприємства.

Відкритий тип. Передбачає можливість найму спеціалістів на будь-які посади незалежно від їхнього попереднього досвіду. Такий підхід часто застосовують молоді компанії, що прагнуть швидко зайняти місце на ринку.

Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики за основними елементами управління персоналом наведена в таблиці 1.1.

Кадрова політика визначає основні вимоги до претендентів під час найму – рівень освіти, професійну підготовку, вік, стать та інші характеристики. Окрім цього, вона окреслює підходи до професійного розвитку персоналу, його навчання та перепідготовки. Її фундаментом мають бути принципи рівності всіх працівників незалежно від статі, віку чи релігійних переконань, а також суворе дотримання норм трудового законодавства. Збалансоване поєднання процесів розвитку, збереження й оновлення кадрового складу є ключовим завданням кадрової політики.

У науковій літературі виділяють три концептуальні підходи до формування стратегії кадрової політики [9, с. 115]:

1. *Стратегія управління персоналом як похідна від загальної стратегії організації.* У цьому випадку кадрова функція виконує підтримуючу роль, забезпечуючи компанію необхідними людськими ресурсами та робочим потенціалом.

2. *Стратегія управління персоналом як самостійна, провідна функція.* У цьому підході робота з персоналом визначає пріоритети розвитку організації.

Таблиця 1.1

Характеристика відкритої і закритої кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в діяльність підприємства, впровадження свіжих рішень, запропонованих «новачками»	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої згуртованості колективу
Навчання і розвиток персоналу	Проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду і знань	Проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах адаптовано до роботи даної організації
Просування персоналу	Утруднена можливість кар'єрного росту, тому що переважає тенденція набору вже готового персоналу з боку	Перевагу при призначенні на вищі посади віддається співробітникам підприємства, здійснюється планування кар'єри
Мотивація	Перевага віддається питанням стимулювання	Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреб в стабільності, безпеці тощо)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника і організації	Необхідно спеціально ініціювати процес розробки і впровадження інновацій, високе почуття причетності працівників, відповідальності за реалізацію змін

Джерело: складено автором на основі [7-9]

3. *Комбінована стратегія*, що поєднує риси двох попередніх. Її застосування може зумовити як коригування загальної стратегії компанії, так і трансформацію самої кадрової політики.

На вибір конкретної стратегії впливає низка чинників:

- актуальні цілі та завдання розвитку підприємства;
- внутрішні кадрові проблеми;
- ситуація на ринку праці;
- конкурентна динаміка у сфері кадрового забезпечення;
- управлінські та фінансові ресурси організації.

Стратегії у сфері кадрової політики формуються на різні часові горизонти й найчастіше мають середньостроковий або довгостроковий характер. Тривалість їх реалізації визначається стадією розвитку організації, зміною її стратегічних орієнтирів, а також впливом внутрішніх і зовнішніх умов. Ефективність обраної концепції значною мірою визначає результативність досягнення поставлених організацією цілей.

Реалізація кадрової політики потребує постійного вдосконалення інструментів управління персоналом, серед яких:

- системи кадрового планування;
- програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників;
- заходи, спрямовані на розв’язання соціальних питань;
- система матеріальної та нематеріальної мотивації, що забезпечує психологічну та моральну підтримку персоналу.

Важливим етапом є й аналіз чинної кадрової політики, оскільки саме він визначає подальші напрями її вдосконалення. Результатом такої оцінки може стати розробка комплексу заходів, спрямованих на зміну поведінкових установок працівників, підвищення їхньої лояльності до підприємства та, відповідно, зростання продуктивності праці.

1.2 Організаційні та управлінські засоби впливу на формування й реалізацію кадрової політики компанії

Кадрова політика посідає ключове місце у формуванні системи управління підприємством, виконуючи роль інструменту, що забезпечує узгодженість роботи персоналу з цілями та загальною стратегією компанії. Під ефективністю кадрової політики зазвичай розуміють співвідношення між досягнутими результатами та витратами, необхідними для їх отримання.

У процесі проєктування кадрової політики зазвичай виділяють кілька послідовних етапів [10, с. 82]:

1. *Формування нормативних засад* для визначення принципів, цілей та пріоритетів у роботі з персоналом, а також напрямів розвитку підприємства загалом. На цьому етапі здійснюють оцінку корпоративної культури, аналізують стратегічні орієнтири підприємства, прогнозують можливі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і визначають характеристики працівника, який відповідає актуальним потребам організації.

2. *Створення програм реалізації кадрової політики*, що враховують як сучасні, так і майбутні умови функціонування підприємства. У межах цього етапу формується система процедур, технологій та методів, за допомогою яких досягаються визначені в нормативних документах завдання.

3. *Моніторинг кадрової ситуації*, спрямований на оцінку та прогнозування стану персоналу. Здійснюється аналіз кадрового потенціалу, визначаються напрямки його розвитку, готуються заходи, що сприяють ефективному використанню знань, навичок та професійного досвіду працівників.

Таким чином, перший етап закладає концептуальні основи та ключові орієнтири кадрової політики; другий – передбачає розроблення програм і механізмів її реалізації; третій – забезпечує контроль, оцінку ефективності та коригування прийнятих рішень.

Для оцінювання дієвості кадрової політики підприємства застосовують два основні підходи:

- *кількісний*, що ґрунтується на аналізі показників у вартісному чи натуральному вираженні;
- *якісний,* що спирається на експертні оцінки та інші нематеріальні індикатори.

Кількісні показники групують відповідно до ключових напрямів кадрової політики, що відображено у таблиці 1.2. Типовими якісними індикаторами є рівень задоволеності працівників роботою, результати перевірок державних інституцій щодо дотримання вимог трудового

законодавства, а також кількість упроваджених кадрових інновацій або успішно реалізованих проєктів HR-підрозділу.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок показників ефективності кадрової політики і генеральної стратегії компанії

Стратегічні завдання компанії	Основні напрямки кадрової політики	Показники ефективності кадрової політики
Поступове зростання організації: щорічний приріст прибутку	Залучення персоналу	Укомплектованість кадрами; Термін закриття вакансій; Витрати на підбір персоналу
Зростання і ефективність функціонування підприємства	Утримання та розвиток персоналу	Плинність персоналу; Навчання і підвищення кваліфікації персоналу; Наявність наступників для заміщення ключових посад
Операційна ефективність	Ефективність персоналу	Частка фонду оплати праці Продуктивність праці

Джерело: складено автором на основі [11]

Формування кадрової політики та принципів, на яких вона ґрунтується, має здійснюватися у певній логічній послідовності [11, с. 68]:

1. визначення базових принципів кадрової політики, що закладають концептуальні засади роботи з персоналом;
2. формування пріоритетних цілей, яких організація прагне досягти у сфері управління кадрами;
3. аналіз і прогноз потреби в персоналі, необхідного для реалізації стратегічних напрямів розвитку;
4. комплектування кадрового складу, виходячи з вимог до кількісних і якісних характеристик працівників;
5. створення та розвиток кадрового резерву, що забезпечує безперервність управління та можливість заміщення ключових посад;
6. організація системи збору та обробки кадрової інформації, включаючи налагодження ефективних каналів її надходження;

7. реалізація заходів контролю й підтримки кадрової підсистеми**,** спрямованих на стабільне функціонування персоналу;

8. планування та розподіл фінансових ресурсів, призначених для розвитку кадрового потенціалу;

9. розроблення дієвої системи мотивації та стимулювання праці;

10. оцінка відповідності кадрової політики стратегічним планам підприємства**;**

11. виявлення проблем у кадровій роботі та підготовка пропозицій щодо її вдосконалення**.**

Отже, кадрова політика слугує базовою основою всієї кадрової діяльності підприємства та визначає напрям формування його кадрової стратегії.

Рівень ефективності управління персоналом і якість організації роботи з формування та реалізації кадрової політики безпосередньо впливають на результативність кадрової політики загалом. Концептуальна модель системи управління кадровою політикою підприємства представлена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Модель управління кадровою політикою

Джерело: складено автором на основі [12, с.405-406]

Таким чином, рівень ефективності системи управління кадровою політикою безпосередньо впливає на якість кадрового потенціалу підприємства. Сам механізм управління визначає базові принципи, інструменти та завдання, що формують основу кадрової роботи й слугують фундаментом для вибудови системи керування кадровою політикою в цілому. Під механізмом управління кадровою політикою розуміють комплекс нормативних документів, планів, регламентів, а також організаційних, адміністративних і соціально-економічних заходів, спрямованих на вирішення кадрових питань та забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками. У результаті компанія отримує інструменти, необхідні для стабільного розвитку та розширення діяльності.

Реалізація кадрової політики на підприємстві здійснюється за допомогою різноманітних методів і підходів, вибір яких залежить від поточної економічної ситуації, кон'юнктури ринку праці та стратегічних орієнтирів організації. Визначення конкретних методів передбачає не лише формулювання ключових цілей, а й обґрунтування відповідного набору засобів, процедур і методологічних рішень для їх досягнення [13, с. 13].

Кадрова політика охоплює цілу систему взаємопов'язаних напрямів, що забезпечують цілісне та безперервне функціонування всієї кадрової підсистеми. До її структури належать: політика кадрового забезпечення, політика професійного навчання, політика оплати праці, політика виробничих відносин та політика соціального добробуту персоналу (рис. 1.3).

На рисунку 1.3 представлено механізм управління кадровою політикою та загальну логіку її формування. Методи, що застосовуються для реалізації системи кадрового забезпечення, дають змогу досягти головної мети – сформувати збалансований і достатній за чисельністю та компетентностями кадровий склад підприємства. Етапи кадрового забезпечення трансформуються у чіткі практичні дії, спрямовані на комплектування персоналу.



Рис. 1.3 Механізм управління кадровою політикою

Джерело: складено автором на основі [14, с. 63-64]

У процесі кадрового планування підприємство визначає свою потребу в персоналі та досліджує чинники, які можуть впливати на її величину. До таких чинників належать:

• стратегічні орієнтири розвитку організації;

• обсяги виробництва продукції;

• технологічні процеси та інновації, що застосовуються у виробничій діяльності;

• зміна кількості та структури робочих місць.

Під час планування персонал групують залежно від ролі в процесі діяльності:

• основні та допоміжні робітники, безпосередньо залучені до виробництва;

• управлінський персонал різних рівнів;

• технічні працівники.

Додатково здійснюється оцінка потреби в персоналі відповідно до професійно-кваліфікаційних вимог і здібностей, необхідних для реалізації виробничої програми, а також визначається кількісна потреба в кадрах [2, с. 45].

Для залучення, відбору та оцінювання кандидатів підприємство формує критерії добору, визначає оптимальний баланс між внутрішнім ротаційним рухом кадрів і зовнішнім наймом нових співробітників, а також проводить розподіл новоприйнятих працівників по робочих місцях.

Організація роботи з персоналом включає визначення змісту функцій на кожній посаді, формування чітких принципів та системи оплати праці, встановлення механізмів оперативного контролю за діяльністю працівників, а також короткострокове планування їх професійного розвитку.

Планування заходів щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки передбачає створення умов, за яких рівень компетентності працівників відповідає потребам підприємства. Вибір форм підвищення кваліфікації здійснюється кадровою службою або іншим спеціально уповноваженим підрозділом, при цьому процес навчання може організовуватися безпосередньо на підприємстві без відриву від виробничої діяльності. Також визначаються правила, періодичність і процедури атестації персоналу.

Впровадження систем мотивації та оптимізації витрат на персонал включає розроблення структури заробітної плати, визначення специфіки оплати праці для окремих груп працівників, а також систему матеріальних і нематеріальних стимулів.

Філософія управління людськими ресурсами може ґрунтуватися на трьох ключових ціннісних підходах [3, с. 59]:

• *працівники як «кадри»*, що формує відносини «споживання» між підприємством і персоналом;

• *працівники як «ресурс»***,** що передбачає цілеспрямоване «використання» персоналу для досягнення цілей організації;

• *працівники як «капітал»***,** що характеризує взаємовідносини у форматі взаємного «інвестування» між організацією і працівниками.

У випадку орієнтації на модель «споживання» підприємство зберігає стабільність, проте стикається з високою плинністю кадрів, старінням персоналу та недостатньою гнучкістю в умовах соціально-економічних викликів.

Організації, орієнтовані на «цільове використання» людських ресурсів, демонструють прогресивність і результативність, однак для них характерними є обмежені можливості розвитку, внутрішньокорпоративна конкуренція та випадки переманювання продуктивних працівників конкурентами.

Найбільш перспективними в умовах сучасної економічної мінливості є організації, що дотримуються підходу «інвестування в персонал». Для них характерні висока адаптивність, готовність до трансформацій, стресостійкість, а також формування лояльного, згуртованого колективу. У періоди соціально-економічної нестабільності саме такі організації мають найбільші шанси не лише зберегти кадровий потенціал, але й зміцнити його, що сприяє зростанню організаційної цінності та накопиченню людського капіталу [15, с. 59].

З огляду на структуру відносин «споживання», «використання» або «інвестування», кадрова політика формуватиметься по-різному. Традиційно вона визначає зміст і характер основних HR-функцій – залучення персоналу, його відбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання результатів праці. Порівняльний аналіз цих функцій у рамках кадрового та ресурсного підходів подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління кадровими ресурсами на підприємстві

Функції	Кадровий підхід	Ресурсний підхід
Залучення і відбір співробітників	Заповнення вакантної позиції. Наскільки кандидат відповідає вимогам до посаді?	Створення вартості бізнесу. Скільки ключових факторів успіху підвищить кандидат в організації?
Адаптація	Адаптація до посади. Головне - посада.	Адаптація до організаційної культури. Головне - адаптація до всіх процесів
Навчання	Формування посадових навичок	Формування професійної компетентності: особистісні якості, знання, вміння, навички, мотивація до діяльності. Велика частина навчання спрямована на стратегічні цілі.
Мотивація	Мета – компенсація витрат відповідно до вкладу. Більше економічних стимулів. Лояльність на рівні нормативів. Толерантність.	Мета - формування прихильності. Лояльність на рівні переконань. Ціннісні орієнтації.
Управління кар'єрою	Внутрішні джерела набору – просте просування по службі. Досягнення поставлених цілей. Кар'єра під завдання.	Досягнення цілей. Мінімізація професійного вигорання. Управління розвитком
Оцінка	Перевірка знань, навичок	Оцінка вкладу в розвиток організації. На скільки збільшилася вартість бізнесу?
Вивільнення	Скорочення місць.	Зниження вартості бізнесу в результаті невідповідності кандидата

Джерело: складено автором на основі [2, с. 75]

Порівняння функцій у межах кадрового та ресурсного підходів свідчить про суттєві відмінності у поглядах на управління людськими ресурсами.

1. *Кадрова політика в межах кадрового підходу* відображає переважно функціональну взаємодію між керівництвом і персоналом. Основою формування трудової поведінки виступають посадові обов’язки, а самі процеси управління мають здебільшого оперативний, поточний характер. У цьому випадку персонал розглядається як виконавча одиниця, що забезпечує безперервність виробничого процесу.

2. *Кадрова політика в ресурсному підході* базується на стратегічному баченні розвитку персоналу та передбачає довгострокові, партнерські відносини між працівником і роботодавцем. Такий підхід стимулює інвестування в компетентності співробітників, їх розвиток та професійне зростання.

Отже, формуючи кадрову політику, керівництву необхідно враховувати:

• цілі організації – стратегічні орієнтири, потреби розвитку, забезпечення стабільності;

• ставлення до персоналу – чи є працівник «кадром», «ресурсом» чи «капіталом»;

• характер відносин – короткострокові чи довгострокові перспективи співпраці;

• готовність інвестувати в колектив, створюючи команду однодумців як основу розвитку підприємства.

Сьогоднішні економічні та організаційні умови вимагають, щоб кадрова політика відповідала таким ключовим критеріям:

1. *Відповідність стратегії розвитку підприємства*. Кадрова політика повинна формуватися з урахуванням місії та стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи кадрові ресурси, необхідні для їх реалізації.

2. *Гнучкість і адаптивність.* Вона має змінюватися відповідно до трансформацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі, при цьому залишаючись достатньо стабільною, щоб забезпечити послідовність політик і зрозумілість для працівників. Важливо враховувати цінності та переконання персоналу, які визначають організаційну культуру.

3. *Економічна обґрунтованість.* Формування збалансованого кадрового складу завжди потребує фінансових ресурсів: витрат на навчання, адаптацію, мотивацію, оцінювання. Тому кадрова політика має відповідати реальним фінансовим можливостям підприємства.

4. *Орієнтація на індивідуальний підхід***.** Ефективна кадрова політика має бути зрозумілою для працівників і чітко визначати взаємні очікування –

як підприємства щодо персоналу, так і персоналу щодо підприємства. Це сприяє формуванню довіри та посилює мотивацію.

Кадрова політика, навіть за умови її формальної фіксації в документах, повинна відповідати фактичному стану справ у колективі та сприйматися працівниками. Лише у цьому випадку вона може бути дієвою та результативною. Таким чином, у сучасних умовах кадрова політика має бути спрямована на формування ефективної системи управління персоналом, що забезпечує досягнення соціально-економічних результатів та відповідає нормам чинного законодавства.

Кадрова політика має ключове значення у формуванні механізму управління малими та середніми підприємствами. Вона виступає не тільки елементом системи управління, а й інструментом організації спільної діяльності персоналу, що забезпечує узгодженість дій співробітників у досягненні цілей підприємства. Як складова загальної системи управління, кадрова політика формує основу виробничих та управлінських процесів і визначає напрям розвитку кадрового потенціалу підприємства.

1.3. Оцінка результативності кадрової політики

Оцінювання кадрової політики є невід’ємною складовою комплексного аналізу господарської діяльності підприємства, оскільки саме людський капітал виступає одним із визначальних ресурсів, що забезпечують його конкурентоспроможність та стійкість. Для проведення такої оцінки необхідно дослідити динаміку чисельності персоналу, структуру трудових ресурсів, а також рівень їх професійної підготовки та кваліфікації.

Проте аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу є лише частиною загальної оцінки кадрової політики. Для отримання об’єктивної картини важливо визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої трудові ресурси, зокрема через оцінювання

продуктивності праці, стабільності колективу, відповідності працівників вимогам посад та ефективності витрат на персонал.

З цією метою застосовується система ключових функцій оцінювання, що подана у таблиці 1.4. Вона охоплює основні параметри, які дозволяють комплексно визначити результативність реалізації кадрової політики та її вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 1.4

Основні параметри оцінки ефективності кадрової політики

Основні функції	Зміст функцій
Планування персоналу	Оцінка наявних ресурсів, цілей та перспектив розвитку персоналу підприємства, розрахунок майбутніх потреб у персоналі; аналіз оптимальності персоналу, ступінь його обґрунтованості; аналіз кадрового потенціалу підприємства
Використання персоналу	Аналіз рівня зайнятості та забезпеченості персоналом; стабільність складу працівників; вивчення зайнятості в залежно від посади та місця роботи
Підбір та відбір персоналу	Оцінка використаних методів набору, джерела та способи покриття потреб у персоналі, вартість найму; оцінка результативності набору
Ділова оцінка персоналу	Аналіз використаних форм ділової оцінки персоналу, часові рамки проведення, презентації результатів та рішень, прийнятих за результатами її проведення
Профорієнтація та адаптація персоналу	Аналіз використаних методів профорієнтації, їх оцінка та адаптація ефективності, виявлення і діагностика кадрових проблем
Навчання	Аналіз цілей і використовуваних форм навчання, їх відповідність цілям організації; вивчення змісту та тривалості навчання; оцінка персоналу, оцінка ефективності навчання
Професійне просування, ділова кар'єра персоналу	Аналіз системи просування персоналу в організації; аналіз впровадження, оцінка ефективності методів просування персоналу, планування кар'єри
Організація праці персоналу	Аналіз умов праці, аналіз нормування праці в діяльності підприємства, оцінка діяльності забезпечення працівників робочими місцями та оцінювання результатів
Мотивація та стимулювання праці	Аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, зв'язок з мотивацією персоналу; аналіз рівня та структури оплати праці, оцінка принципів, структура оплати праці

Джерело: складено автором за автором на основі [5]

Оцінка ефективності кадрової політики включає не лише кількісні, але й якісні аспекти управління персоналом. Вона дозволяє визначити, наскільки кадрова політика відповідає стратегічним цілям підприємства та сприяє формуванню конкурентоспроможного, мотивованого та професійно підготовленого колективу.

До основних завдань оцінки кадрової політики належать:

1. Визначення відповідності кадрового складу стратегічним цілям підприємства. Аналізу підлягає, чи забезпечує наявний персонал реалізацію виробничих планів, розвиток нових напрямів діяльності та інноваційних проектів.

2. Оцінка ефективності використання людських ресурсів. Це включає аналіз продуктивності праці, раціональності розподілу навантажень, відповідності посадових обов'язків професійним навичкам працівників.

3. Аналіз рівня мотивації та залученості персоналу. Вивчаються ступінь задоволеності працівників роботою, рівень лояльності, участь у внутрішніх проектах і ініціативах.

4. Визначення ефективності систем підготовки та розвитку персоналу. Оцінюється, наскільки навчальні та тренінгові програми підвищують професійний рівень працівників та сприяють адаптації нових співробітників.

5. Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі. Враховується згуртованість, рівень конфліктності, здатність до командної роботи та готовність до змін.

Основні показники оцінювання кадрової політики підприємства наведено у таблиці 1.5.

У практичній діяльності підприємств ключові індикатори результативності кадрової політики зазвичай групують за кількома основними категоріями (таблиця. 1.6).

Таблиця 1.5

Показники ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерію
Наявність персоналу	Укомплектованість штату (керівники, робітники, спеціалісти, службовці), %
Компетентність персоналу	Відсоток дефектів через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнями освіти (вища, середня спеціальна, середня та базова) та виконання плану підготовки персоналу, %
Задоволеність персоналу	Рівень плинності кадрів: (керівники, робітники, службовці, спеціалісти), відсоток звільнення з ініціативи співробітника, рівень середньомісячної заробітної плати
Ефективність персоналу	Зростання продуктивності праці, %

Джерело: складено автором за автором на основі [5]

Таблиця 1.6

Категорії показників ефективності кадрової політики

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри
Прямі показники	*Персонал:* - Індекс вартості людського капіталу (HCCI) - Чисельність персоналу - Індекс окупності інвестицій в людський капітал (HCROI) - Середня «вартість» одного працівника
	Відносини: - Рівень плинності кадрів - Баланс чисельності: приплив і відтік персоналу - Рівень задоволеності роботою - Середній стаж роботи одного працівника
	Праця: - Середня вартість робочого місця - Індекс доходів на людський капітал - Середня заробітна плата - Додаткова вартість людського капіталу - Індекс прибутку людського капіталу
Непрямі показники	- Частка ринку - Задоволеність споживачів, кількість постійних споживачів, приріст нових споживачів - Об’єм продажу - Якість продукції та послуг - Прибуток - Приріст вартості компанії

Джерело: складено автором за автором на основі [5]

Комплекс показників, що дозволяє всебічно оцінити ефективність кадрової політики, повинен охоплювати економічні, соціальні, психологічні, інформаційні та організаційні аспекти.

Варто також зазначити, що оцінка ефективності кадрової політики може здійснюватися не лише на основі внутрішніх результатів діяльності підприємства за певний період, а й шляхом порівняння з аналогічними показниками на ринку. У цьому контексті орієнтиром можуть служити провідні компанії-лідери галузі.

Для комплексного підходу до оцінки ефективності кадрової політики використовуються такі методи:

- Порівняльний аналіз – зіставлення показників підприємства з аналогічними даними інших компаній галузі;
- Коефіцієнтний аналіз – розрахунок співвідношення витрат на персонал до доходів, продуктивності праці та оборотності кадрів;
- Анкетування та опитування персоналу – виявлення рівня задоволеності роботою, мотивації та готовності до професійного розвитку;
- Метод SWOT-аналізу кадрового потенціалу – виявлення сильних та слабких сторін кадрового складу, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Особливо важливо враховувати довгострокові ефекти кадрової політики, які проявляються через розвиток корпоративної культури, формування ціннісних орієнтацій персоналу та створення кадрового резерву для стратегічних потреб підприємства. Такі ефекти впливають на стійкість бізнесу в умовах соціально-економічної нестабільності та швидких змін на ринку.

Крім того, оцінка ефективності кадрової політики повинна включати аналіз інвестицій у персонал, адже навчання, мотивація та розвиток кадрів потребують фінансових ресурсів. Важливо визначити співвідношення між витратами на персонал та отриманою від них віддачею у вигляді підвищення

продуктивності, зниження плинності кадрів і формування інноваційного потенціалу.

Таким чином, ефективна кадрова політика – це не лише механізм підбору, навчання та мотивації персоналу, а й стратегічний інструмент управління, який дозволяє підприємству досягати поставлених цілей, забезпечувати розвиток та підвищувати конкурентоспроможність. Комплексна оцінка її ефективності забезпечує керівництву реальне уявлення про якість людського капіталу, дозволяє вчасно коригувати кадрові стратегії та планувати розвиток організації у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретичне дослідження сутності, механізмів формування та критеріїв оцінювання ефективності кадрової політики підприємства. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнені висновки.

1. Кадрова політика виступає ключовим елементом системи управління персоналом, що визначає стратегічні напрями роботи з кадрами та формує основу ефективного функціонування підприємства. Вона охоплює сукупність принципів, норм, методів і процедур, спрямованих на забезпечення організації необхідним кадровим потенціалом та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

2. Встановлено, що зміст і структура кадрової політики формуються під впливом зовнішніх (державне регулювання, ринок праці, економічна ситуація) та внутрішніх (стратегія підприємства, технології, корпоративна культура) чинників. Від їх поєднання залежить вибір типу кадрової політики – від пасивної до раціональної, а також відкритої чи закритої моделі управління персоналом.

3. Важливою складовою кадрової політики є визначення підходу до персоналу – як до «кадрів», «ресурсу» або «капіталу». Найбільш

прогресивним і довгостроково результативним є підхід, згідно з яким працівник розглядається як стратегічний актив, у розвиток якого доцільно інвестувати. Такий підхід забезпечує формування лояльного, мобільного та висококваліфікованого колективу.

4. Розкрито, що механізм управління кадровою політикою включає систему нормативних документів, процедур, інструментів і управлінських рішень, які забезпечують узгодження роботи персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Він охоплює етапи планування персоналу, організації роботи з кадрами, навчання, мотивації, розвитку, оцінювання та контролю.

5. Доведено, що ефективність кадрової політики визначається рівнем забезпеченості підприємства необхідним персоналом, раціональністю його використання, результативністю праці, рівнем мотивації та задоволеності працівників, а також відповідністю кадрових процесів стратегічним цілям організації. Система оцінювання повинна бути комплексною та охоплювати кількісні, якісні, економічні й соціальні показники.

6. Особлива увага приділяється необхідності постійного моніторингу кадрових процесів, оскільки це дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати політику щодо персоналу та адаптувати її до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

7. Теоретичний аналіз підтверджує, що ефективна кадрова політика є критичним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства**,** оскільки саме людський капітал визначає здатність організації до інновацій, розвитку, адаптації до ринкових змін і забезпечення сталого економічного зростання.

Отже, результати розділу слугують концептуальною основою для подальших практичних досліджень та аналізу реального стану кадрової політики підприємства. Вони дозволяють сформувати цілісний підхід до оцінювання та вдосконалення системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Модерн-Рітейл»

ТОВ «Модерн-Рітейл» належить до числа провідних українських компаній, що здійснюють діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Ключові відомості про підприємство подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ключові характеристики ТОВ «Модерн-Рітейл»

Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Модерн-Рітейл»
Дата реєстрації	15.12.2020
Код за ЄДРПОУ	44033208
Основні напрями діяльності	роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах, де переважають продовольчі товари, напої та тютюнова продукція (КВЕД 47.11); складське господарство (КВЕД 52.10); виробництво м'яса (КВЕД 10.11); виробництво готових страв та продуктів харчування (КВЕД 10.85); виготовлення м'яса свійської птиці (КВЕД 10.12); виробництво м'ясних **виробів** (КВЕД 10.13); випуск хліба, хлібобулочних і борошняних кондитерських виробів, зокрема тортів і тістечок короткого терміну зберігання (КВЕД 10.71); виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угрупувань (КВЕД 10.89).
Юридична адреса компанії	м. Одеса, вул. Болгарська, 1.
Контактний телефон	+38(048)717 58 50

Джерело: складено автором за [16]

ТОВ «Модерн-Рітейл» входить до складу групи компаній «Алмі» та управляє мережею з 47 універсамів «Копійка», що працюють переважно на території Одеської та Миколаївської областей [16]. Торгова мережа «Копійка», до якої належить і ТОВ «Модерн-Рітейл», була заснована у жовтні 2001 року, коли в Одесі відкрився перший магазин.

У подальші роки компанія поступово розширила свою діяльність, охопивши також Миколаївську й Херсонську області, та перетворилася на одного з ключових операторів ринку роздрібної торгівлі півдня України. У 2007 році, після відкриття універсаму в Миколаєві, мережа фактично вийшла на загальнонаціональний рівень. Місією підприємства є забезпечення покупців комфортними магазинами з високоякісним сервісом, доступними цінами та широким вибором товарів [16].

Компанія представлена магазинами трьох типів:

- малі – до 500 м²;
- середні – 600–800 м²;
- великі **с**упермаркети – орієнтовно 1000 м².

Загальна торговельна площа мережі перевищує 70 тис. м**²,** а асортимент налічує від 10 до 20 тис. найменувань, залежно від формату торгової точки. Щодня магазини обслуговують понад 100 тисяч відвідувачів. Компанія орієнтується на середній ціновий сегмент, водночас пропонуючи як економічні, так і преміальні товарні позиції [16].

ТОВ «Модерн-Рітейл» є прикладом сучасного торговельного підприємства, яке не лише активно розширює свою присутність на ринку, а й удосконалює систему управління персоналом. Враховуючи масштаб діяльності та значну кількість клієнтів, для компанії надзвичайно важливими є не лише якість товарів і обслуговування, а й ефективна внутрішня взаємодія працівників.

Розгалужена мережа з великим щоденним трафіком покупців потребує надійного колективу, працівники якого мають не тільки професійні компетенції, але й високий рівень залученості. Саме тому підприємство приділяє значну увагу формуванню позитивної репутації роботодавця – створює умови для професійного розвитку персоналу, впроваджує системи мотивації та навчання.

Далі розглянемо організаційну структуру підприємства, зображену на рисунку 2.1.

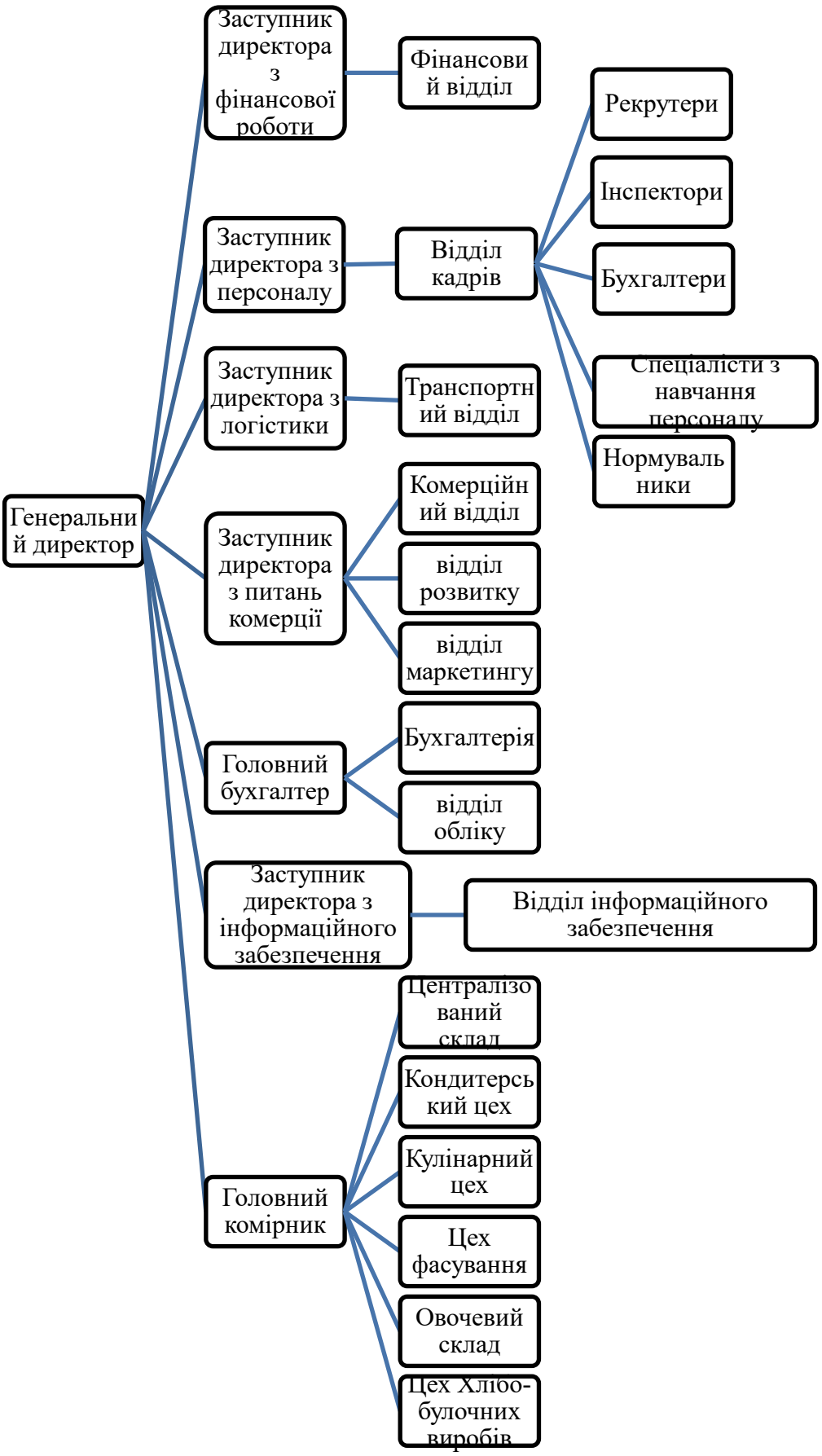


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітейл»

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої документації ТОВ «Модерн-Рітейл»

Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітейл» формується з низки

функціональних підрозділів, кожен із яких виконує визначені завдання для забезпечення безперебійної діяльності підприємства у сфері роздрібної торгівлі та логістики. До структури компанії входять такі основні відділи:

1. Фінансовий відділ. Цей підрозділ здійснює управління фінансовими ресурсами підприємства, контролює формування та виконання бюджету, веде бухгалтерський облік і фінансову звітність. Серед його ключових завдань – моніторинг витрат, аналіз фінансових результатів, а також розроблення фінансової стратегії, що забезпечує стабільність функціонування компанії.

2. Відділ кадрів. Функції цього відділу охоплюють підбір, адаптацію, навчання й розвиток персоналу. Рекрутери відповідають за пошук і залучення нових працівників, інспектори – за контроль трудової дисципліни та ведення кадрової документації, а фахівці з нарахувань здійснюють облік заробітної плати, премій та інших виплат. Крім того, у відділі працюють нормувальники, аналітики та обліковці.

3. Транспортний відділ. Цей підрозділ організовує логістичні процеси, відповідаючи за планування маршрутів доставки, контроль витрат на транспортування, координацію роботи водіїв та належний технічний стан автопарку. Його діяльність гарантує своєчасне забезпечення магазинів товарною продукцією.

4. Комерційний відділ. Комерційний відділ займається закупівлями, формуванням асортименту та роботою з постачальниками. Його фахівці аналізують попит, ведуть перемовини з партнерами та контролюють наявність товарів на складах і в торговельних точках.

5. Відділ розвитку. Основне завдання цього відділу – пошук напрямів для розширення діяльності компанії. Це може включати створення нових торгових об’єктів, впровадження додаткових послуг, запуск нових товарних груп чи інноваційних рішень для підвищення операційної ефективності.

6. Відділ маркетингу. Маркетинговий підрозділ забезпечує просування продукції та формування позитивного іміджу бренду. Його діяльність охоплює розроблення рекламних кампаній, створення акційних пропозицій, вивчення поведінки споживачів та побудову стратегій для збільшення

продажів. Маркетологи тісно співпрацюють із комерційним відділом.

7. Відділ інформаційного забезпечення. Цей відділ відповідає за технічну підтримку, супровід програмного забезпечення, впровадження інформаційних систем і забезпечення кібербезпеки. Його робота спрямована на автоматизацію управлінських і логістичних процесів, а також на впровадження сучасних технологій.

8. Бухгалтерія та обліковий відділ. Бухгалтерська служба веде фінансовий облік, готує звітність для контролюючих органів і проводить внутрішній аудит. Відділ обліку займається документуванням операцій, контролем руху товарів та аналізом витрат і фінансових результатів.

9. Виробничі цехи та складські підрозділи:

- Кондитерський цех виготовляє широкий асортимент солодкої продукції.
- Кулінарний цех готує готові страви, салати, напівфабрикати.
- Цех фасування відповідає за пакування продукції.
- Цех хлібобулочних виробів забезпечує виробництво хліба та здобної продукції.
- Овочевий склад здійснює зберігання овочів і фруктів.
- Центральний склад виконує функції логістичного центру – тут відбувається сортування, зберігання та подальший розподіл товарів у торговельну мережу.

Організаційна структура ТОВ «Модерн-Рітейл» сприяє чіткому розподілу функцій між підрозділами. Завдяки ефективній взаємодії фінансових, кадрових, виробничих, логістичних та маркетингових служб підприємство успішно працює на ринку роздрібної торгівлі.

ТОВ «Модерн-Рітейл» позиціонує себе як сучасна та стабільна компанія, що демонструє високу результативність завдяки раціональній організації праці, широкому асортименту продукції та застосуванню ефективних логістичних рішень. Власні виробничі потужності в поєднанні зі співпрацею з провідними постачальниками дають змогу забезпечувати конкурентні ціни та високу якість продукції.

Розгалужена інфраструктура, зокрема робота центрального складу, оптимізує процеси постачання й розподілу товарів, підтверджуючи сильні позиції компанії на ринку.

Проведення аналізу ключових економічних показників діяльності підприємства, наведених у таблиці 2.2, є важливим етапом оцінки ефективності роботи. Ці дані дозволяють визначити конкурентні переваги, фінансову стійкість компанії та перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників,%		
				2023р/ 2022р	2024р /2023р	2024р /2022р
1. Виручка від реалізації, тис.грн	1297356	1757302	2075328	+35,45	+18,1	+59,97
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1099959	1525635	1759880	+38,7	+15,35	+59,995
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	197397	213667	315448	+8,24	+47,64	+58,28
4.Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	6238	9565	7271	+53,33	-23,98	+16,56
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	41956	63843	96805	+52,17	+51,629	+130,73
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	952	1060	1095	+11,34	+3,3	+15,02
9. Фонд заробітної плати штатних працівників, грн.	91 906 765,4	163 786 790	180 556 740	+78,21	+12,3	+96,46
10. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	96 540,72	154 515,84	164 892	+60,1	+6,72	+70,8
11. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	8045,06	12 876,32	13 741	+60,1	+6,72	+70,8

Джерело: складено автором за [17,18]

Упродовж 2022–2024 років діяльність ТОВ «Модерн-Рітейл» характеризується вираженим зростанням ключових фінансових показників. Обсяг доходу від реалізації продукції зріс на 59,97%, а чистий прибуток – на 16,56%. Такі результати свідчать про ефективну систему управління, розширення масштабів роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим збільшення собівартості реалізованої продукції на

59,99% вказує на необхідність подальшої оптимізації витратної частини. Підвищення середньомісячної зарплати на 95,66% може бути індикатором посилення мотивації персоналу та узгоджується зі зростанням чисельності працівників на 15,02%, що свідчить про розширення виробничої та торговельної інфраструктури.

Для забезпечення подальшого розвитку компанії доцільно удосконалити систему матеріального стимулювання, посилити контроль за ефективністю використання ресурсів та активізувати процеси оновлення матеріально-технічної бази.

Узагальнюючи результати аналізу, ТОВ «Модерн-Рітейл» можна визначити як підприємство, що демонструє стійку динаміку зростання у сфері роздрібної торгівлі та пропонує значний асортимент товарів для кінцевих споживачів. Незважаючи на відносно недовгий період функціонування, компанія змогла сформувати позитивну репутацію завдяки орієнтації на якість та врахуванню потреб споживачів.

Підприємство продовжує активно розширювати свою присутність на ринку, відкриваючи нові торгові об’єкти та удосконалюючи механізми продажу. Використання сучасних технологічних рішень та інноваційних методів управління сприяє стабільному покращенню фінансових результатів і зміцненню ринкових позицій компанії.

Зростання власного капіталу та покращення основних показників фінансової стійкості підтверджують, що підприємство не лише успішно функціонує в умовах конкуренції, а й має потенціал для подальших інвестицій у свій розвиток.

2.2 Дослідження структури персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл»

Аналіз кадрових ресурсів ресурсів є одним із ключових елементів оцінювання результативності діяльності підприємства, адже саме персонал формує основу його функціонування та забезпечує досягнення стратегічних цілей. У цьому підрозділі здійснено комплексний розгляд основних аспектів

управління кадрами ТОВ «Модерн-Рітейл». Особлива увага приділяється структурі персоналу, рівню його професійної підготовки, мотиваційним чинникам та їхньому впливу на фінансові результати й конкурентні переваги компанії.

Дослідження кадрового потенціалу дає можливість оцінити раціональність використання людських ресурсів, виявити наявні проблеми та визначити напрями подальшого вдосконалення. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й покращити психологічний клімат у колективі, створивши умови для ефективної та стабільної роботи співробітників.

Для подальшого аналізу доцільно звернутися до функціональної структури персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» у динаміці за 2022–2024 роки, що представлена на рисунку 2.2.

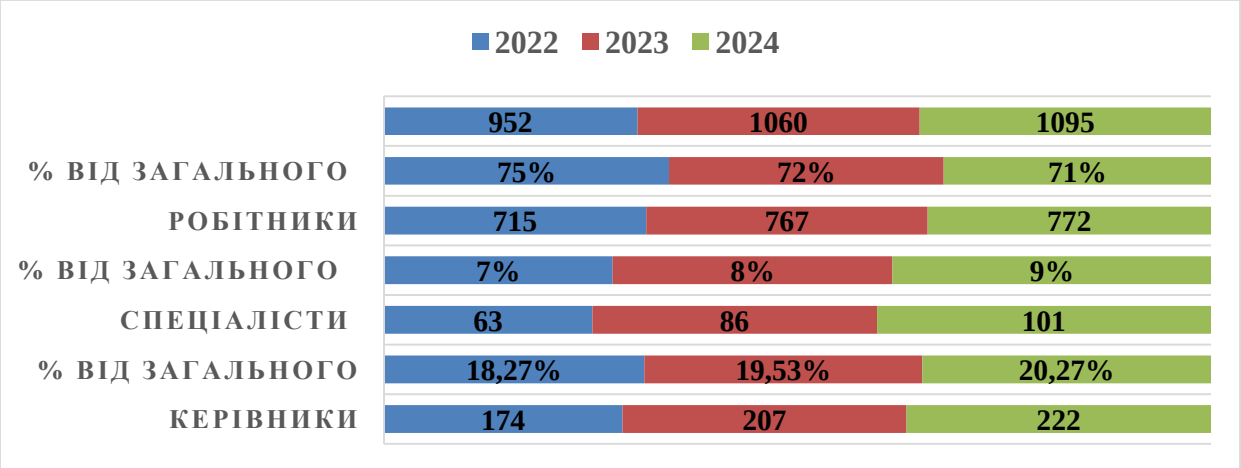


Рис.2.2. Функціональний склад персоналу у ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

У 2022–2024 роках ТОВ «Модерн-Рітейл» демонструє стійку тенденцію до зростання чисельності персоналу. Середньооблікова кількість працівників збільшилася з 952 осіб у 2022 році до 1095 осіб у 2024 році, що свідчить про активний розвиток підприємства. Найінтенсивніше розширення відбулося у 2023 році, коли штат зріс одразу на 108 працівників, що може бути пов’язано з масштабуванням діяльності, відкриттям нових торгових точок або впровадженням додаткових напрямів роботи.

Структурний аналіз персоналу підтверджує зміну акцентів у формуванні кадрового складу. Кількість керівників зросла з 174 до 222 осіб**,** що може свідчити про розширення управлінського апарату та необхідність забезпечення контролю за збільшеним обсягом операцій. Така динаміка часто спостерігається у компаній, що активно відкривають нові магазини або оптимізують внутрішні бізнес-процеси.

Сегмент спеціалістів також продемонстрував значне збільшення – з 63 до 101 працівника. Це може вказувати на посилення аналітичної, технічної та організаційної підтримки бізнесу, а також на впровадження нових технологічних інструментів, що вимагають відповідних компетенцій.

Робітники, які традиційно становлять найбільшу частку персоналу підприємства, зросли з 715 до 772 осіб**.** Водночас темпи приросту для цієї категорії в 2024 році дещо знизилися порівняно з попередніми роками. Така тенденція може свідчити про часткову автоматизацію операційних процесів або перерозподіл функцій між категоріями персоналу.

У цілому спостерігається зміщення фокусу кадрової політики компанії в бік нарощування управлінського та спеціалізованого персоналу, що відповідає потребам розширення бізнесу та підвищення рівня технологічності процесів.

Далі розглянемо склад персоналу підприємства в розрізі статі, що подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Гендерний склад персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл»

Стать/Роки	2022	%	2023	%	2024	%	Темпи приросту,%		
							2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чоловіча	392	41	326	31	417	38	-16,84	+27,91	+6,37
Жіноча	560	59	734	69	678	62	+31,07	-7,63	+21,07
Загальна чисельність персоналу	952	100	1060	100	1095	100	+11,35	+3,3	+15,02

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

Порівняльний аналіз чисельності персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку як серед чоловічої, так і серед жіночої частини колективу. За два роки кількість чоловіків зросла на 6,37%**,** натомість чисельність жінок збільшилася на 21,07%**,** що демонструє швидші темпи приросту саме жіночого персоналу.

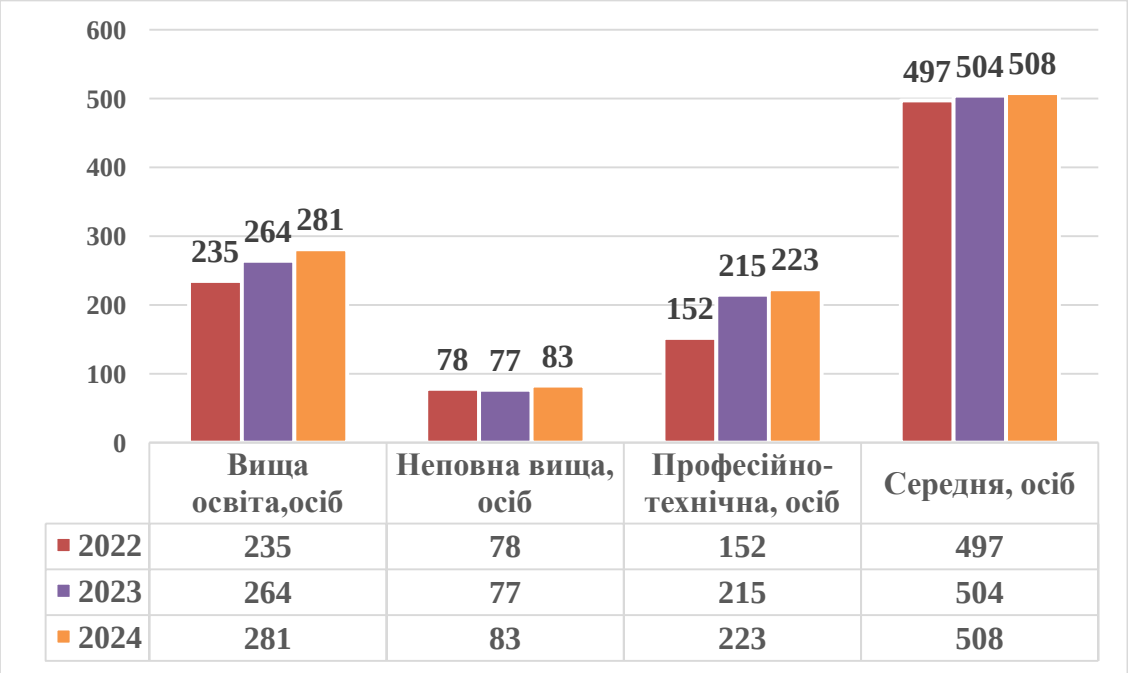
Такий розподіл зумовлений низкою факторів. Одним із ключових є воєнний стан та мобілізаційні процеси в Україні. Значна частина працездатних чоловіків була призвана до Збройних сил України або виїхала за кордон, що суттєво скоротило пропозицію чоловічої робочої сили на ринку праці. У відповідь на це підприємства, зокрема й ТОВ «Модерн-Рітейл», активізували залучення жінок, що й відобразилося у відповідній динаміці кадрового складу.

Додатковим чинником є розвиток офісних, аналітичних та техніко-організаційних напрямів діяльності, де традиційно переважає жіночий персонал. Поширення автоматизації та цифрових систем управління призводить до зростання потреби у спеціалістах, що також сприяє збільшенню частки жінок у штаті підприємства.

Важливу роль відіграють і гендерно орієнтовані законодавчі ініціативи, спрямовані на забезпечення рівних можливостей у працевлаштуванні. Це стимулює компанії формувати більш гармонійну структуру персоналу, узгоджену із сучасними тенденціями українського ринку праці.

У подальшому доцільно проаналізувати структуру персоналу підприємства з урахуванням рівня освіти, що наведено на рис. 2.3.

Аналіз рівня освіти персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за 2022–2024 роки дає змогу виявити низку важливих тенденцій у формуванні кадрового потенціалу підприємства. Насамперед варто відзначити зростання кількості працівників із вищою освітою: з 235 осіб у 2022 році **до** 281 у 2024 році**,** що становить приріст 19,6%**.** Подібна динаміка узгоджується з тенденцією підвищення кваліфікаційних вимог на українському ринку праці, зокрема у період воєнних викликів, коли бізнес зацікавлений у залученні фахівців із більш глибокими компетенціями для забезпечення стабільності операцій.



	Вища освіта,осіб	Неповна вища, осіб	Професійно-технічна, осіб	Середня, осіб
2022	235	78	152	497
2023	264	77	215	504
2024	281	83	223	508

Рис.2.3. Склад персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за рівнем освіти за 2022-2024 роки.

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

Також спостерігається суттєве збільшення кількості співробітників із професійно-технічною освітою: з 152 осіб у 2022 році **до** 223 осіб у 2024 році**,** що відповідає приросту 46,7%**.** Така тенденція може бути зумовлена розвитком технічних напрямів діяльності компанії, необхідністю оперативного реагування на зміни у логістичних процесах, а також підвищеною потребою в працівниках, здатних швидко адаптуватися до нових функцій і технологій.

Чисельність персоналу з неповною вищою освітою також зросла, хоча й більш помірно – з 78 до 83 осіб (на 6,4%**).** Загалом же кількість працівників, охоплених аналізом, підвищилася з 465 у 2022 році до 595 у 2024 році**,** що становить 27,9% приросту**.** Це свідчить про безперервне розширення діяльності підприємства навіть в умовах економічної та соціальної нестабільності, що підтверджує адаптивність бізнес-моделі компанії до умов воєнного стану, логістичних змін і трансформації поведінки споживачів.

Загалом тенденції, що спостерігаються, вказують на прагнення підприємства підвищувати якість кадрового складу, посилювати

професіоналізацію трудових ресурсів та оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

У подальшому доцільно проаналізувати структуру персоналу підприємства за віковими категоріями, що представлено на рис. 2.4.

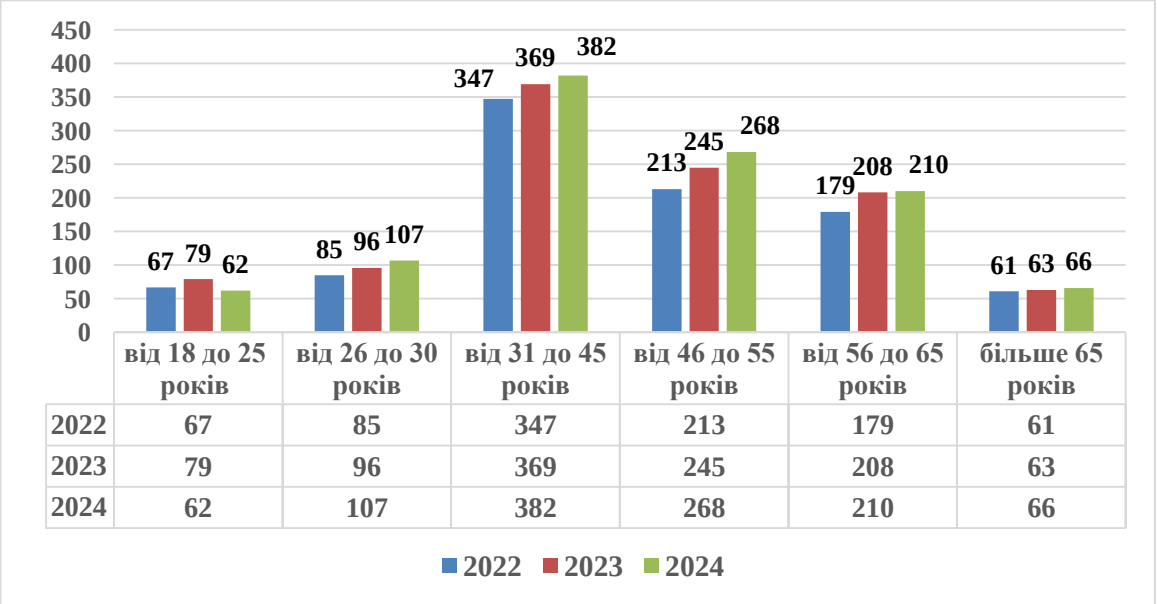


Рис.2.4. Склад працівників ТОВ «Модерн-Рітейл» за віком за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за період 2022–2024 років дозволяє виділити кілька ключових тенденцій з урахуванням поточної ситуації в Україні. Найчисельнішою залишається група працівників віком 31–45 років, чисельність якої зросла з 347 осіб у 2022 році до 382 осіб у 2024 році (зростання на 10,1%**).** Це свідчить про перевагу середньої вікової категорії, яка забезпечує оптимальний баланс між адаптивністю та стабільністю в роботі.

Кількість працівників віком 46–55 років показала значне збільшення – з 213 осіб у 2022 році до 268 осіб у 2024 році **(**зростання на 25,8%**).** Така динаміка може бути пов’язана з потребою компанії у кадрах із високим рівнем соціальних навичок та психологічної стійкості в умовах стресових факторів, що виникають під час війни.

Вікова група 26–30 років також демонструє зростання – з 85 до 107 осіб **(**на 25,9%**),** що відображає потребу в персоналі, здатному швидко

навчатися та ефективно адаптуватися до змін у робочому процесі, що особливо важливо для компанії, яка активно проводить внутрішнє навчання.

Натомість чисельність наймолодших працівників віком 18–25 років дещо скоротилася – з 67 до 62 осіб (зниження на 7,5%**),** що можна пояснити демографічними змінами, мобілізацією та міграцією молоді за кордон у воєнний період.

Чисельність працівників передпенсійного та пенсійного віку **(**56–65 років та старше 65 років**)** залишалася відносно стабільною з незначними коливаннями, що вказує на важливість різновікової структури для підтримки корпоративної культури та передачі знань.

У цілому вікова структура персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» демонструє тенденцію до збільшення частки середньої та старшої вікових категорій, що може бути стратегічним рішенням для забезпечення стабільності кадрового складу в умовах невизначеності, спричиненої військовими діями в Україні.

Для подальшого аналізу доцільно розглянути персонал за стажем роботи, що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» за стажем роботи за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік, осіб	У % від загал.	2023 рік, осіб	У % від загал.	2024 рік, осіб	У % від загал.	Темпи приросту, %		
							2023/2022	2024/2023	2024/2022
До 6 місяців	59	6%	91	9%	97	9%	+54,23	+6,59	+64,41
Від 6 місяців до року	67	7%	85	8%	96	9%	+26,87	+12,94	+43,28
Від 1 до 3 років	91	10%	115	11%	121	11%	+26, 37	+5,22	+32,97
Від 3 до 5 років	336	35%	361	34%	364	33%	+7,44	+0,83	+8,33
Більше 5 років	399	42%	408	38%	417	38%	+2,26	+2,21	+4,51
Середньооблікова чисельність персоналу на кінець року	952	100	1060	100	1095	100	+11,34	+3,3	+15,02

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

Аналіз кадрової структури ТОВ «Модерн-Рітейл» за стажем роботи за період 2022–2024 років дозволяє виділити кілька важливих тенденцій з урахуванням поточної ситуації в Україні.

Найчисельнішою залишається група працівників зі стажем понад 5 років**,** яка у 2024 році становила 38% загальної кількості персоналу (417 осіб)**.** Незважаючи на зменшення відносної частки з 42% у 2022 році до 38% у 2024, абсолютна чисельність цієї категорії зросла на 4,51%**,** що свідчить про стабільність основного складу підприємства навіть у складних умовах воєнного стану.

Другою за чисельністю є група працівників зі стажем від 3 до 5 років**,** яка у 2024 році становила 33% (364 особи)**.** Приріст у цій категорії склав 8,33%**,** що демонструє поступове поповнення колективу новими співробітниками протягом останніх 3–5 років.

Суттєве збільшення відзначається серед працівників із коротшим стажем: категорія від 1 до 3 років зросла на 32,97% (з 91 до 121 особи), а група від 6 місяців до 1 року – на 43,28% (з 67 до 96 осіб). Це свідчить про активну кадрову політику компанії, спрямовану на розширення штату, незважаючи на складні економічні умови.

Особливо інтенсивне зростання спостерігається у групі до 6 місяців**,** чисельність якої збільшилася з 59 до 97 осіб (на 64,41%**).** Це може бути пов’язано як із розширенням діяльності підприємства, так і з потребою заміни працівників, які залишили компанію через мобілізацію, вимушену міграцію або інші фактори, пов’язані з воєнним станом.

Отже, аналіз структури персоналу за стажем роботи демонструє здатність підприємства одночасно утримувати досвідчених працівників та ефективно залучати нових кадрів, навчати їх і інтегрувати у бізнес-процеси, що підкреслює стійкість та адаптивність компанії в умовах воєнного часу.

На основі наведених даних доцільно перейти до аналізу динаміки руху робочої сили, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка руху робочої сили підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р	2023 р	2024 р	Темпи приросту, %		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність персоналу	952	1060	1095	+11,34	+3,3	+15,02
Ч-сть прийнятих	536	681	844	+27,05	+23,94	+57,46
Ч-сть працівників зі стажем більше року	826	884	902	+26,37	+5,22	+32,97
Ч-сть звільнених	428	646	809	+50,93	+25,23	+89,01
З них:	-	-	-	-	-	-
-за власним бажанням	337	595	712	+76,56	+19,66	+111,28
-за порушення трудової дисципліни	84	43	86	-48,81	+100	+2,38
-у зв’язку зі смертю	7	8	11	+14,29	+37,5	+57,14
Коеф. обороту прийнятих	56,3%	64,25%	77,08%	-	-	-
Коеф. обороту звільнених	44,96%	60,94%	73,94%	-	-	-
Коеф. плинності кадрів	44,95%	60,19%	72,88%	-	-	-
Загальний коеф. обороту	101,26 %	125,19 %	150,96%	-	-	-
Коеф. стабільності персоналу	86,76%	83,4%	82,37%	-	-	-

Джерело: складено автором за даними відділу кадрів

Аналіз даних таблиці свідчить про динаміку руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Модерн-Рітейл» у період 2022–2024 років. Спостерігається зростання середньооблікової чисельності персоналу, що може бути пов’язано з розширенням бізнес-діяльності або збільшенням попиту на продукцію та послуги підприємства.

Зростання кількості прийнятих працівників (+57,46% у 2024 році порівняно з 2022) та одночасне збільшення числа звільнених (+89,01% за той самий період) свідчить про високий рівень плинності кадрів.

Збільшення чисельності працівників зі стажем понад рік (+32,97% у 2024 році порівняно з 2023) є позитивним сигналом формування більш стабільного ядра персоналу. Це може відображати реалізацію заходів щодо утримання працівників, таких як поліпшення умов праці або підвищення соціальних гарантій.

Однією з причин цих змін є нестабільна економічна ситуація в Україні, зумовлена війною, що триває з 2022 року. Військові дії вплинули на роботу підприємств через порушення логістичних ланцюгів, втрату частини ринків збуту та необхідність швидко адаптуватися до нових умов. У таких умовах компанії змушені активніше здійснювати найм персоналу для виконання нових завдань та компенсації втрат через мобілізацію чи міграцію працівників.

Низький коефіцієнт стабільності персоналу (близько 10%) свідчить про труднощі із закріпленням кадрів, що може бути пов’язано з недостатньою мотивацією, низьким рівнем заробітної плати або складними умовами праці. Водночас високий загальний коефіцієнт обороту (150,9% у 2024 році) підкреслює значне навантаження на кадрову систему, пов’язане з необхідністю оперативної адаптації до змін ринкової кон’юнктури.

2.3 Діагностика та оцінка кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл»

Протягом жовтня – листопада 2025, у рамках виконання кваліфікаційного дослідження, автором було проведено діагностику кадрової політику товариства. Під час дослідження автор співпрацював із відділом персоналу та керівництвом ТОВ «Модерн-Рітейл», що дозволило отримати достовірну інформацію про кадрову політику та внутрішні процеси управління персоналом.

Діагностика здійснювалася у кілька етапів:

1. Збір інформації та аналіз документів. Ознайомлення з нормативними документами підприємства: положення про персонал, посадові інструкції, положення про мотивацію, внутрішні регламенти та звіти про навчання. Аналіз існуючих процедур підбору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу.

2. Анкетування працівників. Було опитано 120 співробітників різних підрозділів (адміністрація, продаж, склад, маркетинг, відділ персоналу). Анкета включала питання про оцінку мотивації, професійного

розвитку, психологічного клімату, адаптації до змін та сприйняття кадрової політики підприємства (Додаток А).

3. Експертне опитування керівництва. Опитано 25 керівників відділів щодо стратегічної спрямованості кадрової політики, використання сучасних HR-інструментів, впровадження кращих практик та психологічних підходів.

4. Обробка та аналіз даних. Результати анкетування та експертних оцінок були оброблені статистично, визначено середні бали за кожним критерієм. Виявлено сильні та слабкі сторони кадрової політики, а також тип управлінського підходу.

Використання комбінованої методики (документальний аналіз + опитування працівників + експертне оцінювання) забезпечило комплексну оцінку кадрової політики. Анонімність анкетування сприяла об'єктивним відповідям співробітників, що підвищує достовірність результатів. Залучення керівників підприємства дозволило поєднати зовнішній та внутрішній погляд на HR-процеси.

Результати анкетування співробітників щодо Ооцінки кадрової політики ТОВ «Модерн - Рітейл» представлені у таблиц 2.6.

Результати анкетування працівників ТОВ «Модерн-Рітейл», що наведені у таблиці 2.6 свідчать про неоднозначне сприйняття кадрової політики, що є типовим для підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та підвищеної турбулентності. Нижче наведено детальний аналіз за ключовими блоками запитань.

1. Загальна оцінка ефективності кадрової політики. Лише 10% працівників вважають кадрову політику ефективною, тоді як 56% оцінюють її на середньому рівні. Показово, що 34% респондентів зазначили її низьку ефективність. Переважання «середньої» та «низької» оцінок свідчить про наявність системних проблем в управлінні персоналом, які не дозволяють працівникам сприймати кадрову політику як таку, що реально сприяє розвитку і підтримці персоналу. Позитивний момент полягає в тому, що більшість працівників визнає хоча б часткову ефективність, тобто

підприємство має основу, на якій можна проводити модернізацію HR-процесів.

Таблиця 2.6

Оцінка кадрової політики ТОВ «Модерн - Рітейл» за результатами анкетування співробітників

Питання	Результати відповідей респондентів
Як ви оцінюєте ефективність поточної кадрової політики підприємства?	Висока – 10% Середня – 56% Низька – 34%
Чи відчуваєте ви, що кадрова політика компанії адаптована до умов воєнного стану?	Так- 20% Частково-60% Ні -20%
Як ви вважаєте, чи враховує кадрова політика підприємства потреби різних поколінь працівників?	Повністю враховує – 10% Частково враховує – 60% Не враховує – 30%
Як ви оцінюєте прозорість прийняття кадрових рішень (просування, переведення, навчання)?	Дуже прозоро – 6% Частково прозоро – 54% Непрозоро – 40%
Чи відчуваєте ви, що керівництво прислухається до думки персоналу щодо кадрової політики?	Завжди – 8% Частково – 58% Ні – 34%
Наскільки комфортно вам працювати в психологічно підтримуючому середовищі компанії?	Дуже комфортно – 20% Комфортно – 50% Скоріше некомфортно – 24% Не комфортно – 6%
Чи враховує керівництво ваші психологічні потреби під час стресових періодів (воєнний стан, пікові навантаження)?	Так, завжди – 12% Частково – 56% Ні – 32%
Чи достатньо підтримки від керівництва під час воєнного стану?	Мало-16% Так, повністю -12% Частково -56% Ні – 32%
Наскільки воєнний стан впливає на вашу ефективність на роботі?	Дуже сильно - 50% Помірно - 30% Мало - 16% Не впливає- 4%
Що варто змінити в кадровій політиці після завершення воєнного стану? (декілька варіантів)	Посилити психологічну підтримку- 64% Переглянути систему мотивації та премій- 50% Оновити програми корпоративного навчання- 56% Створити гнучкі умови роботи для всіх - 44%

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

2. Адаптованість кадрової політики до умов воєнного стану. Лише 20% працівників вважають політику адаптованою, 60% – частково

адаптованою, а ще 20% – не адаптованою. Воєнний стан потребує оперативних і гнучких HR-рішень, підвищеної комунікації та підтримки персоналу. Дані вказують, що підприємство здійснило лише часткову адаптацію, яка не повністю відповідає потребам працівників. В умовах стресу та нестабільності це створює ризики падіння продуктивності та зростання плинності кадрів.

3. Урахування потреб різних поколінь працівників. Лише 10% працівників вважають, що кадрова політика повністю враховує міжпоколінні відмінності. При цьому 60% відзначають часткове врахування, а 30% – повну відсутність адаптації. Компанія працює з різновіковими групами персоналу, які мають різні очікування (зокрема покоління Z, Y та X). Недостатня увага цим відмінностям може призводити до конфліктів, нерозуміння та зниження задоволеності роботою. Це є перспективною зоною для вдосконалення HR-стратегії.

4. Прозорість кадрових рішень. Лише 6% респондентів вважають кадрові рішення прозорими, ще 54% – частково прозорими, а 40% – непрозорими. Проблема непрозорості рішень стосується сфер просування, навчання, переведень та інших кадрових процедур. Непрозорість формує емоційне вигорання, недовіру до менеджменту та знижує мотивацію. Для підприємства це є одним із найкритичніших сигналів.

5. Діалог керівництва з персоналом. Тільки 8% респондентів зазначили, що керівництво завжди прислухається до їхньої думки, 58% – частково, а 34% – взагалі не відчувають зворотного зв’язку. Недостатня комунікація між керівництвом і персоналом є типовою проблемою в організаціях, де HR-процеси недостатньо автоматизовані та формалізовані. В умовах війни, коли працівники потребують додаткової стабільності та розуміння, це питання стає ще більш актуальним.

6. Психологічний комфорт та підтримка 20% працівників відчувають себе *дуже комфортно*, 50% – комфортно, водночас 30% вказують на дискомфорт різного рівня. Щодо підтримки в стресові періоди: лише 12% відчувають повне врахування своїх потреб, 56% – часткове, а 32% –

відсутність підтримки. Попри те, що половина працівників загалом почувається комфортно, значна частина має психологічні труднощі, які не компенсуються менеджментом. Це свідчить про брак програм емоційної підтримки та кризового менеджменту.

7. Оцінка підтримки під час воєнного стану. Повністю задоволені підтримкою тільки 12% працівників, ще 56% задоволені частково. Водночас 48% (сума відповідей «мало» і «ні») вважають, що підтримки недостатньо. Підприємство не забезпечує системної допомоги співробітникам у період підвищених ризиків. Це може позначатися на продуктивності, рівні стресу та якості виконання завдань.

8. Вплив воєнного стану на ефективність роботи. Половина працівників (50%) зазначає сильний вплив воєнного стану на їхню ефективність, ще 30% – помірний. Лише 4% не відчувають впливу. Це вказує на високу стресогенність робочого середовища та недостатню адаптацію HR-практик до нової реальності. Підприємство має враховувати ці дані для формування політик підтримки персоналу.

9. Напрями змін у кадровій політиці після завершення воєнного стану

Працівники визначили ключові напрями розвитку кадрової політики: посилення психологічної підтримки – 64%; оновлення програм корпоративного навчання – 56%; перегляд мотивації та преміювання – 50%; запровадження гнучких умов роботи – 44%. Працівники чітко сформулювали очікування: компанії слід розвивати HR-стратегію у бік модернізації, цифровізації та орієнтованості на особисті потреби персоналу.

Отже, результати опитування співробітників дають підстави стверджувати, що:

1. Кадрова політика ТОВ «Модерн-Рітейл» потребує суттєвого доопрацювання, оскільки третина працівників оцінює її як неефективну, а більшість – як посередню.

2. Адаптація до умов воєнного стану є недостатньою: понад 80% працівників вважають її частковою або повністю неадаптованою.

3. Проблеми існують у прозорості кадрових рішень, що свідчить про потенційні ризики недовіри та зниження мотивації.

4. Комунікація між керівництвом та працівниками потребує покращення: кожен третій співробітник не відчуває, що його думку враховують.

5. Психологічна підтримка є найслабшим елементом HR-політики, про що сигналізує значна частка працівників, які не отримують достатньої допомоги в умовах стресу.

6. Воєнний стан суттєво знижує ефективність роботи, і кадрова політика поки що не мінімізує ці втрати.

7. Працівники прагнуть глибоких реформ HR-сфери, серед яких: розширення психологічної підтримки, оновлення навчання, перегляд мотиваційних механізмів і запровадження гнучкого графіку.

Під час нашого дослідження декілька запитань були адресовані саме керівникам та працівникам відділу персоналу, з метою оцінки рівня їхньої обізнаності щодо сучасних практик управління персоналом, а також визначення можливостей застосування кращих HR-рішень інших компаній.

Залучення до анкетування керівників структурних підрозділів та спеціалістів відділу персоналу було свідомим і методологічно обґрунтованим рішенням, оскільки саме ці респонденти володіють стратегічним баченням кадрової політики та несуть відповідальність за реалізацію управлінських рішень на практиці. Вони мають глибше розуміння внутрішніх процесів, порівняно з іншими категоріями персоналу, що забезпечує більш точний та професійний аналіз поточного стану HR-системи підприємства. Такі додаткові питання дали змогу встановити ступінь готовності підприємства до впровадження кращих практик у сфері кадрової політики. Вважаємо, що відповіді цієї категорії респондентів дозволяє поглибити інтерпретацію результатів, оскільки думка HR-фахівців і менеджерів відображає стратегічне бачення кадрової політики підприємства.

Керівники підрозділів відповідають за управління командами та приймають рішення, які напряму впливають на якість кадрової політики. Їхня

точка зору є ключовою з таких причин:

- вони оцінюють вплив HR-політики на продуктивність підлеглих;
- розуміють потреби, мотивацію та поведінку різних груп працівників;
- беруть участь у наймі, адаптації, атестації та розвитку персоналу;
- можуть оцінити, наскільки зовнішні практики (бенчмаркінг) є реалістичними для впровадження.

Відтак, керівники можуть надати не лише суб'єктивну оцінку, а й професійний аналіз проблемних аспектів, які не завжди помітні рядовим працівникам.

Працівники відділу персоналу виконують ключову роль у побудові та впровадженні кадрової політики. Їхня участь в анкетуванні є критичною з таких причин:

- вони володіють інформацією про реальний стан HR-процесів – від рекрутингу до мотивації та навчання;
- мають професійне розуміння стандартів і сучасних практик HR-менеджменту;
- здатні оцінити, які інновації можуть бути адаптовані до специфіки підприємства;
- розуміють, які саме інструменти чи практики інших компаній можуть підвищити ефективність HR-системи.

Тобто, відділ персоналу є тим органом, який безпосередньо здійснює бенчмаркінг та трансформує зовнішні практики у внутрішні нормативи.

Саме керівники та HR-фахівці:

- приймають рішення щодо кадрових інновацій;
- визначають пріоритети розвитку HR-системи;
- організовують навчання, мотивацію, оцінювання та інші процеси;
- можуть оцінити ресурси, ризики та ефективність потенційних змін.

Тому саме вони дають найбільш реалістичну оцінку впровадженню зовнішніх кращих практик у ТОВ «Модерн-Рітейл».

Результати опитування демонструють, що: 55% менеджерів і фахівців з персоналу повністю знайомі з HR-практиками інших компаній; 45% – мають лише часткову обізнаність; 10% зазначили, що не володіють інформацією про зовнішні практики (рис.2.5).

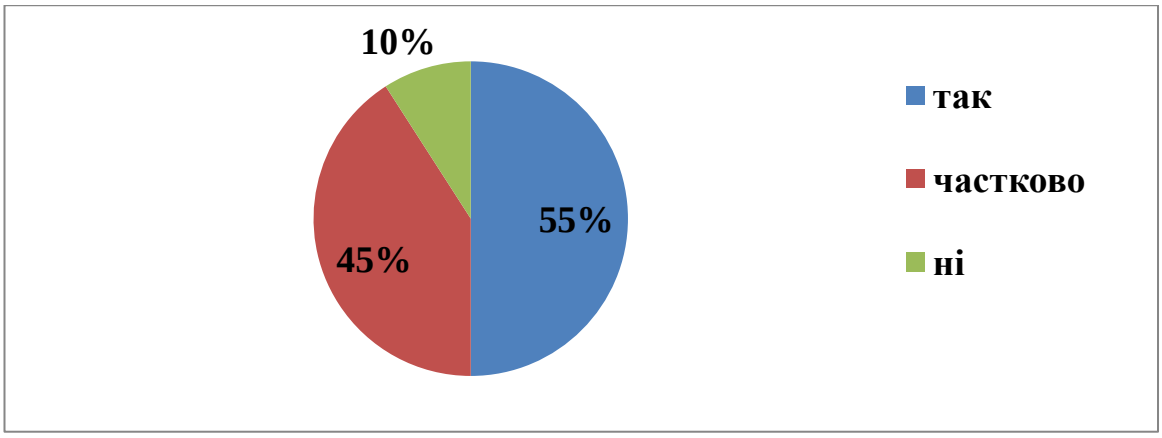


Рис. 2. 5. Обізнаність керівників щодо практик управління персоналом інших компаній

Джерело:складено автором н а підставі власного дослідження

Такий розподіл свідчить, що хоча у ТОВ «Модерн-Рітейл» і сформована базова компетентність для здійснення бенчмаркінгу, однак висока частка частково обізнаних та необізнаних респондентів (сукупно 55%) може уповільнювати процес систематичного впровадження кращих практик. Це підкреслює необхідність: систематичного моніторингу сучасних HR-трендів; участі у професійних форумах, HR-конференціях та бізнес-спільнотах; впровадження внутрішніх програм для обміну досвідом і актуальною інформацією.

Таким чином, для забезпечення ефективності власної кадрової політики підприємству важливо підвищити рівень обізнаності керівного складу та HR-служби щодо сучасних інструментів управління персоналом, що дозволить швидше адаптувати та інтегрувати передові HR-практики у внутрішню систему управління.

Доцільність впровадження кращих практик інших компаній у ТОВ «Модерн-Рітейл» за думкою респондентів наведено на рис 2.6.

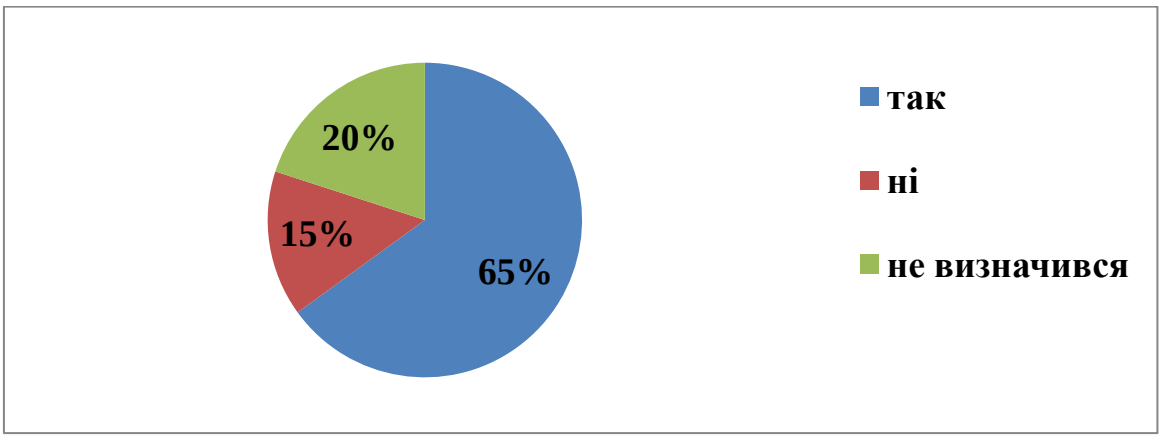


Рис. 2. 6. Доцільність впровадження кращих практик інших компаній у ТОВ «Модерн-Рітейл» за думкою респондентів

Джерело:складено автором н а підставі власного дослідження

Отримані результати свідчать, що більшість респондентів (65%) вважають доцільним впровадження кращих HR-практик інших компаній у діяльність ТОВ «Модерн-Рітейл». Це підкреслює позитивне ставлення управлінського персоналу та фахівців з персоналу до модернізації кадрової політики, а також розуміння ними важливості використання зовнішнього досвіду для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас 15% опитаних не підтримують впровадження зовнішніх практик. Причиною такого скептицизму можуть бути побоювання щодо невідповідності чужих рішень специфіці компанії, можливих організаційних труднощів або збільшення навантаження на управлінців.

Показник у 20% респондентів, які не визначилися**,** свідчить про наявність частини персоналу, що не має достатньої інформації або досвіду щодо ефективності бенчмаркінгу. Це вказує на потребу в додаткових комунікаційних заходах, презентаціях успішних кейсів, роз'ясненні переваг і можливих результатів від застосування кращих HR-практик.

Загалом отримані дані демонструють, що ТОВ «Модерн-Рітейл» має сприятливі передумови для впровадження бенчмаркінгу, оскільки більшість управлінців підтримують запозичення і адаптацію сучасних методів управління персоналом.

Результати відповідей на питання «Які аспекти HR-політики, з вашої точки зору, варто запозичити від інших підприємств для ТОВ «Модерн-Рітейл»?» представлені на рис. 2.7. (респонденти могли обирати кілька варіантів)

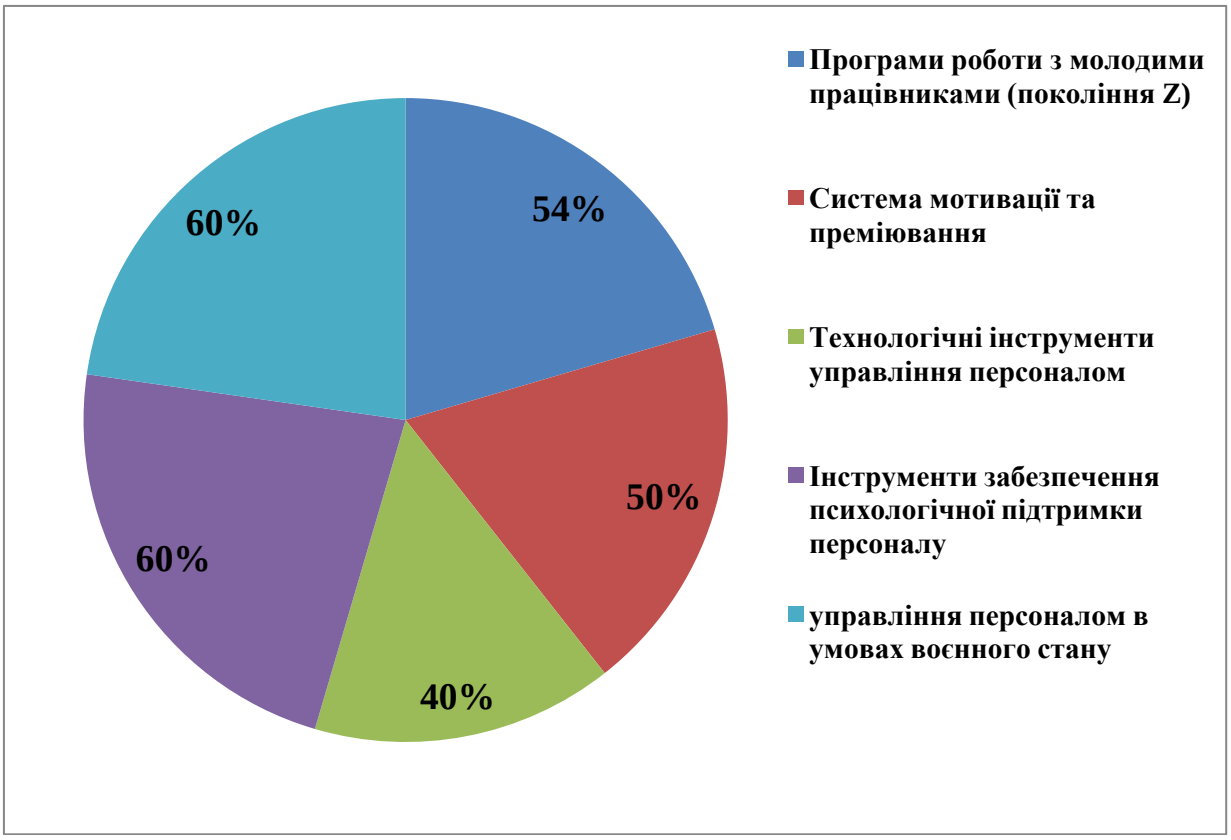


Рис.2.7. Аспекти запозичення HR-політики від інших підприємств, з адумкою респондентів

Джерело:складено автором н а підставі власного дослідження

Потреба у запозиченні таких практик як робота з молоддю, пов'язана з тим, що покоління Z має інші мотиваційні драйвери — цифровізація, швидкий розвиток, менторство, командність і гнучкі підходи до роботи. Більшість сучасних компаній уже впровадили програми адаптації молодих кадрів, і ця категорія потребує більш структурованої HR-підтримки.

У воєнних умовах психологічне навантаження значно зростає, тому респонденти вважають важливими ці заходи. Програми. Підприємства, які впровадили такі практики, демонструють менше вигорання та зниження продуктивності персоналу.

Респонденти розуміють, що досвід компаній, які успішно адаптували HR-напрям в умовах війни, є цінним для ТОВ «Модерн-Рітейл».

На основі додаткового опитування керівників та працівників відділу персоналу можна сформулювати такі висновки:

1. Компанія має достатній рівень обізнаності про зовнішні HR-практики, але необхідно підвищувати компетентності окремих працівників у сфері інноваційного HR-менеджменту.

2. Підприємство демонструє високу готовність до впровадження бенчмаркінгу – понад три чверті респондентів підтримують впровадження найкращих практик.

3. Ключовими напрямами, які потребують запозичення й адаптації, є: вдосконалення системи мотивації, робота з молоддю, цифровізація HR-процесів психологічна підтримка персоналу та практики управлінн яперосналом в умоваї воєнного стану.

На основі проведеної діагностики, аналізу кадрових документів, анкетування працівників та експертного опитування керівників визначемо ключові сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства. Дана оцінка дозволяє комплексно охарактеризувати сучасний стан HR-системи та виявити напрями її подальшого удосконалення (таблиця 2.7)

Сильні сторони, такі як наявність базових HR-процесів, готовність керівництва до впровадження нових практик і часткова адаптація до потреб персоналу, створюють основу для подальшого розвитку. Водночас слабкі сторони – недостатня прозорість кадрових рішень, обмежена психологічна підтримка та низька адаптація до умов воєнного стану – сигналізують про нагальні проблеми, які потребують уваги. Можливості запровадження сучасних практик, цифровізації HR-процесів та розвитку гнучких умов роботи дозволяють підвищити ефективність персоналу та конкурентоспроможність підприємства. Загрози, пов’язані з воєнним станом і демотивацією персоналу, підкреслюють важливість оперативного реагування та стратегічного планування HR-політики.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл»

Складова SWOT	Позитивні аспекти / Сильні сторони	Негативні аспекти / Слабкі сторони
S – Strengths (Сильні сторони)	Наявність базової кадрової політики та внутрішніх регламентів (положення про персонал, посадові інструкції, система оцінювання). Позитивний психологічний клімат у колективі (70% відчувають комфорт). Готовність керівництва до впровадження кращих HR-практик (65%). Часткове урахування потреб різних поколінь (60%). Базова підтримка персоналу у стресові періоди (68% отримують часткову або повну підтримку). Зацікавленість персоналу у розвитку HR-системи та змінах	Низький рівень загальної ефективності кадрової політики (34% оцінюють як низькоефективну). • Недостатня адаптація до умов воєнного стану (80% оцінюють частково або неадаптовано). • Низька прозорість кадрових рішень (40% вважають непрозорими). • Недостатній зворотний зв'язок від керівництва (34% не відчувають уваги до думки персоналу). Слабка психологічна підтримка (32% не отримують підтримки). Недостатня цифровізація HR-процесів. Низька адаптація до потреб молоді (покоління Z).
O – Opportunities (Можливості)	Впровадження кращих HR-практик інших компаній. Розвиток цифрових HR-інструментів (платформи для навчання, оцінки, комунікації). Запровадження програм психологічної підтримки та менторства. Формування гнучких умов роботи та індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Створення внутрішніх програм обміну досвідом і навчання.	Опір впровадженню змін з боку частини персоналу (15% скептично ставляться до бенчмаркінгу). Часткова обізнаність HR-фахівців та менеджерів про сучасні практики (сукупно 55% частково або не знають).
T – Threats (Загрози)	Зростання продуктивності та мотивації при ефективній реалізації сильних сторін та можливостей.	Високий вплив воєнного стану на ефективність роботи (80% відчувають сильний або помірний вплив). Ризик вигорання персоналу через недостатню психологічну підтримку. Недовіра та демотивація через непрозорі кадрові рішення. Втрата конкурентоспроможності при неефективній адаптації HR-політики.

Джерело:складено автором н а підставі власного дослідження

Отже, SWOT-аналіз слугує методологічною основою для розробки рекомендацій щодо модернізації кадрової політики та покращення управління персоналом у подальшому.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено детальний аналіз кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл», що дозволило сформулювати кілька важливих висновків.

ТОВ «Модерн-Рітейл» є стабільно працюючим підприємством, яке демонструє позитивну динаміку розвитку та успішно адаптується до умов сучасного ринку роздрібної торгівлі. Протягом 2022–2024 років компанія суттєво збільшила свою чисельність працівників (на 15,02%), зокрема у сегментах управлінського та спеціалізованого персоналу. Це свідчить про масштабування бізнесу, активне розширення торгових точок і підвищення вимог до кваліфікації кадрів.

Структура персоналу ТОВ «Модерн-Рітейл» зазнала змін, зокрема, в гендерному та віковому складі, що частково зумовлено впливом зовнішніх факторів, таких як війна в Україні та мобілізація. Кількість жінок у штаті зросла на 21,07%, що є наслідком зміни ситуації на ринку праці та потреби в більш гнучкому кадровому складі. Водночас підприємство продовжує орієнтуватися на досвідчених працівників, хоча це може створювати потенційні ризики для кадрового резерву в майбутньому.

Автором проведена діагностику кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл», що дозволило отримати всебічне уявлення про стан HR-процесів компанії та виявити ключові проблеми і можливості для їх удосконалення.

Результати опитування співробітників свідчать, що кадрова політика підприємства в загальному сприймається як недостатньо ефективна. Більшість працівників оцінюють її на середньому рівні, а близько третини вважають її низькою. Це вказує на наявність системних проблем в управлінні

персоналом, зокрема у прозорості кадрових рішень і в обмеженій адаптації до сучасних умов, зокрема до воєнного стану.

Виявлено, що лише 20% співробітників вважають кадрову політику повністю адаптованою до умов воєнного стану. Більшість працівників вважають політику частково адаптованою або неадаптованою взагалі. Це свідчить про необхідність оперативної реакції підприємства на зміни та підвищену гнучкість HR-процесів у ці складні часи.\

Респонденти вказують на серйозні проблеми з прозорістю кадрових рішень, що може призвести до зниження мотивації та довіри до керівництва. Відсутність зворотного зв'язку від керівництва (34% працівників не відчувають уваги до своїх думок) створює атмосферу непевності та незадоволення серед персоналу.

Психологічний комфорт є одним із слабких місць у кадровій політиці компанії, оскільки значна частина працівників відчуває дискомфорт і не отримує належної підтримки у стресові періоди. Тільки 12% співробітників відчувають, що їхні потреби враховуються під час стресу чи кризових ситуацій. Це вказує на необхідність розвитку програм психологічної підтримки.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози. Серед позитивних аспектів – наявність базових HR-процесів та підтримка від керівництва. Слабкі сторони пов'язані з низькою прозорістю кадрових рішень, недостатньою адаптацією до сучасних умов та недостатньою психологічною підтримкою. Можливості включають розвиток цифрових HR-інструментів, а загрози – високий вплив воєнного стану на ефективність роботи. SWOT-аналіз виступив основою для формулювання пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики та оптимізації управління персоналом у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «МОДЕРН-РІТЕЙЛ»

3.1 Модернізація кадрової політики з урахуванням Теорії поколінь

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу цінність організації значною мірою визначається компетентністю персоналу, його ініціативністю та зацікавленістю в результатах праці. Сьогодні все частіше постає питання різноманітності співробітників не лише за професійними навичками, а й за ціннісними орієнтирами та переконаннями. Дослідження в США, Новій Зеландії, Австралії та Європі у сфері організаційної психології підтвердили, що представники різних поколінь по-різному ставляться до роботи та кар'єрного розвитку. Приналежність до певного покоління впливає на світосприйняття, індивідуальні прагнення та поведінку в організації.

Задоволення потреб персоналу і підвищення його мотивації залежить від узгодження організаційних процесів із цінностями співробітників. Тому побудова HR-процесів та внутрішньокорпоративних комунікацій має враховувати положення теорії поколінь. Модель взаємодії «організація – працівник» повинна відповідати ціннісним орієнтирам персоналу, а вже потім адаптуватися до стратегічних цілей компанії.

Ефективна взаємодія між представниками різних поколінь та трансформація HR-процесів із урахуванням інтересів і потреб працівників є ключовими завданнями HR-фахівців. Важливо застосовувати сучасні аналітичні інструменти для оцінки наслідків управлінських рішень та оптимізації цілей. Орієнтація бізнес-процесів на трудові цінності та інтереси співробітників сприяє підвищенню лояльності персоналу та зростанню продуктивності праці в організації.

З урахуванням теорії поколінь модернізована кадрова політика дозволяє:

- Підвищити ефективність управління персоналом, оскільки кадрові рішення ґрунтуються на реальних потребах та особливостях різних поколінь, а не на універсальних підходах, що вже не працюють.

- Формувати релевантні мотиваційні програми, які враховують різні пріоритети: стабільність для покоління X, можливості розвитку для Y, гнучкість та технологічність для Z.
- Підвищити залученість та лояльність працівників**,** адже персонал відчуває, що корпоративна культура відповідає їх цінностям і стилю роботи.
- Оптимізувати комунікації, зменшуючи конфлікти між поколіннями та забезпечуючи ефективну взаємодію в мультивікових командах.
- Підвищити конкурентоспроможність роботодавця**,** оскільки компанія позиціонується як сучасна, гнучка та здатна забезпечити комфортні умови для різних груп працівників.
- Покращити якість кадрового резерву та управління талантами, застосовуючи диференційовані підходи до навчання, розвитку та оцінювання персоналу.
- Забезпечити стійкість організації, адже адаптація кадрової політики до динаміки поколінь дозволяє уникнути кадрових ризиків та забезпечити прогнозоване оновлення персоналу.

Вважаємо, що організація, яка ігнорує сучасні тенденції, свідомо стримує власний розвиток. Впровадження положень теорії поколінь є необхідним для забезпечення позитивних корпоративних змін та гармонізації HR-процесів. Лише за такої умови можливо забезпечити ефективну та скоординовану роботу персоналу у XXI столітті.

Формування поколінно-чутливої кадрової політики доцільно розпочати з комплексного аналізу вікової структури підприємства, що дозволить виявити домінуючі покоління, їхню чисельність, роль та рівень участі у діяльності підприємства. Такий аудит повинен охоплювати дані про тривалість роботи, професійний досвід, типові кар’єрні траєкторії та основні мотиватори персоналу. На основі зібраної інформації необхідно сформувати диференційовану систему управління персоналом, яка передбачає гнучкі кадрові інструменти та різні підходи до мотивації й розвитку окремих вікових груп. Це забезпечить індивідуалізацію кадрових рішень та сприятиме

підвищенню залученості співробітників.

На сучасному українському ринку праці домінують представники поколінь X та Y, тоді як бебі-бумери поступово залишають його у зв'язку з виходом на пенсію, а частка молоді з покоління Z зростає. Узагальнення характеристик покоління X дозволяє систематизувати підходи, інструменти та методи роботи менеджерів (HR та лінійних) із працівниками цієї групи для підвищення ефективності їхньої діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Інструменти та методи кадрової політики з представниками покоління X

Елементи кадрової політики	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	1. Переважно традиційні джерела набору: внутрішні (працівники підприємства та їх друзі, знайомі і родичі) та зовнішні (оголошення в ЗМІ, в мережі Internet, розповсюдження рекламних матеріалів, послуги служби зайнятості). 2. Обговорення під час співбесіди з претендентом умов праці, кар'єрних перспектив та можливостей додаткового навчання. 3. Наставництво як метод адаптації.
Оцінювання персоналу	Визначення цілей та термінів виконання завдання, розробка ключових показників ефективності та ознайомлення з ними працівників, надання можливості самостійно обирати методи та інструменти досягнення цілей, контроль та оцінювання по завершенню виконання завдання.
Мотивація	1. Встановити фіксовані оклади (представники покоління розглядають гроші як гарантію особистої безпеки та безпеки рідних). 2. Постійно ознайомлювати з можливостями щодо додаткового навчання. 3. Створити належні умови праці (зручне робоче місце, постійне забезпечення робочими матеріалами). 4. Надавати більше самостійності.
Навчання і розвиток персоналу	1. Підвищення кваліфікації шляхом участі у сертифікатних програмах та курсах, які дають можливість отримати поглиблені знання та здобути ефективні практичні навички у певній сфері (вірять у цінність сертифікації). 2. Включення співробітників у програму ротації.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	1. Надавати стратегічну інформацію щодо цілей компанії, залучати до ухвалення управлінських рішень, які стосуються розвитку підприємства. 2. Контроль за рухом службової інформації з метою упередження 3. Надання можливостей продемонструвати свій професійний досвід та ерудицію.

Джерело: складено автором за [19]

Цінності покоління Y (мілленіалів) формувалися під впливом розпаду СРСР, трансформації суспільних інститутів, швидкого розвитку

інформаційних технологій, глобалізації, зростання міжнародної міграції, а також терористичних атак і збройних конфліктів. Значну роль відіграла й надмірна батьківська опіка.

Мілленіали відзначаються свободолюбством, прагненням до творчості, самореалізації та індивідуалізації. Для них характерні комунікабельність, командний дух, оптимізм, ідеалістичне бачення світу, висока самооцінка та відповідальне ставлення до соціальних питань. Вони уникають обману, шукають нові враження і прагнуть насолоджуватися життям «тут і зараз». Полюбляють подорожувати, цінують сімейне та дружнє оточення, а особисте життя часто ставлять вище за професійну діяльність. У цифровому середовищі вони почувалися новачками, тому їх називають «цифровими емігрантами».

Як працівники, мілленіали креативні, технічно грамотні та швидко засвоюють нову інформацію. Вони віддають перевагу чітким цілям, командній роботі у відкритому просторі, застосуванню сучасних технологій і можливостям для постійного навчання. Багато з них одночасно опановують декілька професій і прагнуть швидкого професійного зростання. У трудовій діяльності цінують свободу, мінімум бюрократії, гнучкий графік і неформальну комунікацію. Орієнтуються на «транзакційний» підхід – очікують швидкої винагороди за виконану роботу й прагнуть зрозуміти, як їхні дії впливають на місію компанії.

Мілленіали потребують зворотного зв’язку, підтримки керівника та персональної уваги, охоче залучаються до корпоративного життя та цінують визнання своїх досягнень. Важливо зазначити, що якщо підходи до роботи з поколінням X уже добре усталені, то методи управління представниками покоління Y досі перебувають у процесі адаптації з боку менеджерів старших поколінь (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Інструменти та методи кадрової політики з представниками покоління Y

Елементи кадрової політики	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	1. Джерела набору: батьки, викладачі, консультанти; рекомендації співробітників; оголошення в мережі Internet. 2. Максимально реалістичний опис вакансії, чесні бесіди з претендентами з чітким описом майбутньої роботи та висвітленням недоліків робочого місця. 3. Обговорення найближчих перспектив під час співбесіди з претендентом. 4. Надсилання електронних листів від майбутніх колег з розповіддю про себе, традиції та взаємини на робочому місці з метою адаптації нового працівника. 5. Старанне планування першого робочого дня співробітника. 6. Проведення регулярних (15-20 хв.) обговорень особливостей роботи з новими співробітниками. 7. Можливість застосування гейміфікованого процесу адаптації.
Оцінювання персоналу	1. Постійний моніторинг та оцінювання ефективності праці, що підкреслюватиме значимість цієї роботи для компанії. 2. Розробка та впровадження бальної системи оцінки праці з метою стимулювання духу змагання. 3. Використання інструментів самоконтролю (планів виконання проєктів, контрольних списків, журналів обліку робочого часу тощо).
Мотивація	1. «Купувати результати праці»: виплачувати премії за виконання кожного невеликого завдання з кращим за середній результат. 2. Регулярні бесіди з співробітником для розуміння його унікальних потреб і бажань з метою вибору адекватної винагороди. 3. Застосування «батьківського менеджменту»: регулярне спілкування з співробітником, пояснення незрозумілого, коригування дій, відслідковування успіхів та винагородження
Навчання і розвиток персоналу	1. Наставництво та консультування. 2. Навчити ефективно використовувати робочий час (позбавитись від «пожирачів часу»). 3. Навчити визначати пріоритетність завдань. 4. Включити співробітників у програму ротації. 5. Практикувати навчання на робочому місці, внутрішні стажування, що формують практичні навички та комунікативні вміння. 6. Застосовувати ігрові методики, змішане навчання (майстер-класи, тренінги, фокус- групи) та інфографіку.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	1. Формулювання конкретних та чітких очікувань від роботи. Жорстка регламентація діяльності (цілі, терміни виконання, вимірювані показники). 2. Максимально чітке формулювання правил поведінки на робочому місці, щоб співробітники могли сприймати завдання, як завдання в інтерактивній відеогрі: якщо ви хочете отримати А, повинні зробити Б. 3. Допомога в усвідомленні працівником його місця і ролі в компанії, формування відчуття причетності до вирішення глобальних задач.

Джерело: складено автором [19]

Цінності покоління Z (центеніалів) сформувалися під впливом цифрової революції, глобалізації та розвитку економіки спільного користування. На їх становлення також вплинули політичні конфлікти, локальні війни, теракти, кібератаки, зростання загальної нестабільності, а також часті природні катастрофи, епідемії та поширення хронічних захворювань. Для цього покоління звичним середовищем є невизначеність і постійне критичне ставлення до влади та авторитетів.

До ключових рис центеніалів належать незалежність, індивідуалізм, щирість, упевненість у власних силах, високий рівень мотивації та конкурентоспроможності. Вони прагнуть до персоналізації, є практичними, швидко сприймають інформацію та активно використовують цифрові символи. Їм властиві FOMO (страх упустити можливість), підвищена тривожність, гіперактивність і готовність ризикувати.

Покоління Z є «цифровими аборигенами», які природно володіють сучасними технологіями та постійно перебувають онлайн. Вони економічно обізнані, мають підприємницьке мислення, дбають про довкілля, соціально відповідальні та прихильні до здорового способу життя.

Для них кар’єра – одна з головних життєвих цілей. Вибір роботодавця залежить від технологічності компанії, її соціальної відповідальності, волонтерських проєктів та рівня різноманіття в колективі. Найефективніше вони виконують індивідуальні творчі або комунікаційні завдання, віддають перевагу персональному чи дистанційному робочому простору, легко перемикаються між завданнями та швидко приймають рішення. Центеніали прагнуть постійного навчання, але не здатні довго концентруватися на одному виді діяльності.

Для успішної роботи з поколінням Z важливо забезпечити чітке визначення завдань, гнучкий графік, можливості кар’єрного розвитку та умов для поєднання різних типів зайнятості.

Найбільш значущою для компанії є необхідність залучення, закріплення, професійного становлення молодих працівників в організації та формування на цій основі умов для її стійкого й ефективного розвитку.

Молодь у зв'язку з цим розглядається як стратегічний ресурс і довгостроковий актив підприємства.

Однак потрібно розуміти, що швидкість змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації зростає. З урахуванням цих змін уже сьогодні необхідно активно займатися питаннями вдосконалення кадрової та молодіжної політики, беручи до уваги й зміну цінностей нового покоління молодих фахівців.

В умовах постійно змінюваної організаційної та економічної дійсності саме категорія молодих співробітників є стратегічною основою кадрового резерву підприємств.

Отже, інструмент роботи з такою категорією працівників має поширюватися на їх залучення, адаптацію, підвищення статусу та ролі у виробничому й суспільному житті підприємства (адже саме молоді співробітники розглядаються як найважливіший ресурс розвитку підприємства). У прив'язці до стратегії управління персоналом і кадрової політики підприємства таким інструментом має виступати молодіжна кадрова політика.

Молодіжна політика – це складова частина кадрової політики компанії, що являє собою систему пріоритетів і заходів, спрямованих на створення сприятливих умов і можливостей для успішної та ефективної самореалізації й само визначення молоді підприємств, для розвитку її потенціалу в інтересах компанії.

Підґрунтям такої політики мають стати:

- принцип довіри молодим спеціалістам;
- принцип комплексного підходу до вирішення молодіжних проблем;
- принцип участі молоді та її організацій в управлінні виробництвом і суспільними справами;
- принцип підтримки суспільно значущих молодіжних ініціатив;
- принцип наступності [20].

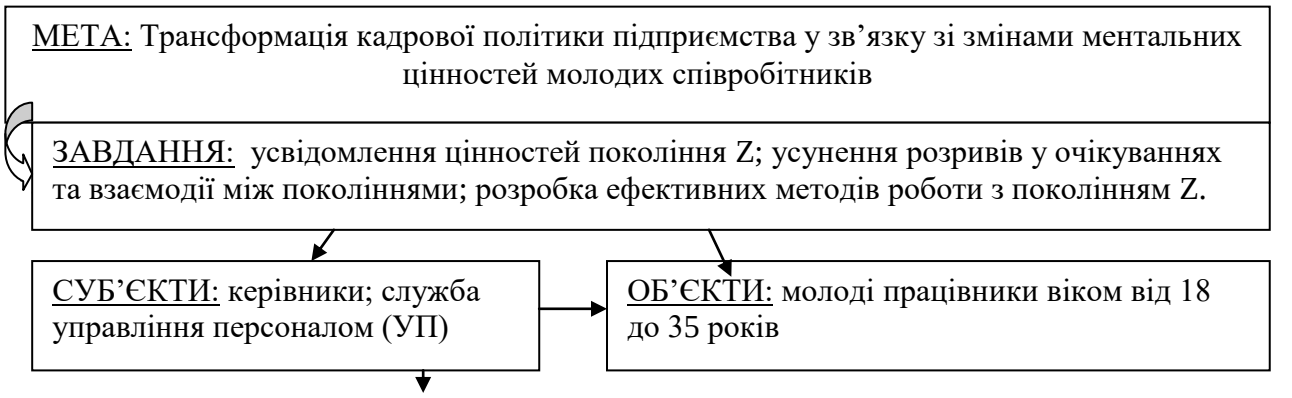
Варто зазаначити, що останнім часом ТОВ «Модерн-Рітейл» зіткнулося з рядом проблем у роботі з молодими співробітниками: нерозуміння, складна взаємодія, різні очікування здобувачів від компанії та керівників від своїх підлеглих. На зміну старшому поколінню прийшло нове. Процес соціальної еволюції відбувається постійно, кожен наступний етап реалізується значно швидше попереднього. Тому потреби людини також зазнають змін – змінюються стиль життя, ментальні цінності, формуються нові норми поведінки, що викликає неминучий конфлікт поколінь.

Отже, для результативної роботи з молодими співробітниками досліджуваного нами товариства потрібна трансформація кадрової політики через інструмент молодіжної політики. Пропонуючи коригувальні дії в цьому напрямі, ми взяли за основу Теорію поколінь, щоб врахувати той факт, що кожне покоління має свої характерні риси та ознаки, свої звички, цінності й ідеали.

Ми пропонуємо програму розвитку молодих спеціалістів ТОВ «Модерн-Рітейл», використовуючи інноваційний підхід коригування молодіжної політики з урахуванням ментальних цінностей молодого покоління.

Під час створення цієї програми ми виходили з того, що не потрібно намагатися перевиховувати нове покоління – потрібно надавати їм можливості реалізувати свій потенціал. Ми вирішили виокремити два вектори програми розвитку: робота з керівниками та робота з молодими співробітниками. Програма підтримки та розвитку молодих співробітників із застосуванням теорії поколінь та сучасних ціннісних тенденцій серед молоді наведено на рис. 3.1

.



Елементи кадрової політики	Інструменти та методи роботи
Рекрутмент (набір, відбір та адаптація персоналу)	1. Активність компанії в Internet (регулярне оновлення сайту, активність в соцмережах), щоб представники покоління Z звернули на неї увагу. 2. Методи рекрутингу, що поєднують віртуальні та реальні інструменти (Job Snap, LinkedIn). Проведення інтерв'ю за допомогою Skype. Відеорезюме як додаток до звичайного резюме допоможе роботодавцю скласти більш повне уявлення про кандидата). Використання інформації соцмереж для більш повного уявлення про персональний бренд претендента. 3.Відкрите конструктивне спілкування без намагання прикрасити дійсність. 4. Створення власної внутрішньої мережі типу Facebooke, де у кожного є персональна сторінка, що дає можливість новому співробітнику познайомитися з особистим профілем будь-якого члена компанії та представити себе.
Оцінювання персоналу	1. Постійний моніторинг дій на робочому місці. 2. Оцінювання та поширення інформації про ефективність діяльності.3. Аналіз невдач та усвідомлення висновків, щоб невдача не повторилася.
Мотивація	1. Максимальна персоналізація (назв посад, посадових інструкцій, кар'єрного плану співробітника), що, з одного боку, задовольняє потреби працівників покоління Z, а, з іншого, дає можливість підприємству (організації) використовувати їх амбіції і переваги на благо компанії. 2. При розробці кар'єрних планів слід орієнтуватись на здобуття конкретних навичок, а не на займання певних посад. 3. Пропонувати участь у різних проєктах, між якими можна вільно переключатись. Інформувати, як ці проєкти пов'язані із загальним станом справ у компанії. 4. До компенсаційного пакету включити пільги і компенсації, пов'язані з охороною здоров'я і здоровим способом життя (привабливі умови медичного страхування, кімната відпочинку, членство в місцевому фітнес-клубі, відкриття в компанії тренажерного залу, якість продуктів в кафетерії та повітря в офісних приміщеннях). 5. Допомога щодо розвитку побічного бізнесу, який не загрожує компанії роботодавця
Навчання і розвиток персоналу	1. Навчання в реальному робочому середовищі, в індивідуальному порядку та темпі, що поєднує особисте спілкування з інструктором з використанням технічних засобів таперсоналізованих способів подачі інформації (відеолекції, інфографіка тощо). 2. Навчання має відбуватись в кілька коротких етапів за моделлю «навчання – практика, навчання – практика». 3. Включення співробітників до програм ротації (ефективна зміна робочих місць на один день). 4. Навчити співробітників перевіряти надійність та адекватність джерел інформації, аналізувати та узагальнювати її, боротися з відволікаючими чинниками та фокусуватись на головному. 5. Навчити поділяти великі завдання на ряд менших етапів, між якими співробітники покоління Z зможуть успішно переключатися.
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	1. Використання цифрової трансформації (внутрішньокорпоративних блогів, групових чатів Slack, додатків для групового відеочату Zoom чи Google Hangouts) для зміцнення і поширення організаційної культури. 2. Персоналізація комунікацій за допомогою емоційної і візуальної складової (смайлики, відео тощо).3. Створення значної кількості груп за інтересами як можливості самоідентифікації та самовираження представників покоління Z. 4. Створення культури, що стимулюватиме і заохочуватиме формування власної думки, переконань, їх обговорення та узгодження з колегами, що запобігатиме занадто швидкому ухваленню ризикових рішень.

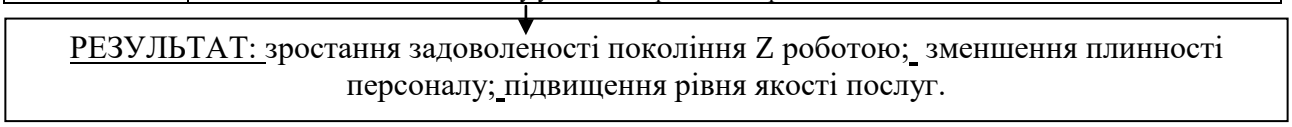


Рис. 3.1 Програма підтримки та розвитку співробітників співробітників покоління Z

Джерело: складено автором

Щодо керівників, ми пропонуємо проходження тренінгів «Терпіння і турбота». Програма тренінгів має ґрунтуватися на Теорії поколінь, її метою є усвідомлення цінностей покоління Z і вивчення комплексу методів роботи з такими підлеглими.

Метою таких тренінгів є розвиток у керівників навичок емпатії, терплячого ставлення до молодих працівників та здатності підтримувати їхній професійний розвиток.

Тренінги дозволяють:

1. Краще розуміти цінності та мотивацію молодого покоління. Молоді співробітники часто орієнтовані на швидкий розвиток, баланс між роботою та життям, самореалізацію та соціальну значущість своєї роботи. Тренінги допомагають керівникам усвідомлювати ці потреби та враховувати їх у повсякденному управлінні.

2. Покращити комунікацію та взаємодію. Тренінги навчать керівників активно слухати, ставити конструктивні запитання та надавати підтримку у формі наставництва. Це дозволяє зменшити непорозуміння, конфлікти та розрив у очікуваннях між поколіннями.

3. Створювати сприятливе робоче середовище. Завдяки розвитку турботливого стилю управління керівники можуть підвищувати рівень довіри та лояльності молодих співробітників, що сприяє їхній мотивації та бажанню залишатися в компанії.

4. Підвищувати продуктивність та якість роботи. Керівники, які усвідомлюють потреби покоління Y і вміють підтримувати їхній розвиток, отримують більш мотивовану команду, що працює ефективніше та демонструє кращі результати у виконанні завдань.

Вважаємо, що впровадження тренінгів «Терпіння і турбота» є важливим інструментом кадрової політики, який дозволяє адаптувати стиль управління до особливостей молодого покоління, підвищити задоволеність роботою та сприяти зниженню плинності персоналу.

Таким чином, модернізація кадрової політики з урахуванням теорії поколінь є необхідною умовою ефективного функціонування організації, сприяє гармонізації трудових відносин, підвищенню продуктивності праці та створенню інноваційного й адаптивного робочого середовища.

Отже, HR-фахівцям важливо виявляти пріоритети та потреби різних поколінь і застосовувати відповідні методи управління та мотивації. Слід враховувати специфіку кожного покоління при організації HR-процесів, таких як залучення, адаптація, навчання та стимулювання персоналу. Особливу увагу, з огляду на значущі відмінності, доцільно приділяти молодим спеціалістам.

3.2 Інтеграція психологічних аспектів у кадрову політику підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення

Перехід від умов воєнного часу до мирного життя є тривалим і складним етапом, що передбачає не лише відновлення економіки, а й подолання значних психологічних труднощів. Для працівників підприємств, особливо тих, які безпосередньо постраждали від воєнних подій, цей період часто супроводжується різними емоційними реакціями – від підвищеного рівня напруження та тривожності до глибокої втоми чи відчуття розгубленості. Тому в процесі оновлення кадрової політики після завершення війни важливо приділяти увагу саме психологічним аспектам.

Серед ключових викликів, із якими стикаються співробітники, можна виокремити стресові стани, тривалу емоційну й фізичну перевтому, посилення відчуття нестабільності через невизначені перспективи, складнощі з адаптацією до нової реальності та розрив соціальних контактів. Орієнтуючись на індивідуальні потреби персоналу та враховуючи їхній досвід, підприємство може не лише відновити свою роботу, а й посилити згуртованість колективу та сформувати підтримувальну і комфортну атмосферу в організації.

Оновлення кадрової політики підприємства є ключовою передумовою підвищення результативності його роботи та збереження конкурентних переваг. Водночас ефективність такого оновлення залежить не лише від управлінських чи економічних рішень – важливо також враховувати психологічні чинники, що супроводжують зміни. Саме тому доцільно аналізувати психологічну складову модернізації через механізми реалізації кадрових заходів.

Створення комфортного психологічного середовища, підтримувана атмосфера у колективі, мінімізація стресових ситуацій та відсутність конфліктів позитивно впливають на продуктивність співробітників і загальні результати їхньої діяльності. Компанії, які дбають про емоційний добробут свого персоналу, мають значно більше можливостей не лише залучати кваліфікованих працівників, а й утримувати їх.

Сьогоднішні умови праці часто супроводжуються підвищеним рівнем напруги та ризиком емоційного виснаження. Тому модернізація кадрової політики, що включає заходи з попередження стресу та професійного вигорання, сприяє збереженню психологічного благополуччя працівників і знижує рівень кадрів. Дружня атмосфера, взаємоповага та підтримка в колективі зміцнюють міжособистісні взаємини й допомагають уникати конфліктних ситуацій.

Оновлена кадрова політика, побудована з урахуванням психологічних потреб персоналу, полегшує процес адаптації працівників до організаційних змін і допомагає ефективніше долати труднощі, що виникають у перехідних періодах.

Отже, психологічний компонент є необхідною складовою результативної модернізації кадрової політики. Його врахування сприяє формуванню здорового робочого середовища, підсилює мотивацію та задоволеність працівників, підвищує ефективність їхньої діяльності та забезпечує стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Оновлення кадрової стратегії в період післявоєнного відбудовування є надзвичайно важливою умовою успішного функціонування підприємств,

оскільки результативність відновлення значною мірою залежить від наявності професійного, мотивованого та стійкого до викликів персоналу. Водночас такий процес супроводжується низкою загроз, які необхідно враховувати, аби забезпечити якісне управління людськими ресурсами та досягти намічених цілей. Тому першочерговим етапом є ідентифікація ключових ризиків, із якими може зіштовхнутися підприємство, а також визначення способів їхнього нейтралізування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ризики оновлення кадрової політики після війни та способи їх зменшення

Типи ризиків	Складові	Методи мінімізації ризиків
Безпекова ситуація та міграція населення	Загроза відновлення воєнних дій, що може призвести до втрати персоналу та ускладнити процес відновлення	1. Провести ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінити безпекову ситуацію, економічні умови, соціальні тенденції, стан інфраструктури та ресурсів підприємства. 2. Розробити гнучку та адаптивну кадрову стратегію: передбачити різні варіанти розвитку подій та можливість коригування стратегії відповідно до ситуації
	Міграція населення, що призведе до дефіциту кваліфікованих кадрів	
Економічна нестабіль-ність	Повільне відновлення економіки, що ускладнить прогнозування та планування кадрової політики	
	Інфляція та безробіття створюватимуть додатковий тиск на підприємства і їх працівників	
Соціальна напруга	Посттравматичний синдром, що може вплинути на продуктивність та адаптацію до роботи працівників	1.Забезпечити безпеку та психологічну підтримку працівників: створити безпечні умови праці, надати психологічну допомогу та підтримку, сприяти соціальній адаптації 2. Залучити та адаптувати нових працівників: створити умови для успішної інтеграції ветеранів війни, внутрішньопереміщених осіб та інших категорій населення. 3. Інвестувати в перекваліфікацію та розвиток персоналу: організувати навчання для працівників, які втратили роботу або потребують нових навичок.
	Соціальна поляризація, що може ускладнити формування єдиного колективу	
Інфраструк-турні обмеження	Руйнування інфраструктури може ускладнити логістику та забезпечення нормальних умов праці	
	Обмежений доступ до ресурсів всіх типів ускладнює нормальний процес виробництва	
Зміни на ринку праці	Дефіцит кадрів через міграцію та демографічні зміни на ринку праці	

Продовження таблиці 3.3

	Зміна вимог до працівників, зокрема до їхньої психологічної стійкості та адаптивності	
Внутрішні ризики підприємства	Організаційні зміни можуть викликати опір з боку персоналу та призвести до зниження продуктивності	1.Проявляти соціальну відповідальність: співпрацювати з місцевими громадами та організаціями, брати участь у програмах відновлення регіону. 2.Забезпечити ефективну комунікацію та залучення працівників: створити атмосферу довіри та взаєморозуміння, залучити працівників до прийняття рішень. 3.Розробити ефективну систему мотивації та стимулювання праці: забезпечити гідну заробітну плату, соціальні гарантії та можливості для професійного зростання
	Недостатність фінансових ресурсів для реалізації кадрової стратегії може призвести до її неефективності	
	Недостатня кваліфікація керівництва в умовах післявоєнного відновлення може призвести до помилок та неефективних рішень	

Джерело: складено автором

Одним із головних ризиків є можливість повторного загострення конфлікту або появи нових військових загроз. У таких умовах працівники можуть ухвалювати рішення про переїзд задля власної безпеки чи безпеки своїх родин, що спричинить кадровий дефіцит і загальмує процес відновлення. Крім того, значна частина громадян може залишатися за кордоном або перебувати у статусі внутрішньо переміщених осіб, що також зменшує доступність кваліфікованих фахівців.

Економічні ризики формуються на тлі нестійкого відновлення економіки: інфляції, коливань ринку праці та зростання безробіття. Такі фактори створюють атмосферу невизначеності, яка суттєво ускладнює стратегічне планування кадрової політики.

Не менш важливою є загроза підвищення соціальної напруги – прояви посттравматичного стресового розладу, посилення суспільних протиріч та конфліктів. Усе це може знижувати продуктивність персоналу та ускладнювати їхню адаптацію на робочому місці. Війна вплинула і на вимоги

до працівників: сьогодні особливо важливими стають психологічна стійкість, здатність до швидкої адаптації та емоційна стабільність.

Існуючі інфраструктурні проблеми можуть ускладнювати налагодження логістичних процесів і створення належних умов праці, адже ресурси для відбудови часто обмежені. До того ж зміни в організаційній структурі, оновлення бізнес-процесів та реорганізація діяльності нерідко викликають спротив у працівників, що може негативно позначатися на їхній результативності. Ситуацію ускладнює й те, що керівники не завжди володіють достатніми компетенціями для ефективного управління персоналом у післявоєнних умовах, що збільшує ризики неправильних або неефективних управлінських рішень.

Усі перелічені ризики є значущими й здебільшого мають психологічну основу, адже впливають на можливість працівників адаптуватися до змін, їхню мотивацію, працездатність і загальний соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому необхідна чітко вибудувана система модернізації кадрової політики, здатна врахувати потенційні загрози та мінімізувати їхній вплив.

У ситуації, коли суспільство переживає економічні трансформації, демографічні втрати, психологічні травми та зміну умов на ринку праці, роль психологічної складової кадрової політики суттєво зростає. Це дозволяє визначити ключові напрями її оновлення та підібрати оптимальні інструменти реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Психологічні напрями удосконалення кадрової політики та інструменти їх впровадження

Напрямки модернізації кадрової політики	Складові напрямку	Інструменти для реалізації
	Впровадження програм психологічної підтримки	Штатний або запрошений корпоративний психолог. Гарячі лінії психологічної допомоги. Онлайн-платформи та мобільні додатки для самодопомоги (Headspace, Calm, Mindly тощо)

Ісихологічна реабілітація працівників	Розробка стратегій ресоціалізації осіб, які повернулися з війни, їхньої адаптації до робочих умов	Програми перекваліфікації та навчання. Індивідуальні плани кар'єрного розвитку. Гнучкі умови праці. Створення спеціалізованих робочих місць
Формування культури підтримки та взаємодопомоги на підприємстві	Створення корпора- тивної культури, що сприяє довірі, емпатії та взаєморозумінню між працівниками	Програми соціальної інтеграції. Визнання та підтримка ветеранів у компанії. Фінансові та соціальні гарантії (програми медичного страхування, додаткові відпустки тощо)
	Запровадження менторських програм, де досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися до змін	Закріплення за ветеранами наставників із числа колег або керівників. Підтримка та допомога у процесі адаптації на робочому місці
Розвиток гнучких форм зайнятості	Перехід до гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої роботи для підвищення комфорту працівників	Запровадження часткової зайнятості або дистанційного формату для людей у кризових ситуаціях. Коригування навантаження для співробітників, які потребують додаткового часу на реабілітацію
	Запровадження індивідуального підходу до управління кар'єрою, що враховує психологічний стан і можливості кожного співробітника	Курси для оновлення знань та здобуття нових професій. Державні та приватні освітні програми для ветеранів (наприклад, гранти на навчання, онлайн-курси). Оцінка навичок та досвіду ветерана. Визначення відповідних вакансій та кар'єрних перспектив. Врахування фізичних та психологічних особливостей працівників після бойових дій.Забезпечення необхідних умов для ветеранів з інвалідністю
Підвищення рівня мотивації та залученості працівників	Використання нематеріальних методів мотивації	Визнання досягнень. Публічне схвалення. Можливості професійного розвитку. Адаптаційні тренінги.Створення комфортних місць для відпочинку та релаксації
	Запровадження системи гейміфікації у корпоративному середовищі	Платформи та програмне забезпечення для гейміфікації (Спеціалізовані SaaS-платформи, Вбудовані гейміфікаційні модулі в CRM та LMS, Чати та інтерактивні боти). Ігрові механіки та елементи (Система нагород і визнання, Рівні, місії та квести, Змагання та лідерборди).Гейміфікація в навчанні та розвитку персоналу (Ігрові симуляції та трена- жери, Квестові навчальні програми, Система миттєвого фідбеку, «Батли» між співробітниками). Гейміфікація у HR та внутрішніх комунікаціях (Онбординг у форматі гри, Гейміфікація оцінки ефективності, Гейміфіковані внутрішні події, Гейміфіковані ініціативи щодо здоров'я)

Продовження таблиці 3.4

Зміцнення емоційного інтелекту керівників	Навчання керівників методам ефективної комунікації, вирішення конфліктів і підтримки підлеглих у кризових ситуаціях	Курси з розвитку емоційного інтелекту та ненасильницької комунікації. Стратегії створення безпечного та підтримуючого середовища в колективі. Навчання управлінців методам психологічної підтримки
	Формування лідерського стилю, що базується на розумінні потреб співробітників і стимулює їх до професійного розвитку	Індивідуальні плани розвитку. Наставництво та коучинг. Гейміфікація навчання та розвитку. Створення культури відкритого фідбеку. Гнучкі можливості кар'єрного зростання. Розуміння мотивації співробітників

Джерело: складено автором

Процес модернізації кадрової політики має безперервний характер і вимагає систематичного моніторингу, аналізу ситуації та адаптації до нових викликів. Підприємства, які успішно інтегрують сучасні підходи до оновлення кадрової сфери, отримують більше можливостей зміцнити свої позиції та забезпечити довгострокову стабільність.

Запропоновані психологічні напрями вдосконалення кадрової політики можуть бути реалізовані за допомогою спеціального алгоритму, представленного на рис. 3.2.

На етапі аналізу потреб та поточної ситуації важливо провести опитування або анкетування працівників, що допоможе визначити рівень стресу, емоційного виснаження, тривожності та інші психологічні запити персоналу. Додатково аналізуються статистичні показники – плинність кадрів, кількість лікарняних, частота конфліктів у колективі. Це дозволяє оцінити загальний стан соціально-психологічного клімату та зрозуміти його динаміку. Важливим аспектом цього етапу є також вивчення наявних можливостей: існуючих програм психологічної підтримки, роботи корпоративних психологів чи консультантів, доступності тренінгів і навчальних заходів.

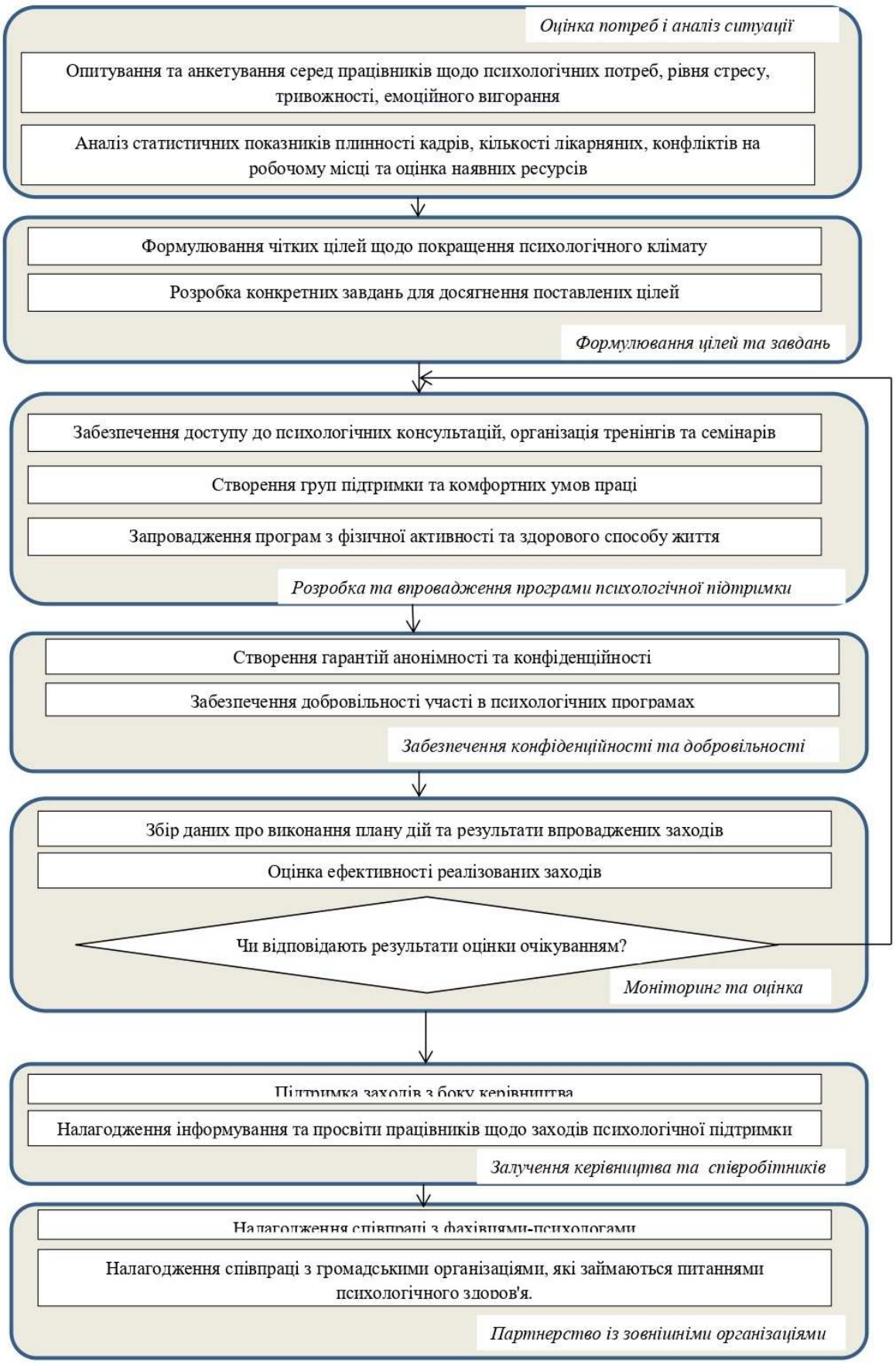


Рис. 3. 2. Алгорим модернізації кадрової політики підприємства

Джерело: складено автором

На етапі визначення цілей та ключових завдань важливо чітко сформувати очікувані результати. Це можуть бути конкретні показники, наприклад: зменшення рівня стресових проявів серед персоналу на 20 % протягом року, скорочення кількості конфліктних ситуацій у колективі чи підвищення загальної задоволеності працівників умовами праці. Водночас варто окреслити конкретні завдання, що забезпечуватимуть досягнення цих цілей – упровадження програм психологічної підтримки, проведення навчальних заходів зі стрес-менеджменту, облаштування спеціальних зон для відпочинку та релаксації.

Розробка та реалізація комплексної програми психологічної підтримки передбачає створення умов для доступу працівників до фахової допомоги. Це може бути запрошення корпоративного психолога чи психотерапевта, які надаватимуть як індивідуальні, так і групові консультації. Додатково можна організовувати тренінгові сесії та семінари, спрямовані на розвиток навичок подолання стресу, формування емоційної стійкості та покращення комунікативних умінь.

Доцільним також є створення внутрішніх груп підтримки, де співробітники зможуть ділитися досвідом, обговорювати труднощі та отримувати взаємну допомогу. Ефективним напрямком стане просування фізичної активності та здорового способу життя – від надання знижок на спортивні клуби до проведення корпоративних днів здоров’я. Не менш вагомим елементом є покращення умов праці: ергономічні робочі місця, організація кімнат відпочинку та можливість коротких перерв для релаксації протягом робочого дня значно підвищують психологічний комфорт персоналу.

На етапі забезпечення добровільності участі та захисту персональних даних важливо гарантувати повну анонімність працівникам, які звертаються по психологічну допомогу. Кожен співробітник має самостійно вирішувати, чи долучатися до програм підтримки, без будь-якого тиску чи примусу з боку керівництва.

Наступним кроком є оцінювання результативності впроваджених заходів. Це передбачає систематичний збір відгуків через опитування, анкетування або фокус-групи. Під час аналізу отриманої інформації слід враховувати такі показники, як рівень плинності кадрів, кількість лікарняних днів, частота конфліктів у колективі. Якщо результати свідчать про необхідність змін, програма психологічної підтримки повинна коригуватися відповідно до актуальних потреб персоналу.

Важливою складовою успішної модернізації кадрової політики є активне залучення керівництва та всього трудового колективу. Підтримка управлінців, заохочення працівників до участі в психологічних програмах, інформаційні кампанії щодо важливості турботи про ментальне здоров'я – усе це сприяє формуванню здорової корпоративної культури.

Варто також приділяти увагу співпраці з зовнішніми партнерами: професійними психологами, психотерапевтами, тренерами та громадськими організаціями, які спеціалізуються на питаннях психічного здоров'я. Така взаємодія дає змогу розширити спектр послуг і підвищити якість психологічної підтримки.

Психологічний добробут персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства, а інвестиції в ментальне здоров'я працівників – це стратегічні вкладення у розвиток компанії та її майбутнє.

Дотримуючись зазначених етапів, підприємство може створити безпечне та комфортне робоче середовище, у якому співробітники почуватимуться захищеними, матимуть доступ до підтримки та зможуть повною мірою реалізовувати свій професійний потенціал. Це безпосередньо сприятиме підвищенню їхньої продуктивності та загальній ефективності.

Отже, удосконалення кадрової політики в післявоєнний період має спиратися на гнучкість, орієнтацію на потреби людей та підтримку психологічної стійкості. Турбота про ментальне здоров'я працівників стане важливим фактором відновлення економіки та зміцнення соціальної стабільності.

.

3.3. Застосування бенчмаркінгу для підвищення ефективності кадрової політики підприємства

У сучасних умовах трансформації ринку праці, глобалізації бізнесу та цифровізації управління персоналом підприємства дедалі частіше шукають надійні інструменти для оптимізації кадрової політики. Одним із найбільш дієвих методів є бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати ключові HR-практики та показники з передовими компаніями й на основі цього вдосконалювати власні процеси.

Бенчмаркінг – це маркетинговий інструмент, який передбачає систематичний пошук, порівняння та вивчення найкращих практик успішних компаній.

На перший погляд він може нагадувати аналіз конкурентів, однак насправді краще відповідає сучасним умовам: дозволяє глибше досліджувати характеристики товару, важливі для споживача, ніж традиційний конкурентний аналіз, і вирізняється більш чіткою структурованістю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Критерій порівняння	Бенчмаркінг	Конкурентний аналіз
Основна мета	Виявлення найкращих практик і запозичення успішного досвіду	Визначення сильних і слабких сторін конкурентів
Об'єкт уваги	Провідні компанії незалежно від галузі	Прямі конкуренти в тій самій галузі
Результат	Удосконалення власних процесів і підвищення ефективності	Формування конкурентної стратегії
Підхід до порівняння	Порівняння з лідерами, які демонструють найкращі результати	Порівняння з компаніями, що змагаються на одному ринку
Гнучкість та інноваційність	Сприяє генерації нових ідей і оптимізації процесів	Частіше спрямований на оцінку поточного становища на ринку
Ступінь систематизації	Має чітку, структуровану методику	Менш формалізований і залежить від підходу компанії

Джерело: складено автором

Отже, сутність сучасного розуміння бенчмаркінгу зводиться до безперервного систематичного аналізу пошуку і запровадження найперспективніших практик, що ведуть підприємство до більш довершеної форми.

В умовах воєнного стану в Україні підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: нестача трудових ресурсів, релокація персоналу, підвищена плинність кадрів, психологічне навантаження на працівників, руйнування логістики та зміна поведінки споживачів. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом стають недостатніми. Саме тому бенчмаркінг як інструмент стратегічного та оперативного HR-управління набуває особливого значення

Бенчмаркінг кадрової політики — це систематичний процес порівняння підходів, методів, інструментів та результатів управління персоналом із практиками провідних компаній з метою виявлення відставань, запозичення найкращих рішень і підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Іншими словами, це механізм, що дозволяє підприємству:

- оцінити якість власних HR-процесів;
- визначити, як працюють найуспішніші підприємства галузі;
- адаптувати найкращі HR-практики до власних умов;
- підвищити конкурентоспроможність за рахунок покращення роботи з персоналом.

Бенчмаркінг кадрової політики виконує низку ключових функцій, які забезпечують ефективне управління персоналом та розвиток організації:

Таблиця 3.6

Функції бенчмаркінгу кадрової політики

Функціїї	Сутність
Аналітична функція	Збір та систематизація даних про HR-практики власного підприємства та конкурентів. Виявлення сильних та слабких сторін кадрової політики. Оцінка ефективності управління персоналом за конкретними показниками (плинність кадрів, час закриття вакансій, продуктивність, залученість працівників).
Порівняльна функція	Аналіз HR-практик конкурентів або лідерів ринку. Визначення розриву між власною кадровою політикою та еталонними практиками. Виявлення областей для покращення та підвищення конкурентоспроможності.
Прогностична функція	Передбачення тенденцій на ринку праці. Прогнозування потреб у персоналі, компетенціях та навичках. Моделювання наслідків впровадження нових HR-практик.
Регулююча функція	Коригування кадрової політики відповідно до виявлених «розривів» і змін на ринку. Оптимізація процесів підбору, мотивації та розвитку персоналу. Підвищення гнучкості HR-системи у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни
Мотиваційна та навчальна функція	Стимулювання підвищення компетентності HR-служби. Формування корпоративної культури, орієнтованої на ефективність і розвиток. Запозичення кращих практик для навчання керівників і працівників.

Джерело: складено автором

Ефективний бенчмаркінг кадрової політики має будуватися на дотриманні певних принципів, які гарантують результативність процесу:

1. *Принцип системності***.** Процес бенчмаркінгу має бути комплексним та регулярним, охоплюючи всі ключові HR-процеси, а не окремі показники.

2. *Принцип порівнянності***.** Для аналізу обираються підприємства зі схожим масштабом, галуззю, ринковою ситуацією, щоб порівняння було релевантним і корисним.

3. *Принцип об'єктивності*. Використовуються точні, вимірювані та перевірені дані. Результати базуються на фактах, а не на суб'єктивних оцінках.

4. *Принцип адаптивності*. Найкращі практики не копіюються без змін, а адаптуються до специфіки підприємства, його ресурсів і корпоративної культури.

5. *Принцип циклічності.* Бенчмаркінг є безперервним процесом: аналіз → впровадження → оцінка → новий аналіз.

6. *Принцип стратегічності.* Вибір об’єктів і напрямків бенчмаркінгу відповідає стратегічним цілям підприємства. Спрямований на підвищення довгострокової ефективності HR-політики.

7. *Принцип комплексності та інтеграції.* Враховуються всі складові кадрової політики: підбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка та розвиток персоналу. Забезпечується взаємозв’язок між HR-процесами та загальною стратегією компанії.

Далі представимо алгоритм упровадження бенчмаркінгу в кадрову політику ТОВ «Модерн-Рітейл» (рис. 3.3)

Отже, значення бенчмаркінгу в удосконаленні кадрової політики для ТОВ Модерн- Рітейл»:

1. Бенчмаркінг стає механізмом швидкого запозичення успішного досвіду, а не довготривалих розробок власних моделей. Підприємства, що працюють в умовах війни, потребують швидких рішень і гнучких моделей організації праці. Бенчмаркінг дозволяє: виявляти, які компанії галузі успішно адаптувалися до викликів війни; переймати їхні HR-практики (дистанційна робота, скорочення витрат, перерозподіл функцій, нові моделі комунікації); уникати помилок та знижувати ризики, які можуть бути критичними у ситуації нестабільності.

2. Ефективніше конкурувати за трудові ресурси та стабілізувати роботу. Через воєнні дії значно зменшилася чисельність доступного персоналу, зросла конкуренція за працівників. У таких умовах бенчмаркінг допомагає: порівняти рівень заробітної плати з конкурентами й уникнути відтоку працівників; визначити ефективні канали набору у воєнний період (внутрішні переміщені особи, військовозобов'язані, часткова зайнятість, робота з навчальними закладами); запозичити моделі адаптації нових працівників у кризових умовах.



Рис.3.3 Алгоритм упровадження бенчмаркінгу в кадрову політику підприємства

Джерело: складено автором

3. Психологічний стан працівників у воєнний час суттєво впливає на продуктивність. Бенчмаркінг дозволяє: виявити мотиваційні програми, що найкраще працюють в інших компаніях (психологічна підтримка, страхування, соціальні програми, підтримка сімей); адаптувати нематеріальні стимули, актуальні під час війни (гнучкий графік, безпечні умови роботи, додаткові вихідні); формувати прозору та справедливу систему винагороди, що підвищує довіру та знижує плинність.

Підприємства, які застосовують такі практики, зберігають стабільність колективу навіть у стресових періодах.

4. Підвищення стійкості кадрової політики. В умовах невизначеності необхідні програми, здатні швидко адаптуватися до змін ринку, безпеки, мобілізації та переміщення працівників. Бенчмаркінг дає можливість**:**

- порівнювати механізми резервування персоналу (крос-функціональність, універсальні працівники);
- визначати практики оперативної зміни кадрових процесів;
- створювати антикризові HR-плани.

Таким чином, бенчмаркінг допомагає будувати антикрихку систему управління персоналом, здатну витримувати шоки.

5. Удосконалення комунікацій та корпоративної культури. У воєнний час особливо важливі: довіра між працівниками; оперативність оновлення інформації; система внутрішньої підтримки. Бенчмаркінг дає змогу: вивчити моделі внутрішніх комунікацій лідерів ринку; адаптувати канали інформування (чат-боти, дашборди, екстрені повідомлення); моделювати програми підтримки (соціальна допомога, релокація, компенсації). Таким чином покращується моральний клімат та згуртованість колективу.

6. Значення для стратегічного планування післявоєнного відновлення**.** Після завершення активної фази війни підприємства повинні будуть: швидко нарощувати виробництво; відновлювати персонал; створювати конкурентні програми розвитку. Бенчмаркінг є основою для: прогнозування, яких компетенцій потребуватиме ринок; планування програм перепідготовки та

перекваліфікації; визначення стратегічних напрямів HR-розвитку. Це створює конкурентні переваги в післявоєнній економіці.

Соціальна –економічна ефективність запропонованих заходів

Для оцінки результативності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл» доцільно визначити їхній соціальний ефект, який проявляється як на рівні окремих працівників, так і на рівні підприємства загалом. Узагальнення очікуваних результатів подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Соціальний ефект від удосконалення кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл»

Запропонований захід	Очікуваний соціальний ефект для працівників	Соціальний ефект для підприємства
Персоналізація HR-процесів за Теорією поколінь (X, Y, Z)	Зростання задоволеності роботою, зменшення стресу, покращення взаєморозуміння між поколіннями	Зменьшення плинності кадрів, зростання продуктивності, стабілізація кадрового складу
Програма розвитку та підтримки молодих фахівців (покоління Z)	Швидша адаптація, підвищення впевненості, більша залученість у розвиток компанії	Формування молодого кадрового резерву, покращення інноваційності, зменшення витрат на рекрутинг
Тренінги для керівників «Терпіння і турбота»	Психологічно комфортна атмосфера, менше конфліктів, відчуття підтримки	Зниження конфліктності, зростання командної ефективності, покращення корпоративної культури
Система психологічної підтримки персоналу	Профілактика вигорання, зменшення тривожності, покращення психоемоційного стану	Зменьшення кількості лікарняних, вища продуктивність, довгострокова лояльність персоналу
Застосування бенчмаркінгу	Зростання довіри до роботодавця, підвищення задоволеності роботою, зменшення стресу і тривожності, відчуття захищеності та впевненості в майбутньому	Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, оптимізація HR-процесів підвищення інноваційності, стійкість кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, готовність до зовнішніх викликів

Джерело: складено автором

З метою обґрунтування запропонованих заходів із удосконалення кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл» було проведено оцінку їх економічної ефективності. У таблиці 3.8 наведено результати відповідних розрахунків, що відображають потенційні витрати, очікувані вигоди та загальну доцільність впровадження запропонованих рішень.

Таблиця 3.8

Розрахунки економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення підходів до формування та реалізації кадрової політики на ТОВ «Модерн-Рітейл»

1. Розрахунок економії від зниження плинності кадрів молодих співробітників		
№	Показник	Значення
1	Середньооблікова чисельність персоналу	1095 осіб
2	Коефіцієнт плинності кадрів серед молоді	42 %
3	Чисельність звільнених працівників молодого віку	460 осіб
4	Вартість найму нового співробітника в розрахунку на 1 особу	1000 грн.
5	Сума витрат на пошук нового персоналу	1000*460 = 460000 грн
6	Планова плинність молодих кадрів у 2025 році	32%
7	Кількість звільнених при прогнозованій плинності кадрів 32%	350 осіб
8	Сума витрат на зміну плинності кадрів при 32%	350*1000 = 350000 грн
9	**Економія при зменшені плинності**	**460000 – 350000 =110000 грн**
2. Розрахунок економічної вигоди від запровадження бенчмаркінгу		
№	Показник	Значення
1	Вартість проведення бенчмаркінгу сторонньою організацією	150000 грн
2	Підвищення лояльності персоналу	7% (за думкою експертів)
3	Зростаня прибутку	7%*1% = 7 % (за дослідженнями закордонних практиків)
4	Чистий прибуток	7271 тис. грн.(табл.2.2)
5	Зростання прибутку від підвищення лояльності	7271*0,07 = 508970 грн.
6	**Річний економічний ефект** (Дохід – Витрати)	508970- 150000=358970 грн
7	**Ефективність інвестицій в процедуру бенчмаркінгу (ROI)**	(358970/150000)*100=239%
8	**Термін окупності вкладених коштів в процедуру бенчмаркінгу**	(150000/358970)*12міс=5 міс.

Джерело: складено автором

Отже, результати аналізу доводять, що заходи з удосконалення кадрової політики є не лише соціально важливими, але й економічно обґрунтованими, забезпечують підвищення ефективності управління персоналом і сприяють сталому розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано комплексний підхід до модернізації кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл», спрямований на адаптацію HR-системи підприємства до сучасних викликів, зокрема трансформації ринку праці, зміни ціннісних орієнтирів працівників та специфіки функціонування бізнесу в умовах воєнного стану й післявоєнного відновлення. Проведені дослідження та розрахунки дають змогу сформулювати такі узагальнені висновки.

Модернізація кадрової політики з урахуванням Теорії поколінь є необхідною умовою забезпечення ефективної взаємодії в мультивікових колективах. Детальний аналіз поколінь X, Y та Z дав змогу визначити їхні ключові цінності, поведінкові особливості й фактори мотивації. Розроблені рекомендації щодо персоналізації HR-процесів дозволяють суттєво підвищити залученість працівників, їхню лояльність та продуктивність. Особлива увага була приділена формуванню молодіжної кадрової політики як стратегічного інструмента підтримки та розвитку молодих співробітників.

Інтеграція психологічного компоненту в кадрову політику набуває особливого значення в умовах війни та післявоєнної відбудови. Доведено, що психологічне благополуччя працівників прямо впливає на їхню ефективність, стійкість до стресу та здатність адаптуватися до змін. Запропонований алгоритм модернізації кадрової політики включає аналіз психологічних потреб персоналу, формування програм підтримки, впровадження тренінгів із розвитку емоційної стійкості та створення комфортного, безпечного робочого середовища. Реалізація таких заходів сприятиме зміцненню

соціально-психологічного клімату в колективі та зниженню рівня плинності кадрів.

Впровадження бенчмаркінгу в систему управління персоналом визначено як дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдяки систематичному порівнянню HR-практик із передовими компаніями галузі, підприємство отримує можливість оперативно адаптувати найефективніші методи мотивації, оцінювання, навчання та утримання персоналу. Запропонований алгоритм упровадження бенчмаркінгу забезпечує структурований підхід до вдосконалення кадрової політики та підсилює здатність підприємства протистояти зовнішнім викликам.

Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів підтверджена розрахунками. Соціальний ефект проявляється в підвищенні задоволеності роботою, покращенні взаємодії між поколіннями, формуванні сприятливого психологічного клімату та зростанні довіри до роботодавця. Економічний аналіз свідчить про доцільність упровадження запропонованих рішень: зниження плинності кадрів молоді забезпечує економію у 110 тис. грн**,** а запровадження бенчмаркінгу генерує річний економічний ефект у 358,97 тис**.** грн із рівнем рентабельності інвестицій 239 % і терміном окупності 5 місяців**.**

Загалом, запропоновані заходи є не лише актуальними, але й економічно та соціально виправданими, забезпечують підвищення ефективності кадрової політики підприємства та сприяють його сталому розвитку, адаптивності й готовності до нових викликів

ВИСНОВКИ

Дипломна робота була присвячена теоретичному обґрунтуванню, діагностиці та удосконаленню кадрової політики ТОВ «Модерн-Рітейл», з урахуванням сучасних умов функціонування ринку праці, трансформації поведінкових характеристик працівників різних поколінь та впливу воєнного стану на систему управління персоналом. Проведене дослідження дозволяє сформулювати комплексні, розгорнуті висновки.

У першому розділі було встановлено, що кадрова політика є стратегічною основою діяльності організації, оскільки саме вона визначає принципи, інструменти, методи та напрямки роботи з персоналом. Її зміст формується під впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх чинників – від державного регулювання і ринкових умов до корпоративної культури та стратегічних цілей підприємства.

Узагальнений аналіз сучасних наукових підходів підтвердив, що найбільш перспективною концепцією є трактування працівника як «людського капіталу» або «стратегічного ресурсу», інвестиції в розвиток якого забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Саме така модель формує основу кадрової політики, орієнтованої на розвиток, мотивацію, залученість і лояльність працівників.

Окремо визначено, що оцінювання кадрової політики має здійснюватися системно, з використанням економічних, соціальних, психологічних та якісних показників, що дає змогу оцінити як результативність роботи персоналу, так і відповідність кадрової політики стратегічним потребам організації.

У другому розділі було встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання: чисельність персоналу за 2022–2024 роки збільшилася на понад 15%, що свідчить про активну фазу розвитку бізнесу. Відбулася зміна структури персоналу: зросла частка жінок, збільшилася кількість

молоді, а також фахівців із вищою кваліфікацією. Це визначає нові вимоги до кадрової політики.

Разом із тим аналіз HR-процесів і результати анкетування працівників виявили такі проблеми:

- низька прозорість кадрових рішень, що створює недовіру і демотивацію;
- обмежена адаптація системи управління персоналом до умов воєнного стану (лише 20% працівників вважають політику достатньо адаптованою);
- недостатній рівень комунікацій між керівниками та працівниками, брак зворотного зв'язку;
- психологічний дискомфорт частини персоналу, слабкість системи підтримки у стресових ситуаціях;
- відсутність чіткої молодіжної кадрової політики та програм підтримки молодих фахівців;
- потреба у цифровізації HR-процесів та уніфікації процедур управління персоналом.

SWOT-аналіз підтвердив наявність суттєвого потенціалу для вдосконалення кадрової політики, підсиливши аргументацію необхідності впровадження системних змін.

У третьому розділі розроблено системний підхід до удосконалення кадрової політики, який включає:

1. Персоналізацію HR-процесів відповідно до Теорії поколінь X, Y та Z, що дає змогу підвищити лояльність, мотивацію та продуктивність працівників різних вікових груп.
2. Формування молодіжної кадрової політики**,** спрямованої на адаптацію, розвиток, навчання та утримання фахівців покоління Z.
3. Інтеграцію психологічного компоненту: впровадження систем психологічної підтримки, тренінгів для керівників, програм профілактики вигорання.

4. Впровадження бенчмаркінгу, як інструменту порівняння HR-практик із кращими компаніями галузі та постійного вдосконалення системи управління персоналом.

5. Підвищення прозорості та відкритості кадрових рішень, що є ключовою умовою відновлення довіри та зміцнення корпоративної культури.

Усі запропоновані заходи мають не лише управлінську, але й соціально-психологічну складову, що робить їх комплексними та ефективними.

Проведена оцінка ефективності показала, що впровадження змін має суттєві переваги:економія 110 тис. грн на рік завдяки зниженню плинності молодих кадрів; додатковий економічний ефект 358,97 тис. грн від впровадження бенчмаркінгу; ROI = 239%**,** термін окупності — лише 5 місяців;

Формування соціального ефекту у вигляді підвищення задоволеності працівників, зниження конфліктності, покращення психологічного клімату, підвищення довіри до керівництва; зміцнення корпоративної культури та стабілізація кадрового складу.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими, соціально необхідними та стратегічно вигідними.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Вінниця: ВНУ, 2020. 320 с

2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 276 с.

3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. Запоріз. держ. інж. акад. К. : Професіонал, 2006. 567 с.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.

5. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Менеджмент і підприємництво* : наук. журн. 2021. № 3. С. 45–53

6. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 41. 2021 С. 22-26

7. Троян А. В. Онопрієнко М. О. Формування кадрової політики підприємства. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Київ, 11 – 12 лютого 2021 року) / Навчальнонауковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2021. 283 с.

8. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.*2014. № 1 (63), URL: file:///C:/Users/OOO/Downloads/Nvpusk_2014_1_24.pdf

9. Побережна Н. М., Куліш І. В. Кадрова політика як основа розроблення стратегії управління персоналом . *Економіка і управління підприємством* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 12. С. 112–120.

10. Виноградський М. Д. Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

11. Солонцов, О. С. Кадрова політика організації.: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет- конференції: *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*», Полтава. 31.03.2021

12. Кривда О.В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально- відповідальне бізнес-середовище / Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : колективна монографія : у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України ; Нац. гірн. ун-т. Д. : НГУ, 2014. Т.1. с.519.

13. Марченко В. М., Продун М. Ю. Проблеми сучасної кадрової політики підприємств та шляхи їх вирішення. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво*, 2014. №14. с. 209.

14. Овчарук О.М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 61. 2021 С. 61-65

15. Бірбіренко С. С. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах // *Збірник тез МОН України* : конференц. матеріали. 2019. С. 56–60.

16. МОДЕРН-РІТЕЙЛ, ТОВ | Адреса, телефон, офіційний сайт, карта | Пошук ®. Каталог підприємств України | URL: https://www.poshuk.com/44033208?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.10.2025).

17. 44033208 - ТОВ "МОДЕРН-РІТЕЙЛ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/44033208/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 02.10.2025).

18. 44033208 – ТОВ МОДЕРН-РІТЕЙЛ. *Опендатабот*.

URL: https://opendatabot.ua/c/44033208 (дата звернення: 02.10.2025).

19. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 277-28.

20. *McGregor D.* Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise [Text] / D. McGregor. Wiley Publ., 2000. 224 p.

21. Клименко А. І., Сорока О. В. Мінімізація ризиків корпоративного шахрайства у кадровій безпеці. *Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі:* матеріали доповідей II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Одеса, 25-26 жовтня 2024 року) / Одеський нац. економ. ун-т, ф-т економ. і управ. підприєм.; за заг. ред.: А.І. Ковальова, О.С. Літвинова, О. М. Бабія та ін. Одеса: ОНЕУ, 2024 С. 216-217. URL:http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18862.

22. Андрусь, О. Принципи, цілі та методи управління кадровою політикою підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. 2023. № 27. С. 32-38 .

23. Грицюк К, О. (2025). Кадрова політика в истемі управління підприємством. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 344*(4), с. 560-565.

24. Величко А.В., Силаев А.В. Особенности формирования кадровой политики организации в современных условиях. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2012. № 1(2). С. 38–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__8.(дата зверненя 22.10.2025).

25. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22.

26. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies : Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference* (Prague,

Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020. 72 p. P. 46–48.

27. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 188. С. 228–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_188_28. .(дата звернення 22.10.2025).

28. Грідін О.В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. *Global Economic Trends : New Opportunities and Threats: International Scientific Conference* (November 20 th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing», 2020. P. 65–70.

29. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка».* 2018. Вип. 4. С. 231–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31. .(дата звернення 22.10.2025).

30. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка.* 2017. № 2. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15. .(дата звернення 24.10.2025).

31. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. *Агросвіт.* 2010. № 14. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_14_10. (дата звернення 24.10.2025).

32. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2017. № 13. С. 768–771. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf. (дата звернення 24.10.2025).

33. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченюк А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний*

вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_32. (дата звернення 27.10.2025).

34. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2019. Вип. 27(2). С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_27(2)__19. (дата звернення 27.10.2025).

35. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24. (дата звернення 27.10.2025).

36. Воскобійник С.Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 214–218.

37. Глєбова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159–164.

38. Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263.

39. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення . *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

40. Савіцький В.В. Організаційно-економічний механізм реалізації кадрової політики підприємства. URL: http://surl.li/etppv. (дата звернення 27.10.2025).

41. Тейлор Ф.У. Принципи наукового менеджменту. К. : Контролінг, 1991. 104 с.

42. Маслоу А. Теорія людської мотивації . К. : Євразія, 1999. С. 77–

105.

43. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії . *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 44. С. 140–145.

44. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 5 (17). С. 149–151.

45. Хондока В.А. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві . *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771.

46. Язлюк Б.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.

47. Цимбалюк С. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес інформ*. 2019. №5. С. 197–203.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування думки співробітників ТОВ «Модерн Рітейн» щодо кадрової політики

Питання	Варіат відповідей
Як ви оцінюєте ефективність поточної кадрової політики підприємства?	Висока Середня Низька
Чи відчуваєте ви, що кадрова політика компанії адаптована до умов воєнного стану?	Так Частково Ні
Як ви вважаєте, чи враховує кадрова політика підприємства потреби різних поколінь працівників?	Повністю враховує Частково враховує Не враховує
Як ви оцінюєте прозорість прийняття кадрових рішень (просування, переведення, навчання)?	Дуже прозоро Частково прозоро Непрозоро – 40%
Чи відчуваєте ви, що керівництво прислухається до думки персоналу щодо кадрової політики?	Завжди Частково Ні
Наскільки комфортно вам працювати в психологічно підтримуючому середовищі компанії?	Дуже комфортно Комфортно Скоріше некомфортно Не комфортно
Чи враховує керівництво ваші психологічні потреби під час стресових періодів (воєнний стан, пікові навантаження)?	Так, завжди Частково Ні
Чи достатньо підтримки від керівництва під час воєнного стану?	Мало- Так, повністю Частково Ні
Наскільки воєнний стан впливає на вашу ефективність на роботі?	Дуже сильно Помірно Мало Не впливає
Що варто змінити в кадровій політиці після завершення воєнного стану? (декілька варіантів)	Посилити психологічну підтримку- Переглянути систему мотивації та премій Оновити програми корпоративного навчання Створити гнучкі умови роботи для всіх