МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра **управління персоналом і економіки праці**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності **051 «Економіка»**
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві роздрібної торгівлі** *(на прикладі ТОВ «ТАВРІЯ-В»)*

Виконавець:
Студентка 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Ватан Крістіна Костянтинівна
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Подвальна Наталія Едуардівна
_____

ОНЕУ - 2026

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**	5
1.1.	Теоретична сутність та сучасні підходи до управління персоналом	5
1.2.	Особливості кадрового менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі	11
1.3.	Міжнародний досвід і тенденції розвитку системи управління персоналом у торговельній сфері	16
РОЗДІЛ 2.	**ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАВРІЯ-В»**	22
2.1.	Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Таврія-В»	22
2.2.	Дослідження кадрового потенціалу та особливостей використання трудових ресурсів ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)	32
2.3.	Аналіз HR-процесів та оцінювання результативності системи управління персоналом у ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)	43
РОЗДІЛ 3.	**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАВРІЯ-В»**	53
3.1	Розробка заходів щодо оптимізації HR-процесів у ТОВ «Таврія-В»	53
3.2.	Економічне обґрунтування та очікувані соціально-організаційні результати впровадження запропонованих заходів	59
	ВИСНОВКИ	66
	Список використаної літератури	68
	Додатки	72

ВСТУП

Розвиток підприємств роздрібної торгівлі відбувається в умовах постійного посилення конкуренції, що зумовлює необхідність підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів. У таких умовах ключову роль починає відігравати не стільки матеріально-технічна база, скільки якість управління персоналом, який безпосередньо забезпечує взаємодію з клієнтами та формує результати діяльності підприємства.

Практика функціонування торговельних підприємств свідчить, що саме рівень організації праці, система мотивації та можливості професійного розвитку працівників визначають якість обслуговування, обсяги реалізації та конкурентні позиції на ринку. Водночас на багатьох підприємствах спостерігаються проблеми, пов’язані з недостатнім використанням сучасних HR-інструментів, низькою ефективністю систем оцінювання та обмеженими можливостями розвитку персоналу.

Актуальність теми зумовлює необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення системи управління персоналом, зокрема з урахуванням специфіки роздрібної торгівлі. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження діяльності підприємства ТОВ «Таврія-В», що дозволяє оцінити практичні аспекти управління персоналом та визначити напрями їх покращення.

Аналіз досліджень і публікацій. Попри значний внесок зарубіжних і вітчизняних науковців у розвиток теорії управління персоналом, зокрема М. Армстронга, Д. Геста, О. Грішнової, А. Колота, Л. Балабанової та інших, питання комплексного удосконалення системи управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі залишається актуальним і потребує подальшого дослідження, що й зумовило вибір теми дипломної роботи: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві роздрібної торгівлі (на прикладі ТОВ «Таврія-В»)».

Предметом дослідження виступають підходи та інструменти підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Таврія-В».

Об'єкт дослідження - система управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі - ТОВ «Таврія-В» м. Яремче.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі на основі аналізу діяльності ТОВ «Таврія-В». Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- ✓ дослідити теоретичні підходи до управління персоналом;
- ✓ визначити інструменти підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- ✓ проаналізувати діючу систему управління персоналом підприємства;
- ✓ виявити ключові проблеми в організації роботи персоналу;
- ✓ запропонувати напрями удосконалення HR-системи;
- ✓ оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Методи дослідження, що були застосовані у роботі, включають теоретичні (аналіз і узагальнення наукових підходів до управління персоналом), емпіричні (анкетування працівників та аналіз внутрішніх даних підприємства), аналітичні та порівняльні (оцінка показників діяльності та зіставлення фактичних і прогнозних результатів), а також розрахункові методи, зокрема визначення економічної ефективності запропонованих заходів і розрахунок показника ROI.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел 44, додатки – 1, таблиці – 19, та рисунки –14.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Теоретична сутність та сучасні підходи до управління персоналом

У сучасних умовах господарювання управління персоналом виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливого значення система управління персоналом набуває для підприємств роздрібної торгівлі, де результативність діяльності значною мірою залежить від професійності працівників, якості обслуговування покупців та рівня організації праці.

У науковій літературі поняття «управління персоналом» розглядається як сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних та адміністративних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток і мотивацію. Сучасний підхід до управління персоналом ґрунтується на визнанні працівника головним стратегічним ресурсом підприємства [1].

Для кращого розуміння структури системи управління персоналом доцільно розглянути її основні елементи, які формують єдиний механізм кадрового менеджменту підприємства (рис.1.1).

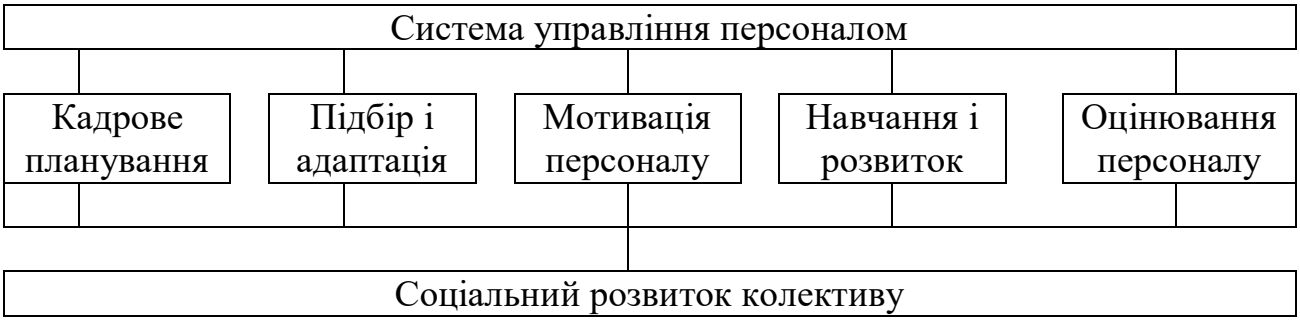


Рис. 1.1. Основні елементи системи управління персоналом підприємства
Джерело: складено на основі [2, 3, 4, 5]

Як видно з рисунка 1.1, система управління персоналом охоплює взаємопов'язані напрями кадрової роботи. Кадрове планування забезпечує визначення потреби підприємства у працівниках відповідної кваліфікації. Підбір та адаптація персоналу сприяють ефективному входженню працівників у трудовий процес. Мотивація персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці та формування зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Навчання і розвиток персоналу сприяють професійному вдосконаленню працівників, а оцінювання персоналу дозволяє визначити рівень результативності праці та ефективність кадрової політики.

Для підприємств роздрібної торгівлі важливого значення набувають питання організації праці персоналу, розвитку комунікативних навичок працівників, формування корпоративної культури та забезпечення високого рівня сервісу. Саме тому сучасні підприємства активно використовують інноваційні HR-технології та нові підходи до кадрового менеджменту [6].

У процесі розвитку теорії менеджменту сформувалися різні підходи до управління персоналом, які відображають еволюцію поглядів на роль працівника в діяльності підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Основні підходи до управління персоналом

№ з/п	Підхід	Сутність підходу	Основний акцент
1.	Адміністративний	Персонал розглядається як об'єкт контролю	Трудова дисципліна
2.	Економічний	Працівники є ресурсом підвищення ефективності	Продуктивність праці
3.	Соціально-психологічний	Значна увага приділяється мотивації та поведінці персоналу	Корпоративна культура
4.	Компетентнісний	Основою є професійні компетентності працівників	Розвиток персоналу
5.	Стратегічний	Персонал визнається стратегічним ресурсом	Довгостроковий розвиток
6.	Людиноцентричний	Працівник є головною цінністю організації	Самореалізація персоналу

Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 6, 7]

Дані таблиці 1.1 свідчать про поступову трансформацію підходів до управління персоналом. Якщо традиційні концепції були орієнтовані переважно на контроль трудової дисципліни та забезпечення продуктивності праці, то сучасні підходи базуються на розвитку людського капіталу, підвищенні залученості персоналу та формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливого значення у сучасних умовах набуває стратегічний підхід до управління персоналом, який передбачає узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. У межах цього підходу працівники розглядаються як стратегічний актив, що формує конкурентні переваги організації [2].

Еволюцію сучасних підходів до управління персоналом доцільно подати графічно.



Рис. 1.2. Еволюція підходів до управління персоналом
Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 6, 7]

Рисунок 1.2 ілюструє послідовну трансформацію парадигм управління персоналом, починаючи від жорсткого адміністративного контролю й закінчуючи нинішньою людиноцентричною моделлю. Якщо початкові етапи характеризувалися фокусом на дисципліні та контролі за співробітниками, то сучасні практики HR-управління акцентують увагу на розкритті потенціалу

працівників, створенні комфортного робочого середовища та налагодженні партнерських відносин між персоналом і менеджментом.

В сучасному бізнес-ландшафті все більшої популярності набувають інноваційні методики управління персоналом, зокрема: HR-аналітика, цифрова платформа для рекрутингу, автоматизація кадрових операцій, онлайн-навчання, системи цифрової оцінки ефективності, застосування ключових показників ефективності (KPI), а також гейміфікація інструментів мотивації.

Для підприємств роздрібної торгівлі особливо значущим є компетентнісний підхід, що спрямований на формування у співробітників професійних, комунікативних навичок та високого рівня обслуговування. Якість роботи персоналу безпосередньо впливає на ступінь задоволеності клієнтів та конкурентні переваги торговельного бізнесу [7].

Сучасна система управління персоналом суттєво відрізняється від традиційної кадрової роботи, що підтверджується порівняльною характеристикою підходів до кадрового менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного управління персоналом

№ з/п	Ознака	Традиційний підхід	Сучасний підхід
1.	Роль працівника	Виконавець функцій	Стратегічний ресурс
2.	Характер управління	Контроль та підпорядкування	Партнерська взаємодія
3.	Основна мета	Дотримання дисципліни	Розвиток людського капіталу
4.	Навчання	Періодичне	Безперервне
5.	Мотивація	Переважно матеріальна	Комплексна
6.	Оцінювання	За результатами праці	За компетентностями та ефективністю

Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 6, 7]

Інформація, наведена у таблиці 1.2, демонструє суттєву трансформацію підходів до управління персоналом у процесі розвитку сучасного менеджменту. Якщо традиційна система кадрового управління була орієнтована переважно на адміністративний контроль, дотримання трудової дисципліни та виконання працівниками визначених функціональних обов'язків, то сучасна концепція управління персоналом базується на визнанні працівника ключовим стратегічним ресурсом підприємства. У сучасних умовах ефективність діяльності організації значною мірою залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів, а й від рівня професійної компетентності, мотивації, творчого потенціалу та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Наведені у таблиці дані свідчать про зміну характеру взаємовідносин між керівництвом і працівниками. Традиційний підхід ґрунтувався на принципах жорсткого контролю та підпорядкування, тоді як сучасний кадровий менеджмент орієнтується на партнерську взаємодію, розвиток командної роботи та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. За таких умов працівники розглядаються не лише як виконавці управлінських рішень, а як активні учасники розвитку підприємства, здатні генерувати нові ідеї та сприяти впровадженню інновацій.

Важливою особливістю сучасного управління персоналом є переорієнтація кадрової політики на розвиток людського капіталу. Якщо раніше основна увага приділялася забезпеченню трудової дисципліни та контролю за виконанням посадових обов'язків, то сьогодні пріоритетним напрямом стає професійний розвиток працівників, формування їх компетентностей та створення умов для самореалізації. У зв'язку з цим особливого значення набувають системи безперервного навчання персоналу, підвищення кваліфікації, професійної адаптації та розвитку кар'єри.

Крім того, суттєвих змін зазнали підходи до мотивації персоналу. У традиційній системі управління основним інструментом стимулювання

працівників виступала матеріальна винагорода. Натомість сучасні підприємства застосовують комплексні системи мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема професійне визнання, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі умови праці та розвиток корпоративної культури.

Також сучасний підхід передбачає удосконалення системи оцінювання персоналу. Якщо раніше оцінювання здійснювалося переважно за кінцевими результатами праці, то нині важливе значення мають рівень професійних компетентностей працівників, їх здатність до командної роботи, комунікативні навички, ініціативність та адаптивність до змін. Це дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати кадровий потенціал та формувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, сучасне управління персоналом характеризується переходом від адміністративно-контрольної моделі до стратегічного та людиноцентричного підходу, в межах якого працівник розглядається як головна цінність підприємства та важливий чинник його довгострокового розвитку.

Для узагальнення складових сучасної системи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі доцільно подати відповідну модель (рис. 1.3).

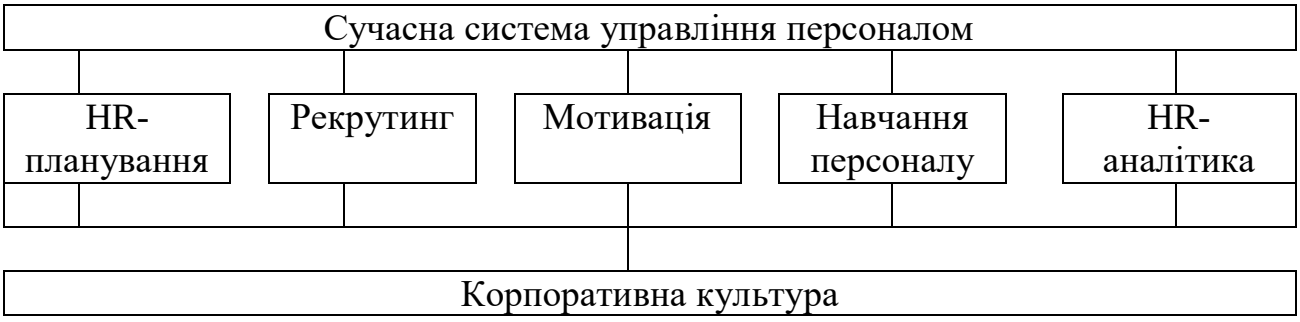


Рис. 1.3. Модель сучасної системи управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі

Джерело: складено на основі [1, 2, 3, 4, 6, 7]

Як видно з рисунка 1.3, сучасна система управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі має комплексний характер та поєднує кадрове планування, рекрутинг, мотивацію, розвиток персоналу та використання цифрових HR-технологій. Важливим елементом такої системи є формування корпоративної культури, яка сприяє підвищенню лояльності працівників і забезпечує ефективну взаємодію в колективі.

Таким чином, сучасне управління персоналом є складною багатофункціональною системою, спрямованою на забезпечення ефективного використання людського потенціалу підприємства. Для підприємств роздрібної торгівлі ефективна система управління персоналом виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, високої якості обслуговування споживачів та стабільного розвитку підприємства.

1.2. Особливості кадрового менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі

У сучасних умовах господарювання система управління персоналом є одним із ключових елементів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Особливо важливого значення кадровий менеджмент набуває у сфері роздрібної торгівлі, де результативність функціонування підприємства значною мірою залежить від професійного рівня працівників, якості обслуговування покупців та ефективності організації трудових процесів. Саме персонал формує конкурентні переваги торговельного підприємства, оскільки забезпечує безпосередній контакт із клієнтами та впливає на рівень їх задоволеності сервісом [8; 10; 19].

Система кадрового менеджменту покликана забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, створити належні умови для реалізації професійного потенціалу працівників і спрямувати їх діяльність на досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Важливою складовою сучасного

управління персоналом є не лише контроль за виконанням посадових обов’язків, а й формування умов для професійного розвитку, підвищення мотивації та підтримання високого рівня трудової активності персоналу [9; 13].

Особливістю діяльності підприємств роздрібної торгівлі є високий рівень залежності результатів господарювання від людського фактору. На відміну від багатьох інших сфер економіки, у торгівлі саме працівники здійснюють безпосередню взаємодію з покупцями, консультують клієнтів, організовують продажі та формують позитивний імідж підприємства. У зв’язку з цим ефективність діяльності торговельного підприємства визначається не лише якістю управлінських рішень, а й рівнем професійної підготовки персоналу, його комунікативними здібностями, стресостійкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [5; 11; 21].

Важливу роль у системі кадрового менеджменту відіграє служба управління персоналом, основними функціями якої є кадрове планування, підбір і адаптація працівників, мотивація персоналу, організація професійного навчання, оцінювання результатів праці та ведення кадрового діловодства. Крім того, HR-служба здійснює аналіз руху кадрів, формування кадрового резерву, планування кар’єрного розвитку працівників та координацію заходів щодо підвищення ефективності праці [1; 14].

Сучасні HR-фахівці повинні володіти комплексом професійних компетентностей, що включають знання трудового законодавства, методів мотивації персоналу, сучасних підходів до оцінювання результативності праці та цифрових технологій управління персоналом. Ефективність кадрового менеджменту значною мірою залежить від взаємодії HR-служби з керівниками структурних підрозділів, оскільки саме така співпраця забезпечує узгодженість кадрової політики з потребами підприємства [7; 12].

Для сфери роздрібної торгівлі характерною є нерівномірність трудового навантаження, що обумовлено коливаннями споживчого попиту, сезонністю

продажів, проведенням акцій та зміною інтенсивності роботи протягом дня або тижня. За таких умов важливого значення набувають гнучке планування робочого часу, раціональна організація змін та оперативний перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками. Це дозволяє уникати перевантаження персоналу та підтримувати належний рівень якості обслуговування покупців [10; 16].

Основні підходи та інструменти управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі доцільно подати у вигляді рисунка 1.4.

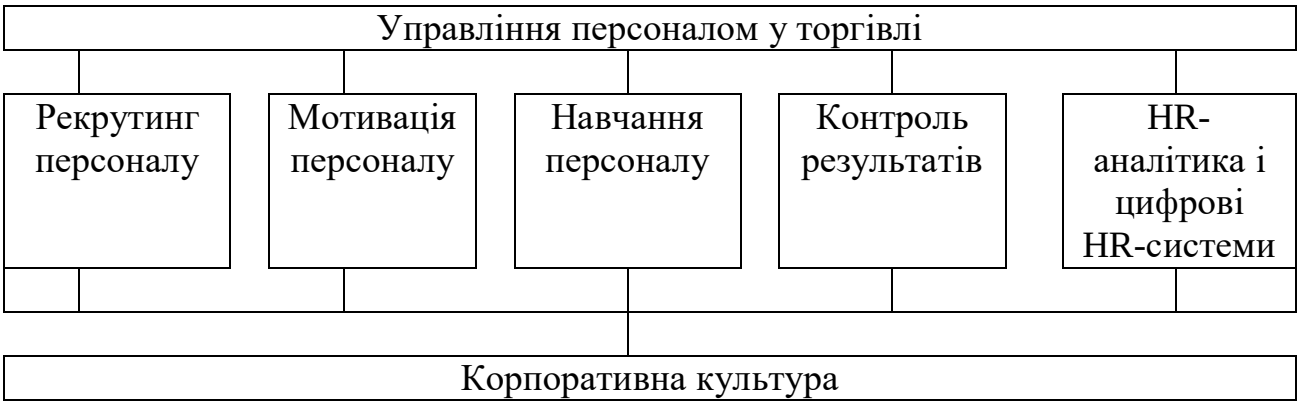


Рис. 1.4. Підходи та інструменти управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі

Джерело: складено на основі [5, 10, 18, 19]

Інформація, наведена на рисунку 1.4, свідчить про те, що сучасна система управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі має комплексний характер і поєднує традиційні кадрові функції з інноваційними HR-технологіями. Особливого значення набувають процеси рекрутингу, адаптації та професійного навчання працівників, оскільки високий рівень плинності кадрів у сфері торгівлі потребує постійного оновлення персоналу та забезпечення його швидкої адаптації до умов роботи [5; 20].

Важливою особливістю кадрового менеджменту в роздрібній торгівлі є значна частка операційного персоналу – продавців, касирів, консультантів та працівників торговельного залу. Саме ці працівники забезпечують основний

процес обслуговування клієнтів, тому якість їх роботи безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність використання ефективних інструментів навчання, контролю та мотивації персоналу [8; 13].

Окремою проблемою у сфері роздрібної торгівлі є обмежені можливості кар'єрного зростання для окремих категорій працівників. Це може негативно позначатися на рівні мотивації персоналу та сприяти збільшенню плинності кадрів. Для мінімізації таких ризиків підприємства впроваджують системи матеріального та нематеріального стимулювання, які включають преміювання, бонусні програми, внутрішнє просування, корпоративне визнання та професійний розвиток працівників [15; 22].

У сучасних умовах значного поширення набувають стандартизація процесів обслуговування та використання регламентованих процедур роботи. Запровадження стандартів сервісу дозволяє забезпечити стабільну якість обслуговування незалежно від кадрового складу підприємства, а також мінімізувати вплив суб'єктивних чинників на результати діяльності персоналу [1; 17].

Поряд із цим підприємства роздрібної торгівлі активно впроваджують цифрові технології в систему управління персоналом. Використання автоматизованих HRM-систем, електронного обліку робочого часу, програм контролю виконання завдань та оцінювання працівників за KPI дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів, оптимізувати управлінські рішення та скоротити витрати часу на виконання кадрових процедур [18; 24].

Для систематизації особливостей кадрового менеджменту у сфері роздрібної торгівлі доцільно використати таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Специфіка системи управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі

№ з/п	Особливість	Характеристика	Управлінське рішення	Очікуваний результат
1.	Висока інтенсивність праці	Постійний контакт із клієнтами та емоційне навантаження	Проведення тренінгів із сервісу та комунікації	Підвищення якості обслуговування
2.	Нерівномірність навантаження	Сезонність та пікові години роботи	Гнучкі графіки та планування змін	Зниження перевантаження працівників
3.	Значна частка операційного персоналу	Велика кількість продавців і касирів	Стандартизація робочих процесів	Підвищення дисципліни та контролю
4.	Обмежені перспективи кар’єрного росту	Невелика кількість керівних посад	Бонусні програми та внутрішнє просування	Підвищення мотивації
5.	Високий вплив людського фактору	Залежність якості сервісу від персоналу	Впровадження стандартів обслуговування	Стабільність якості сервісу
6.	Потреба в оперативному контролі	Динамічність торговельних процесів	KPI та чек-листи	Підвищення результативності
7.	Цифровізація HR-процесів	Використання HRM-систем	Автоматизація кадрових процедур	Оптимізація управління

Джерело: складено на основі [5, 12, 18, 23]

Дані таблиці 1.3 підтверджують, що система управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі повинна враховувати специфіку торговельної діяльності та поєднувати організаційні, економічні та соціально-психологічні методи впливу на працівників. Ефективне використання сучасних інструментів кадрового менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства [7; 9].

У науковій літературі сформовано значну кількість методів і підходів до аналізу та вдосконалення системи управління персоналом. Для оцінювання кадрових процесів використовують методи спостереження, анкетування, інтерв'ювання, аналізу кадрової документації, системного та економічного аналізу. Застосування таких методів дозволяє визначити проблемні аспекти організації праці, оцінити рівень ефективності використання трудових ресурсів та розробити обґрунтовані управлінські рішення [13; 14].

Важливим напрямом удосконалення кадрового менеджменту є впровадження сучасних методів проєктування системи управління персоналом, що передбачають моделювання організаційних змін, використання експертних оцінок та цифрових технологій HR-аналітики. Це сприяє оптимізації організаційної структури підприємства, удосконаленню системи мотивації та розвитку персоналу [7; 24].

Отже, ефективність діяльності підприємств роздрібної торгівлі значною мірою визначається рівнем організації роботи з персоналом. Формування сучасної системи кадрового менеджменту, орієнтованої на професійний розвиток працівників, використання цифрових HR-технологій та впровадження гнучких методів управління, створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [10; 19; 21].

1.3. Міжнародний досвід і тенденції розвитку системи управління персоналом у торговельній сфері

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби система управління персоналом перетворюється на один із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування підприємств роздрібної торгівлі. Якщо раніше конкурентні переваги підприємства значною мірою визначалися

матеріальними ресурсами, виробничими потужностями чи обсягами товарних запасів, то нині основним джерелом розвитку виступає людський капітал. Саме професійна компетентність працівників, їх здатність до швидкої адаптації, клієнтоорієнтованість та мотивація значною мірою визначають якість торговельного обслуговування і результативність діяльності підприємства [8; 25; 34].

У міжнародній практиці сформувалися різні моделі управління персоналом, серед яких найбільш поширеними є японська, американська та європейська. Кожна з них має власні підходи до організації праці, мотивації персоналу, професійного розвитку працівників та формування корпоративної культури. Водночас сучасні підприємства роздрібної торгівлі дедалі частіше використовують змішаний підхід, який поєднує елементи кількох моделей з урахуванням особливостей ринкового середовища та специфіки діяльності підприємства [9; 28].

Японська модель управління персоналом базується на принципах колективізму, довгострокового працевлаштування та високого рівня залучення працівників до діяльності підприємства. Для цього підходу характерними є розвиток корпоративної культури, система наставництва, безперервне професійне навчання та орієнтація на поступове вдосконалення робочих процесів відповідно до концепції «кайдзен». Особлива увага приділяється формуванню стабільного трудового колективу, командній роботі та гармонізації інтересів працівників і підприємства. Керівник у межах японської моделі виконує не лише управлінські функції, а й виступає наставником, консультантом та координатором діяльності персоналу [16; 26].

Використання японського підходу дозволяє забезпечити високий рівень лояльності працівників, знизити плинність кадрів та створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Для підприємств роздрібної торгівлі важливими перевагами цієї моделі є розвиток командної взаємодії, формування високої відповідальності персоналу та орієнтація на якісне обслуговування покупців.

На відміну від японської моделі, американський підхід до управління персоналом ґрунтується на принципах індивідуалізму, особистої

відповідальності працівника та орієнтації на досягнення конкретних результатів діяльності. У межах цієї системи основна увага приділяється ефективності праці, продуктивності персоналу та використанню кількісних показників оцінювання результативності, зокрема KPI [20; 27].

Американська модель передбачає чіткий розподіл функціональних обов'язків, високий рівень спеціалізації працівників та застосування гнучкої кадрової політики. Підприємства активно використовують системи преміювання, індивідуальні програми мотивації та механізми оцінювання ефективності діяльності персоналу. Такий підхід забезпечує можливість швидкого реагування на зміни ринкового середовища та адаптації кадрового складу до поточних потреб підприємства [30; 35].

Європейська модель управління персоналом поєднує орієнтацію на досягнення високих економічних результатів із дотриманням соціальних стандартів та забезпеченням належних умов праці. Основою цього підходу є розвиток людського потенціалу, підтримка професійного навчання, забезпечення соціального захисту працівників та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [13; 31].

Характерною рисою європейського підходу є прагнення досягти балансу між інтересами працівників і підприємства. Значна увага приділяється розвитку soft skills, формуванню корпоративної культури, підтриманню командної взаємодії та забезпеченню можливостей для професійного зростання працівників. У багатьох європейських компаніях активно впроваджуються програми безперервного навчання, дуальної освіти та партнерства між бізнесом і закладами освіти [29; 32].

Таким чином, міжнародний досвід свідчить про поступовий перехід від традиційного адміністративного підходу до стратегічного та людиноцентричного управління персоналом. Для підприємств роздрібної торгівлі особливого значення набувають професійний розвиток працівників, підвищення рівня їх мотивації, формування корпоративної культури та використання сучасних цифрових технологій HR-менеджменту [25; 33].

Розвиток персоналу в сучасних умовах розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Він охоплює

підвищення кваліфікації працівників, формування кадрового резерву, удосконалення професійних компетентностей та підготовку персоналу до виконання нових функціональних обов'язків. У сфері роздрібної торгівлі це має особливе значення, оскільки якість роботи працівників безпосередньо впливає на рівень сервісу та задоволеність покупців [14; 36].

Підходи до професійного розвитку персоналу в різних країнах доцільно узагальнити у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Міжнародні підходи до професійного розвитку персоналу в системі управління підприємствами роздрібної торгівлі

№ з/п	Категорія персоналу	Японський підхід	Американський підхід	Європейський підхід
1.	Керівники	Наставництво, ротація посад, командне навчання	Бізнес-тренінги, KPI, коучинг	Лідерські програми, розвиток soft skills
2.	Адміністративний персонал	Колективне навчання та участь у прийнятті рішень	Онлайн-курси та розвиток індивідуальних компетентностей	Професійні тренінги та наставництво
3.	Операційний персонал	Навчання на робочому місці, командна взаємодія	Стандартизовані інструкції та оцінювання за KPI	Комбіноване навчання та сервісні тренінги
4.	Допоміжний персонал	Універсалізація навичок	Чітка спеціалізація	Професійна підготовка та навчання безпеці
5.	Нові працівники	Тривала адаптація та наставництво	Швидка адаптація та оцінка результатів	Програми підтримки та навчання стандартам

Джерело: складено на основі [26, 28, 34, 35]

Інформація, наведена у таблиці 1.4, демонструє, що міжнародні підходи до професійного розвитку персоналу мають як спільні, так і відмінні риси. Японська

модель орієнтується на колективізм і довгостроковий розвиток працівника в межах підприємства, американська – на індивідуальну результативність та ефективність, а європейська – на гармонійне поєднання економічних і соціальних аспектів управління персоналом.

У практиці діяльності сучасних торговельних підприємств використовуються різноманітні інструменти професійного розвитку персоналу. Одним із найбільш поширених методів є навчання безпосередньо на робочому місці (on-the-job training), що передбачає поєднання виконання професійних обов'язків із набуттям нових знань і практичних навичок. Особливо ефективним цей підхід є для нових працівників, які проходять адаптацію до умов діяльності підприємства [15; 37].

Важливе місце у системі розвитку персоналу займає наставництво, яке дозволяє передавати практичний досвід від більш кваліфікованих працівників новим співробітникам. Наставництво сприяє швидшому освоєнню робочих процесів, формуванню професійних навичок та інтеграції працівника в трудовий колектив. Разом із тим надмірна залежність від наставника може обмежувати ініціативність працівника та стримувати розвиток його самостійності [13; 31].

Серед сучасних методів професійного розвитку значного поширення набули тренінги, коучинг та ротація персоналу. Тренінгові програми дозволяють формувати навички продажу, комунікації та ефективного обслуговування клієнтів, що особливо важливо для підприємств роздрібної торгівлі. Коучинг орієнтований на розвиток професійного потенціалу працівників, підвищення рівня їх відповідальності та здатності самостійно приймати управлінські рішення [8; 30].

Ротація персоналу забезпечує формування універсальних компетентностей та дозволяє працівникам краще розуміти особливості функціонування підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості персоналу та створює передумови для ефективнішого використання трудових ресурсів [19; 27].

У сучасних умовах важливого значення набуває електронне навчання (e-learning), яке передбачає використання цифрових платформ, онлайн-курсів і корпоративних освітніх ресурсів. Основними перевагами електронного навчання є доступність, гнучкість, можливість самостійного планування часу та відносно невисока вартість організації навчального процесу. Для підприємств роздрібної торгівлі це особливо актуально через необхідність оперативного навчання великої кількості працівників [33; 37].

Таким чином, міжнародний досвід розвитку систем управління персоналом свідчить про поступове зростання ролі людського капіталу у забезпеченні ефективності діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Використання сучасних інструментів професійного розвитку персоналу, впровадження цифрових HR-технологій, поєднання елементів різних моделей управління та орієнтація на безперервне навчання створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і покращення якості торговельного обслуговування [25; 20; 34].

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАВРІЯ-В»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Таврія-В»

Підприємство «Таврія-В» засноване у 1992 році та за час своєї діяльності перетворилося на одну з розвинених торговельних мереж України. На сьогодні чисельність персоналу компанії налічує близько 4500 працівників, що характеризує значні масштаби її діяльності. Мережа охоплює понад 135 об'єктів роздрібної торгівлі, забезпечуючи широку присутність підприємства на ринку та стабільні конкурентні позиції [38]. Основні напрями діяльності товариства представлені на рис. 2.1.

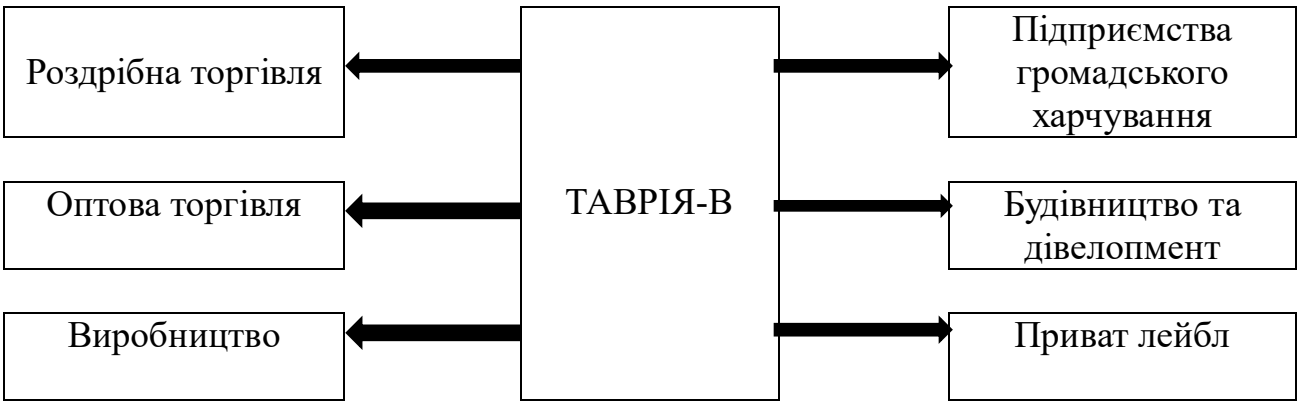


Рис. 2.1. Ключові бізнес-напрямки діяльності ТОВ «Таврія-В»
Джерело: складено на основі [38, 39, 40, 41]

Компанія «Таврія-В» здійснює діяльність у межах трьох основних форматів роздрібної торгівлі: гіпермаркети, супермаркети та магазини крокової доступності, що забезпечує охоплення різних сегментів споживчого попиту.

Підприємство здійснює господарську діяльність відповідно до норм чинного законодавства України, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів

та забезпечення стабільного функціонування торговельних процесів. Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом ефективної організації торговельної діяльності, оптимізації витрат і підвищення якості обслуговування покупців [38].

Підприємство провадить господарську діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів і забезпечення безперебійного функціонування торговельних процесів.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку шляхом раціональної організації торговельної діяльності, оптимізації витрат та підвищення рівня обслуговування покупців [38]. Організаційна структура ТОВ «Таврія-В» надана на рис. 2.2.

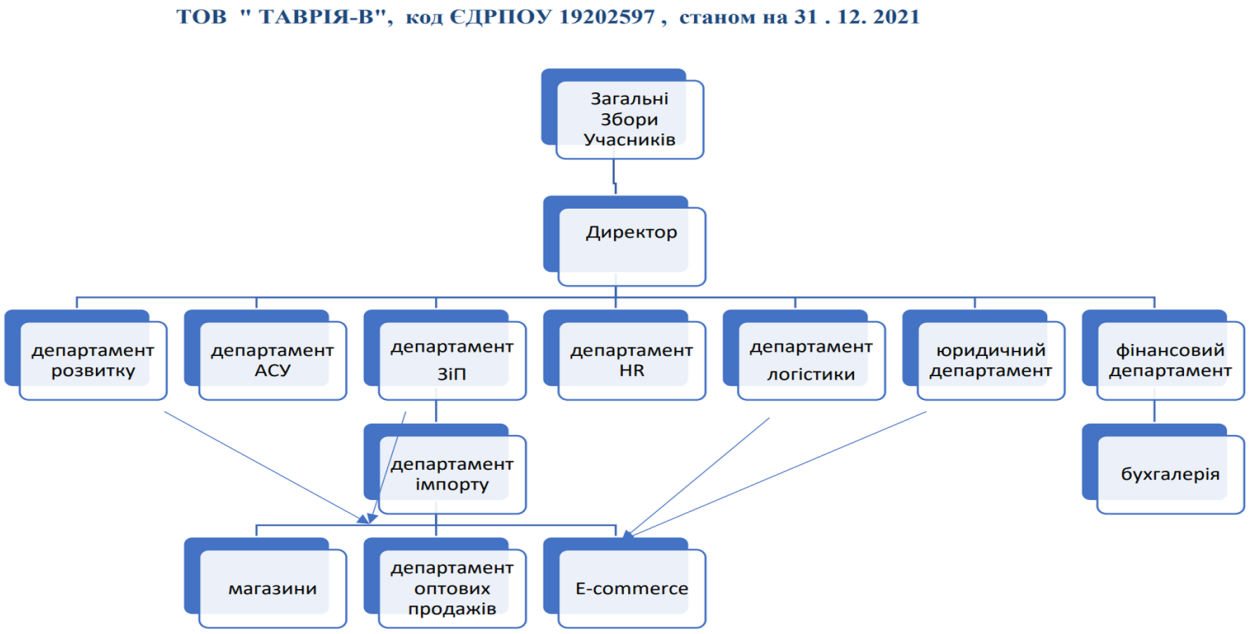


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Таврія-В»

Джерело: [39]

ТОВ «Таврія-В» функціонує як розвинена мережа підприємств роздрібної торгівлі з налагодженою системою управління та ефективною організаційною структурою. Стабільність діяльності та постійне розширення ринкової

присутності свідчать про високий рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до сучасних умов господарювання. Формуванню позитивного іміджу компанії сприяють широкий асортимент товарів, високий рівень обслуговування та орієнтація на якість послуг. Основними споживачами мережі є жителі міст із середнім і вищим за середній рівнем доходу, водночас асортиментна політика забезпечує доступність продукції для різних соціально-економічних груп населення.

На сучасному етапі розвитку мережа «Таврія-В» охоплює 135 об'єктів роздрібної торгівлі. До її складу входять торговельні центри площею від 5 до 36 тис. м², супермаркети та делікатес-маркети, що дає змогу підприємству працювати в різних сегментах споживчого ринку. Загальна площа торговельних об'єктів перевищує 333,5 тис. м², а річний товарооборот мережі становить понад 10 млрд грн, що характеризує значні масштаби діяльності та стабільні позиції підприємства у сфері роздрібної торгівлі.

Важливим елементом організаційної структури виступає департамент зовнішньоекономічної діяльності, який забезпечує розвиток міжнародних зв'язків та розширення асортименту товарів. Географія діяльності підприємства охоплює низку міст України, зокрема Одесу, Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Балту, Миколаїв, Харків, Чорноморськ, Хмельницький, Нікополь, Подільськ, Київ, Івано-Франківськ та Яремче, що забезпечує широку присутність мережі на національному рівні. Діяльність компанії «Таврія-В» охоплює різні напрями роздрібної торгівлі, що свідчить про диверсифікований характер розвитку підприємства.

До мережі входять торговельні центри, супермаркети та магазини крокової доступності під брендом «Таврія-В», а також спеціалізовані формати: супермаркети преміального сегмента «Космос», магазини косметики й побутової хімії «Блиск & Відро» та магазини низьких цін. Мультиформатна модель діяльності забезпечує охоплення різних сегментів споживачів і гнучку цінову

політику. Перевагою підприємства є також розвинена інфраструктура обслуговування та орієнтація на принципи сталого розвитку. Загальні показники діяльності ТОВ «Таврія-В» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Таврія-В» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Приріст 2024/2023, %	Приріст 2025/2024, %
1. Обсяг реалізації, тис. грн	1 746 466	1 820 000	1 980 000	+4,2	+8,8
2. Дохід від реалізації, тис. грн	1 746 466	1 820 000	1 980 000	+4,2	+8,8
3. Озброєність основними засобами, тис. грн/особу	520	560	600	+7,7	+7,1
4. Віддача основних засобів, грн/грн	2,1	2,2	2,3	+4,8	+4,5
5. Собівартість, тис. грн	1 729 979	1 790 000	1 930 000	+3,5	+7,8
6. Чистий прибуток, тис. грн	1 995	33 267	45 000	↑ значне	+35,3
7. Валовий прибуток, тис. грн	16 467	30 000	50 000	+82,2	+66,7
8. Основні засоби, тис. грн	800 000	850 000	900 000	+6,3	+5,9
9. Рентабельність, %	0,1	1,8	2,3	↑	+0,5 п.п.
10. Чисельність персоналу, осіб	860	900	920	+4,7	+2,2
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	2030	2022	2150	-0,4	+6,3
12. Фонд оплати праці, тис. грн	310 000	350 000	390 000	+12,9	+11,4
13. Середньорічна заробітна плата, тис. грн	360	389	424	+8,1	+9,0
14. Середньомісячна заробітна плата, грн	30 000	32 400	35 300	+8,0	+9,0

Джерело: складено за даними [*38, 39, 40, 41*]

Обсяг реалізації є одним із ключових показників, що характеризують масштаби діяльності підприємства роздрібної торгівлі. У 2023 році цей показник становив 1 746 466 тис. грн. У 2024 році обсяг реалізації зріс до 1 820 000 тис. грн, що відповідало приросту на 4,2 %, а у 2025 році досяг 1 980 000 тис. грн, збільшившись ще на 8,8 % порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про поступове розширення діяльності підприємства та зростання споживчого попиту.

Аналогічну тенденцію демонстрував і дохід від реалізації, що підтверджує стабільність надходження грошових коштів та ефективність збутової діяльності підприємства. Зростання доходів є закономірним для підприємств торгівлі, оскільки рівень виручки безпосередньо залежить від обсягів продажу.

Собівартість реалізованої продукції (витрати обігу) у 2023 році становила 1 729 979 тис. грн. У 2024 році показник збільшився до 1 790 000 тис. грн, або на 3,5 %, а у 2025 році досяг 1 930 000 тис. грн, що на 7,8 % більше порівняно з попереднім роком. При цьому темпи зростання витрат були нижчими за темпи приросту доходів, що свідчить про ефективне управління витратами та раціональне використання ресурсів підприємства.

Позитивна динаміка спостерігалася і щодо валового прибутку. У 2023 році його обсяг становив 16 467 тис. грн, у 2024 році – 30 000 тис. грн, а у 2025 році – 50 000 тис. грн. Зростання цього показника свідчить про підвищення прибутковості діяльності та вдосконалення структури витрат підприємства.

Найбільш відчутні зміни відбулися у розмірах чистого прибутку. У 2023 році його величина становила 1 995 тис. грн, у 2024 році – 33 267 тис. грн, а у 2025 році показник досяг 45 000 тис. грн. Таке зростання свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства, підвищення ефективності фінансового управління та оптимізацію фінансових потоків.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства також мала тенденцію до зростання: з 800 000 тис. грн у 2023 році до 850 000 тис. грн у 2024 році та 900 000 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства.

Показник віддачі основних засобів демонстрував позитивну динаміку: у 2023 році він становив 2,1 грн. на 1 грн. реалізації, у 2024 році - 2,2 грн., а у 2025 році - 2,3 грн. Це підтверджує підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

Озброєність праці основними засобами за досліджуваний період також зросла – з 520 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 560 тис. грн у 2024 році та 600 тис. грн у 2025 році. Така тенденція свідчить про покращення технічного забезпечення праці та створення кращих умов для виконання трудових функцій.

Рентабельність діяльності підприємства характеризувалася стійким зростанням: з 0,1 % у 2023 році до 1,8 % у 2024 році та 2,3 % у 2025 році. Отримані результати підтверджують підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення фінансової результативності його діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників упродовж досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання. У 2023 році кількість персоналу становила 860 осіб, у 2024 році - 900 осіб, що на 4,7 % більше порівняно з попереднім роком, а у 2025 році - 920 осіб, із приростом на 2,2 %. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розширення діяльності підприємства та потребу у додаткових трудових ресурсах для забезпечення операційних і управлінських процесів.

Продуктивність праці у 2023 році становила 2030 тис. грн на одного працівника. У 2024 році спостерігалося незначне зниження показника до 2022 тис. грн на особу, що може пояснюватися більш швидким зростанням чисельності персоналу порівняно з темпами збільшення обсягів діяльності підприємства. У 2025 році продуктивність праці зросла до 2150 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу та покращення організації роботи.

Фонд оплати праці протягом аналізованого періоду також демонстрував стійке зростання. У 2023 році його обсяг становив 310 000 тис. грн, у 2024 році - 350 000 тис. грн, а у 2025 році - 390 000 тис. грн. Основними чинниками збільшення фонду оплати праці стали як зростання чисельності персоналу, так і підвищення рівня заробітної плати працівників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася з 360 тис. грн у 2023 році до 389 тис. грн у 2024 році та 424 тис. грн у 2025 році. Відповідно рівень середньомісячної оплати праці зріс із 30 000 грн до 32 400 грн і 35 300 грн. Така динаміка свідчить про посилення матеріального стимулювання персоналу та покращення соціально-економічного забезпечення працівників підприємства.

Суттєвий вплив на динаміку техніко-економічних показників підприємства здійснюють зовнішні фактори, насамперед воєнний стан, який ускладнює логістичні процеси, порушує стабільність постачання товарів і спричиняє зростання витрат на транспортування та забезпечення діяльності підприємства. Додатковий вплив мають міграційні процеси, які змінюють структуру споживчого попиту, рівень купівельної спроможності населення та кадрове забезпечення підприємства. Водночас мобілізаційні заходи призводять до скорочення трудового потенціалу, підвищення навантаження на працівників і необхідності більш гнучкої організації роботи персоналу.

Додатковий вплив на результати функціонування підприємства здійснюють макроекономічна нестабільність, інфляційні тенденції та зміни вартості енергетичних ресурсів, які безпосередньо позначаються на рівні витрат і фінансових результатах діяльності. У таких умовах ключового значення набувають ефективність системи управління персоналом, оптимізація використання трудового потенціалу це підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища та підтримувати стабільність господарської діяльності. Тенденції розвитку підприємства та динаміку основних техніко-економічних показників подано на рис. 2.3.

Діяльність ТОВ «Таврія-В» характеризується позитивною динамікою економічного розвитку, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, збільшенні доходів та покращенні показників прибутковості. Одночасно спостерігається контрольоване зростання витрат і підвищення ефективності

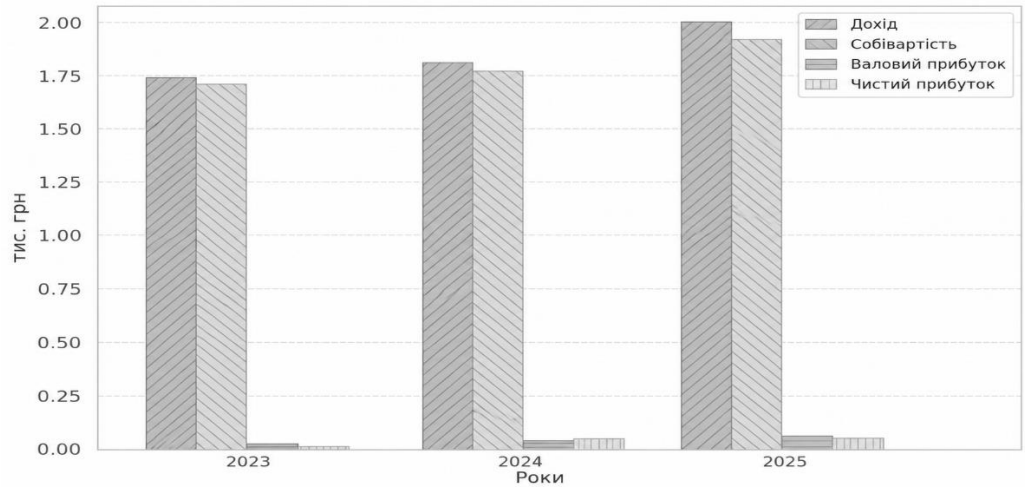


Рис. 2.3. Динаміка загальних техніко-економічних показників ТОВ «Таврія-В» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

використання ресурсного потенціалу підприємства, зокрема основних засобів та трудових ресурсів.

На результати фінансово-господарської діяльності підприємства істотно впливали зовнішні економічні та соціальні чинники, серед яких особливе значення мали умови воєнного стану, міграційні процеси та мобілізаційні заходи. Зазначені фактори ускладнювали забезпечення стабільності операційної діяльності підприємства та вимагали підвищення адаптивності управлінських рішень. У зв’язку з цим зростає роль удосконалення системи управління персоналом як важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства. Динаміку продуктивності праці одного працівника наведено на рис. 2.4.

Аналіз динаміки продуктивності праці одного працівника ТОВ «Таврія-В» упродовж 2023–2025 рр. свідчить про поступове підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Незначне зниження показника у 2024 році на 0,4 % можна пояснити впливом окремих внутрішніх та зовнішніх факторів, що тимчасово позначилися на результативності праці.

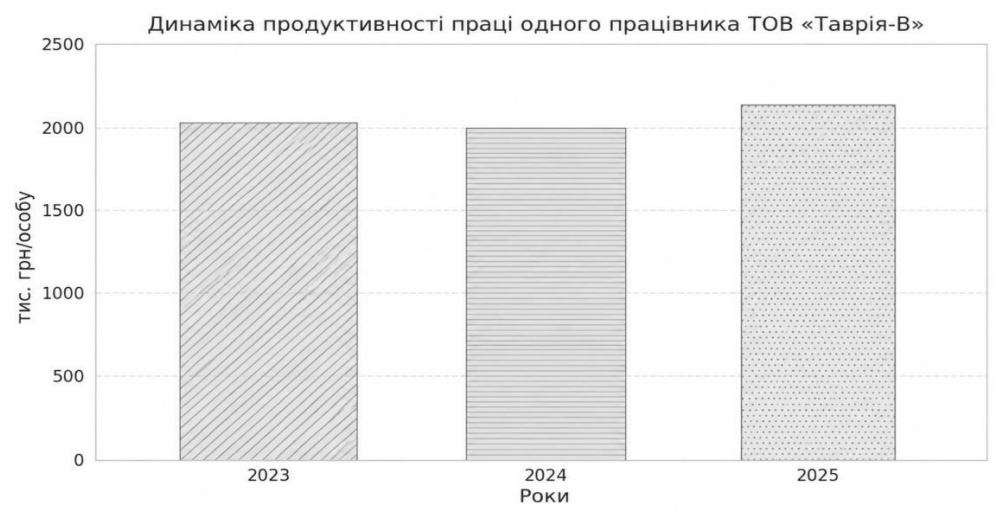


Рис. 2.4. Динаміка продуктивності праці одного працівника ТОВ «Таврія-В» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Проте вже у 2025 році продуктивність праці зросла на 6,3 %, що вказує на покращення організації робочих процесів, підвищення ефективності управління та стабілізацію діяльності підприємства.

Загалом техніко-економічні показники ТОВ «Таврія-В» у досліджуваному періоді демонструють позитивні тенденції розвитку. Це проявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, зростанні прибутковості та більш ефективному використанні виробничих і трудових ресурсів. Водночас окремі зміни у показниках продуктивності праці та поступове збільшення витрат свідчать про наявність резервів для подальшого вдосконалення системи управління підприємством. Позитивна динаміка результатів діяльності підтверджує здатність підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх факторів та підтримувати стабільність функціонування. Подальше підвищення ефективності діяльності ТОВ «Таврія-В» пов’язане з необхідністю вдосконалення системи управління персоналом, оптимізації витрат і

впровадження більш ефективних організаційно-управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У діяльності ТОВ «Таврія-В» значна увага приділяється дотриманню вимог чинного законодавства України, а також впровадженню сучасних стандартів якості та безпечності харчових продуктів у сфері роздрібної торгівлі. Організація торговельного процесу ґрунтується на комплексному підході до контролю якості продукції, що включає системний моніторинг умов зберігання, транспортування та реалізації товарів.

Важливе місце займає використання принципів системи НАССР, спрямованої на виявлення та контроль потенційних ризиків на всіх етапах товарообігу. Окрема увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних вимог, забезпеченню безпечних умов праці персоналу та раціональному використанню ресурсів у процесі господарської діяльності. Основні складові забезпечення якості та безпеки в супермаркеті ТОВ «Таврія-В» наведені на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Основні складові забезпечення якості та безпеки в супермаркеті ТОВ «Таврія-В»

Джерело: складено за даними [*38, 39, 40, 41*]

Застосування такого підходу забезпечує підтримання належного рівня якості продукції, сприяє підвищенню довіри споживачів та зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

2.2. Дослідження кадрового потенціалу та особливостей використання трудових ресурсів ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)

Супермаркет ТОВ «Таврія-В» у місті Яремче, відкритий 8 грудня 2023 року, здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі та спеціалізується на продажі продовольчих і непродовольчих товарів широкого асортименту.

Супермаркет у місті Яремче є структурною одиницею ТОВ «Таврія-В» та функціонує в умовах високої конкуренції, зумовленої наявністю, як локальних торговельних точок, так і мережевих рітейлерів. Особливістю діяльності виступає орієнтація на змішаний попит, що формується як місцевим населенням, так і туристичним потоком, характерним для Західного регіону України.

Загальні відомості ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче) наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальні відомості ТОВ «Таврія-В»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія-В»
Дата відкриття магазину	08.12.2023
Вид діяльності	Роздрібна торгівля продуктами харчування та супутніми товарами (КВЕД 47.11)
Форма оподаткування	Загальна система оподаткування, платник ПДВ
Юридична адреса	Україна, м. Одеса (головний офіс ТОВ «Таврія-В»)
Локація об’єкта дослідження	м. Яремче, Івано-Франківська область, вул. Свободи, 301
Керівник підрозділу	Керуючий магазином (відповідно до штатного розпису)
Офіційний web сайт	https://tavriav.org/

Джерело: складено на основі [38, 39, 40, 41]

Організаційна структура персоналу магазину має лінійно-функціональний характер і включає адміністративний персонал та працівників торговельного залу.

Основну частину колективу складають продавці-касири, які виконують широкий спектр функцій: обслуговування покупців, викладка товарів, контроль наявності продукції, здійснення розрахункових операцій. Управлінські функції покладено на адміністративний персонал, який забезпечує координацію діяльності, контроль за дотриманням стандартів обслуговування та організацію роботи персоналу.

Діяльність Товариства характеризується відносною стабільністю кадрового складу, що зумовлює накопичення практичного досвіду працівників, але водночас може формувати певний рівень інерційності та опору до змін. В умовах сучасних викликів, зокрема зростання конкуренції та необхідності впровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом, зазначені особливості потребують додаткової уваги з боку менеджменту.

Ефективність діяльності ТОВ «Таврія-В» значною мірою залежить від рівня формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Основними складовими такого потенціалу є чисельність працівників, рівень їх професійної підготовки, практичний досвід, мотивація до праці та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. За умов нестабільної економічної ситуації та впливу воєнного стану роль трудових ресурсів суттєво зростає, оскільки саме персонал забезпечує стабільність функціонування підприємства та безперервність його діяльності.

Дослідження кадрового потенціалу є необхідним етапом оцінювання ефективності системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, оцінити результативність їх використання та окреслити напрями подальшого розвитку персоналу.

Разом із тим діяльність ТОВ «Таврія-В» супроводжується низкою кадрових та організаційних проблем, серед яких нестача працівників, підвищення інтенсивності праці та необхідність адаптації внутрішніх процесів до нових економічних умов. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до управління персоналом і забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Таврія-В» надана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка кадрового потенціалу ТОВ «Таврія-В» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Характеристика динаміки	Оцінка рівня
Чисельність персоналу, осіб	860	900	920	Стабільне зростання	Високий
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2030	2022	2150	Незначне зниження з подальшим зростанням	Середній
Фонд оплати праці, тис. грн	310 000	350 000	390 000	Стійке зростання	Високий
Середньомісячна заробітна плата, грн	30 000	32 400	35 300	Поступове зростання	Високий
Озброєність праці основними засобами, тис. грн/особу	520	560	600	Стійке зростання	Високий
Віддача основних засобів, грн/грн	2,1	2,2	2,3	Позитивна динаміка	Високий
Чистий прибуток, тис. грн	1 995	33 267	45 000	Різке зростання	Високий

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Ефективна система управління персоналом є важливою складовою забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Таврія-В» в умовах економічних трансформацій та сучасних викликів. Підвищення рівня мотивації працівників, удосконалення механізмів професійного розвитку персоналу та забезпечення кадрової стабільності створюють передумови для зростання продуктивності праці та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Кадровий потенціал ТОВ «Таврія-В» характеризується достатнім рівнем розвитку та забезпечує належне функціонування підприємства. Це підтверджується показниками забезпеченості трудовими ресурсами, рівнем

матеріального стимулювання працівників і позитивними результатами господарської діяльності. Водночас нестабільність окремих показників продуктивності праці свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення Тому актуальним напрямом залишається вдосконалення системи управління персоналом та застосування сучасних підходів до організації праці, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для більш детального дослідження системи управління персоналом доцільно проаналізувати діяльність окремого структурного підрозділу ТОВ «Таврія-В» - супермаркету в м. Яремче, відкритого у 2023 році. Оскільки підприємство перебуває на етапі формування та активного розвитку, подальший аналіз кадрового потенціалу доцільно здійснювати за 2024 - 2025 рр., що дозволяє оцінити динаміку формування персоналу, ефективність його використання та адаптацію до умов функціонування нового торговельного об’єкта. Організаційна структура супермаркету включає адміністративний, торговельний, логістичний та допоміжний персонал, що забезпечує безперервність торговельного процесу та належний рівень обслуговування покупців. Динаміка чисельності персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче) наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу супермаркету
ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче) у 2024-2025 рр.

Категорія персоналу	2024 рік, осіб	2025 рік, осіб	Відхилення, осіб	Характеристика
Керівник супермаркету	1	1	0	Без змін
Адміністратори	3	3	0	Без змін
Бухгалтер	1	1	0	Без змін
Маркетинг і логістика	5	5	0	Без змін
Служба безпеки	2	2	0	Без змін
Продавці-касири	8	8	0	Без змін
Працівники торговельного залу	8	8	0	Без змін
Вантажники/склад	3	3	0	Без змін
Техперсонал	1	1	0	Без змін
Разом	32	32	0	Стабільна чисельність

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Чисельність окремих категорій персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» у 2024-2025 рр. залишалась незмінною, що свідчить про сформоване кадрове ядро підприємства. Стабільність адміністративного, допоміжного та частини торговельного персоналу підтверджує стійкість колективу, яка значною мірою забезпечується ефективною системою управління персоналом і сприяє безперервності роботи, узгодженості дій працівників та належному рівню організації діяльності.

Водночас стабільність персоналу не завжди означає високу ефективність його використання, оскільки за відсутності змін у чисельності можуть виникати приховані проблеми, зокрема нерівномірний розподіл навантаження, недостатній рівень продуктивності праці та обмеженість мотиваційних стимулів.

Формування системи оплати праці у супермаркеті «Таврія-В» м. Яремче відображає особливості кадрової та соціально-економічної політики закладу. Розмір витрат на оплату праці залежить від чисельності працівників, їх посадової структури, рівня матеріального стимулювання та організації трудових процесів. Оскільки супермаркет розпочав діяльність у 2023 році, наступні роки характеризувалися активним формуванням трудового колективу та поступовою стабілізацією кадрового складу.

Упродовж 2024 - 2025 рр. спостерігалося зростання витрат на оплату праці, що було зумовлено насамперед підвищенням рівня заробітної плати за умов відносно стабільної чисельності працівників. Така тенденція свідчить про прагнення керівництва забезпечити конкурентний рівень матеріального стимулювання та підвищити зацікавленість працівників у результатах діяльності.

Підвищення рівня оплати праці також можна розглядати як інструмент утримання кваліфікованих кадрів і зміцнення стабільності трудового колективу.

Для підприємств роздрібної торгівлі це має особливе значення, оскільки рівень професійної підготовки та мотивації працівників безпосередньо впливає

на якість обслуговування покупців і результати господарської діяльності. Відповідні показники наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Формування фонду оплати праці супермаркету «Таврія-В» (м. Яремче) 2024-2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.
Чисельність персоналу, осіб	32	32
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	32 400	35 300
Місячний фонд оплати праці, грн	1 036 800	1 129 600
Річний фонд оплати праці, грн	12 441 600	13 555 200
Абсолютне відхилення річного ФОП, грн	х	+1 113 600
Темп зростання річного ФОП, %	х	108,9

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Оскільки упродовж 2024–2025 рр. чисельність працівників супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче залишалася практично незмінною, зміни у витратах на оплату праці були пов’язані переважно зі зростанням рівня середньомісячної заробітної плати. У 2024 році річний обсяг коштів, спрямованих на оплату праці, становив 12 441,6 тис. грн, тоді як у 2025 році цей показник збільшився до 13 555,2 тис. грн. Абсолютний приріст склав 1 113,6 тис. грн, або 8,9 %.

Збільшення витрат на оплату праці відбулося без розширення штатної чисельності працівників і було забезпечене виключно підвищенням рівня матеріального стимулювання. Така тенденція свідчить про прагнення керівництва підвищити рівень соціально-економічного забезпечення працівників та посилити їх мотивацію до праці.

Крім того, зростання рівня оплати праці можна розглядати як інструмент утримання працівників та забезпечення стабільності трудового колективу. Для підприємств роздрібної торгівлі це має особливе значення, оскільки якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень обслуговування покупців і результати діяльності супермаркету. Підвищення матеріальної зацікавленості

працівників також сприяє зниженню ризику кадрових втрат і формує передумови для більш ефективного використання трудового потенціалу.

Для більш детального аналізу кадрового складу доцільно розглянути фактичну структуру працівників супермаркету (32 особи) за основними категоріями персоналу.

Таблиці 2.6

Структура фонду оплати праці супермаркету

ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче) за категоріями, %

Категорія персоналу	2024	2025	Тенденція
Управлінський персонал (керівник, адміністратори)	12,5%	12,5%	Без змін
Адміністративний персонал (бухгалтер, маркетинг і логістика)	18,7%	18,7%	Без змін
Торговельний персонал (продавці-касири, працівники залу)	50,0%	50,0%	Домінує
Допоміжний персонал (служба безпеки, склад, техперсонал)	18,8%	18,8%	Без змін
Разом	100,0%	100,0%	х

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Структура фонду оплати праці супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче у 2024-2025 рр. залишається незмінною, що обумовлено стабільною чисельністю персоналу. Найбільшу частку займає торговельний персонал (50%), що відповідає специфіці діяльності підприємства та орієнтації на обслуговування покупців.

З метою оцінки кадрового потенціалу супермаркету ТОВ «Таврія-В» доцільно проаналізувати статево-вікову структуру персоналу, яка характеризує якісний склад трудових ресурсів, їх демографічні особливості та здатність до ефективного виконання професійних обов’язків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Статево-вікова структура персоналу супермаркету

ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)

Вікова група	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Разом, осіб	Частка, %
До 25 років	2	4	6	18,8
25-35 років	4	6	10	31,3
36-45 років	3	5	8	25,0
46-55 років	2	3	5	15,6
56+ років	1	2	3	9,3
Разом	12	20	32	100,0

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Аналіз статево-вікової структури персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» свідчить про переважну кількість жінок у загальній чисельності працівників, що є типовим для підприємств роздрібної торгівлі. Найбільшу частку становлять працівники віком 25-35 років (31,3%), що характеризує персонал як достатньо молодий та активний. Водночас значна частка працівників середнього віку (36-45 років - 25,0%) свідчить про наявність досвідченого кадрового ядра. Частка працівників старших вікових груп є відносно невеликою, що забезпечує гнучкість та адаптивність персоналу до змін.

Отже, статево-вікова структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче є збалансованою, поєднуючи молодих і досвідчених працівників, що створює передумови для ефективної діяльності. Водночас переважання молодших вікових груп потребує належної системи мотивації та професійного розвитку з метою підвищення стабільності персоналу.

Розглянемо статево-вікову структуру персоналу наглядно на рис. 2.6, де синім кольором відображено кількість чоловіків, помаранчевим – кількість жінок у відповідних вікових групах. Вікові групи представлені по горизонтальній осі (до 25 років, 25-35 років, 36-45 років, 46-55 років, 56+ років), а по вертикальній осі - чисельність працівників у кожній групі.



Рис. 2.6. Статево-вікова структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче

Джерело: складено автором за даними [38, 39, 40, 41]

Статево-вікова структура персоналу ТОВ «Таврія-В» характеризується переважанням жінок у всіх вікових групах та домінуванням працівників віком 25-35 років, що свідчить про достатньо молодий і працездатний колектив, здатний до ефективного виконання професійних обов'язків. Водночас наявність працівників середнього та старшого віку забезпечує досвідчене кадрове ядро, що сприяє стабільності діяльності підприємства.

З метою оцінки якісного складу персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» доцільно проаналізувати освітньо-кваліфікаційну структуру працівників, яка характеризує рівень їх професійної підготовки, компетентності та здатності ефективно виконувати посадові обов'язки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В»

Рівень освіти	Кількість осіб	Частка, %
Вища освіта	6	18,8
Неповна вища / фахова передвища	10	31,3
Середня спеціальна (професійно-технічна)	9	28,1
Повна загальна середня	7	21,8
Разом	32	100,0

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу свідчить про переважання працівників із фаховою передвищою та професійно-технічною освітою, що є характерним для підприємств роздрібної торгівлі. Частка працівників з вищою освітою є відносно невисокою та зосереджена переважно серед управлінського та адміністративного персоналу.

Отже, освітньо-кваліфікаційна структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» відповідає специфіці його діяльності та забезпечує виконання основних функцій підприємства. Водночас обмежена частка працівників з вищою освітою свідчить про наявність резервів підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, що може сприяти зростанню ефективності управління та якості обслуговування. Для більш ґрунтовної оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати структуру персоналу за стажем роботи. Такий аналіз дозволяє визначити рівень професійного досвіду працівників, оцінити стабільність трудового колективу, а також охарактеризувати результативність реалізованої кадрової політики підприємства. Відповідні показники наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» за стажем роботи

Стаж роботи	Кількість осіб	Частка, %
До 1 року	6	18,8
1-3 роки	12	37,5
3-5 років	8	25,0
Понад 5 років	6	18,8
Разом	32	100,0

Джерело: складено за даними [38, 39, 40, 41]

Проведений аналіз структури персоналу за стажем роботи показав, що найбільшу частку працівників становлять особи з досвідом роботи від 1 до 3 років - 37,5 %. Така структура є закономірною, оскільки супермаркет розпочав

діяльність у 2023 році, а формування трудового колективу відбувалося переважно впродовж останніх років.

Водночас у складі персоналу присутні працівники зі стажем понад 3 роки, що позитивно впливає на стабільність функціонування підприємства. Саме ця категорія працівників формує основу кадрового складу, забезпечує передачу практичного досвіду новим співробітникам, підтримує належний рівень організації праці та сприяє збереженню корпоративних цінностей.

Переважання працівників із відносно невеликим стажем роботи свідчить про етап активного розвитку підприємства та поступову стабілізацію кадрового складу. Така структура персоналу створює передумови для поєднання професійного досвіду та адаптивності працівників до змін у діяльності супермаркету. Разом із тим для забезпечення довгострокової кадрової стабільності доцільним є подальший розвиток системи професійного навчання, адаптації та утримання персоналу.

Частка працівників зі стажем до одного року залишається відносно невисокою, що свідчить про стабільність кадрового складу та відсутність значної плинності персоналу. Загалом структура персоналу супермаркету ТОВ «Таврія-В» за стажем роботи є достатньо збалансованою, оскільки поєднує працівників із різним рівнем професійного досвіду, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства. Разом із тим актуальним залишається подальше вдосконалення системи адаптації, професійного розвитку та утримання персоналу з метою зміцнення кадрової стабільності.

Відсутність плинності кадрів свідчить про достатньо високий рівень стабільності трудового колективу та здатність підприємства утримувати працівників. Така ситуація може бути наслідком належного рівня організації праці, сформованого кадрового ядра та відносно стабільних умов зайнятості. Водночас тривала незмінність кадрового складу може вказувати на недостатню мобільність персоналу та обмежену гнучкість системи управління, що ускладнює

швидке реагування на зміни зовнішнього середовища й адаптацію до нових вимог ринку.

У зв’язку з цим актуальним є вдосконалення підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення адаптивності працівників, розвиток професійних компетентностей та покращення організації трудових процесів. Особливого значення набуває створення умов для підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення більш гнучкої кадрової політики.

Проведений аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Таврія-В» дозволив оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, визначити ефективність їх використання та охарактеризувати особливості функціонування системи управління персоналом. У процесі дослідження було виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема нерівномірність показників продуктивності праці, підвищене навантаження на працівників та недостатню ефективність окремих елементів мотиваційної системи. Отримані результати свідчать про наявність резервів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та створюють основу для подальшого аналізу чинної системи управління персоналом. Це дозволяє обґрунтувати необхідність її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до організації праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

2.3. Аналіз HR-процесів та оцінювання результативності системи управління персоналом у ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)

Проведення ефективної діючої системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» - важлива складова дослідження діяльності підприємства, оскільки дає можливість визначити рівень раціональності використання трудового потенціалу, результативність організації праці та відповідність застосовуваних

управлінських механізмів сучасним умовам господарювання. Такий аналіз дозволяє не лише виявити переваги кадрової політики підприємства, а й окреслити проблемні аспекти, які вносять негативний вплив на продуктивність праці та загальну ефективність функціонування магазину роздрібної торгівлі у м. Яремче.

За умов нестабільного зовнішнього середовища та зростання вимог до якості управлінських процесів підвищується роль ефективної системи управління персоналом. Від рівня її організації значною мірою залежить здатність підприємства забезпечувати стабільність функціонування, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати визначених стратегічних цілей.

Раціонально організована система управління персоналом сприяє ефективному використанню трудового потенціалу, покращенню координації діяльності працівників і підвищенню результативності роботи підприємства в цілому. Водночас недостатній рівень організації кадрових процесів може негативно впливати на продуктивність праці, мотивацію працівників та загальну ефективність діяльності.

Комплексне оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» є необхідним етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, оцінити рівень використання кадрового потенціалу й окреслити напрями подальшого вдосконалення управлінських підходів. Результати такого аналізу створюють основу для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Ефективність системи управління персоналом значною мірою визначається якістю організації управлінської праці, рівнем координації кадрових процесів та здатністю керівництва забезпечувати узгодженість дій працівників відповідно до цілей підприємства. У ТОВ «Таврія-В» вона ґрунтується на дотриманні визначених правил службової поведінки, чіткому

розподілі функціональних обов’язків та виконанні працівниками своїх завдань відповідно до посадових інструкцій і внутрішніх регламентів підприємства.

На якісне ефективне управління персоналом впливають стиль керівництва, методи організації управлінської діяльності, рівень професійної підготовки керівників, а також якість інформаційного забезпечення та використання сучасних управлінських технологій. Сукупність цих чинників визначає результативність координації трудових процесів, рівень мотивації працівників і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У діяльності підприємства простежується спрямованість на забезпечення стабільності кадрового складу та підтримання безперервності торговельного процесу. Такий підхід сприяє збереженню належного рівня організації праці, забезпечує стабільність обслуговування покупців і створює умови для ефективного функціонування підприємства. Система управління персоналом ТОВ «Таврія-В» базується на поєднанні організаційних регламентів і практичних управлінських рішень, що визначають функціональну роль кожного працівника, порядок взаємодії між структурними підрозділами та механізми впливу керівництва на трудовий колектив. Сформована система забезпечує стабільність діяльності підприємства в цілому за всіма регіональними обєктами, що підтверджується зростанням чисельності персоналу з 860 осіб у 2023 році до 920 осіб у 2025 році (+7,0%). Водночас у досліджуваному супермаркеті в м. Яремче чисельність працівників залишається незмінною, що свідчить про сформоване кадрове ядро, проте обмежує гнучкість управління.

Недостатній рівень адаптивності системи управління проявляється у коливаннях продуктивності праці: у 2024 році показник знизився до 2022 тис. грн/особу (-0,4%), а у 2025 році зріс до 2150 тис. грн/особу (+6,3%). Динаміка свідчить про нерівномірність використання трудових ресурсів і недостатню

ефективність організації праці, що потребує вдосконалення управлінських підходів.

Мотивація персоналу на підприємстві має переважно матеріальний характер і реалізується через систему оплати праці, яка включає основну заробітну плату та додаткові виплати. Загалом, фонд оплати праці зріс з 310 000 тис. грн у 2023 році до 390 000 тис. грн у 2025 році, що становить приріст 25,8%, а середньомісячна заробітна плата збільшилась з 30 000 грн до 35 300 грн (+17,7%), підтверджує прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень матеріального забезпечення працівників.

Разом з тим структура стимулювання залишається відносно стабільною, без суттєвого впровадження гнучких інструментів мотивації. Це підтверджується результатами анкетування персоналу, згідно з якими рівень задоволеності оплатою праці та мотиваційною системою оцінюється на рівні 2,9 – 3,2 бала, що відповідає середньому рівню. Така ситуація обмежує можливості підвищення зацікавленості працівників у результатах праці та зростанні продуктивності.

Отже, попри наявність стабільної системи управління та зростання рівня матеріального забезпечення персоналу, підприємство потребує підвищення гнучкості управління, удосконалення мотиваційних механізмів та впровадження сучасних підходів до оцінки ефективності праці, що дозволить підвищити результативність використання кадрового потенціалу. Нематеріальні методи мотивації представлені створенням сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримкою комунікацій між працівниками та забезпеченням належних умов праці.

Важливу роль відіграє визнання результатів роботи працівників, що сприяє підвищенню їх лояльності до підприємства. Соціальна складова діяльності ТОВ «Таврія-В» проявляється у створенні умов для стабільної зайнятості персоналу та забезпеченні базових соціальних гарантій, що позитивно

впливає на імідж підприємства, рівень довіри працівників та загальну ефективність його діяльності.

Проведений аналіз засвідчив наявність потреби у подальшому вдосконаленні системи розвитку персоналу, передусім у напрямі організації професійного навчання, підвищення кваліфікації працівників та використання сучасних підходів до оцінювання результатів праці. Недостатній рівень системності в управлінні цими процесами обмежує можливості ефективного використання трудового потенціалу та знижує результативність кадрової політики підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «Таврія-В» загалом характеризується стабільністю та належною організацією кадрових процесів. Разом із тим сучасні умови функціонування підприємств роздрібної торгівлі потребують подальшого вдосконалення підходів до управління персоналом. Особливої уваги потребують питання розвитку мотиваційної системи, професійного зростання працівників та впровадження сучасних HR-технологій, здатних підвищити ефективність управлінських рішень і покращити організацію праці.

Недостатній розвиток зазначених напрямів може негативно впливати на рівень залученості працівників, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища. Водночас модернізація кадрової політики та застосування сучасних інструментів управління персоналом створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення кадрового потенціалу та посилення конкурентних переваг.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» проводилося на основі аналізу ключових показників діяльності підприємства, структури кадрового складу та якісних характеристик організації управління персоналом (Додаток А).

Для узагальнення отриманих результатів було застосовано метод бальної оцінки за основними напрямами аналізу, що дозволило визначити рівень ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства. Відповідні результати наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Таврія-В»

Напрям оцінки	Показник	Характеристика	Оцінка (1–5)	Рівень
Ефективність використання	Продуктивність праці	Коливання показника	3	Середній
Організація праці	Розподіл навантаження	Перевантаження окремих груп	3	Середній
Мотивація	Рівень оплати праці	Зростання без гнучкої системи	3	Середній
Кадрова політика	Стабільність персоналу	Відсутність змін	4	Вище середнього
HR-інструменти	Наявність KPI	Відсутні	2	Низький
Розвиток персоналу	Навчання	Відсутнє	2	Низький

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Проведене оцінювання показало, що діюча система роботи з персоналом у ТОВ «Таврія-В» загалом забезпечує належне функціонування підприємства, проте окремі елементи кадрової політики потребують удосконалення. У ході дослідження були виявлені проблеми, пов’язані з недостатньою ефективністю мотиваційних механізмів, обмеженим використанням сучасних HR-інструментів та недостатньою увагою до професійного розвитку працівників. Наявність таких недоліків стримує підвищення продуктивності праці та знижує можливості повного використання кадрового потенціалу.

Отримані результати свідчать, що чинні підходи до організації кадрових процесів забезпечують стабільність роботи трудового колективу, однак не повністю відповідають сучасним вимогам управління. Це зумовлює потребу у вдосконаленні системи оцінювання результатів праці, розвитку стимулюючих

механізмів і впровадженні більш ефективних методів організації роботи персоналу.

Для наочного визначення рівня результативності кадрового менеджменту доцільно здійснити порівняння фактичних показників із умовно встановленим еталонним рівнем (рис. 2.7). Такий підхід дозволяє визначити основні відхилення, оцінити ступінь відповідності існуючих управлінських рішень потребам підприємства та окреслити резерви для подальшого підвищення ефективності діяльності.

Хоча кадровий склад підприємства характеризується стабільністю, відсутність помітних змін у його структурі може свідчити про недостатню динамічність кадрової політики та обмежену здатність системи управління персоналом швидко адаптуватися до нових умов діяльності. За таких обставин ускладнюється впровадження сучасних підходів до організації праці, розвитку професійних компетентностей працівників і підвищення результативності трудової діяльності.

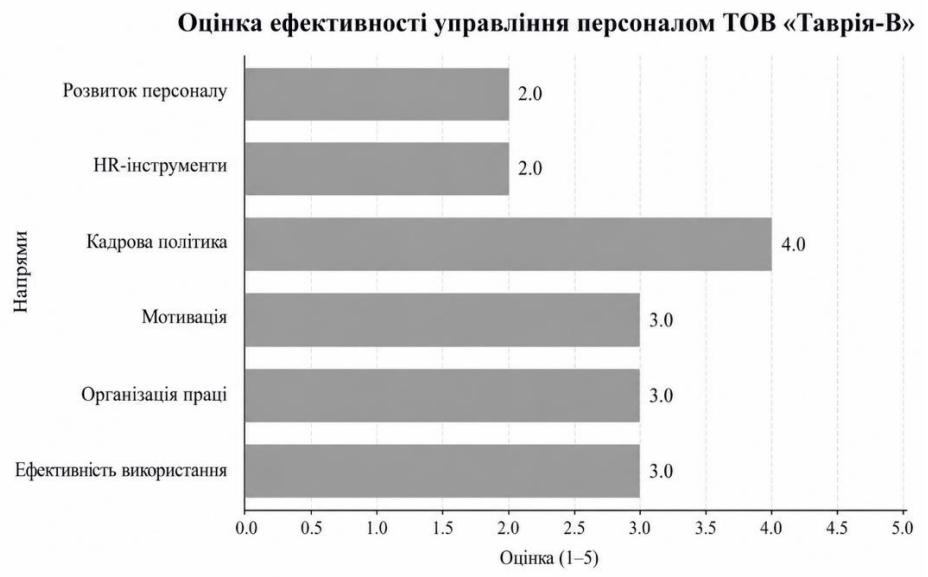


Рис. 2.7. Результати оцінки за основними напрямами дослідження

Джерело: складено за даними [Додаток А]

Проведене дослідження дало можливість визначити основні напрями подальшого вдосконалення кадрової роботи. Зокрема, актуальними залишаються питання підвищення ефективності мотиваційної системи, розвитку професійного навчання персоналу, оптимізації розподілу трудового навантаження та впровадження сучасних HR-інструментів. Реалізація зазначених заходів сприятиме більш раціональному використанню трудового потенціалу та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та комплексної оцінки стану системи управління персоналом доцільно застосувати SWOT-аналіз.

Використання цього методу дозволяє систематизувати внутрішні переваги та проблемні аспекти діяльності підприємства, а також оцінити вплив зовнішніх чинників на ефективність кадрової політики. Крім того, SWOT-аналіз створює основу для визначення перспективних напрямів розвитку та обґрунтування практичних заходів щодо вдосконалення управління персоналом ТОВ «Таврія-В» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В»

Внутрішнє середовище	*Зовнішнє середовище*
Сильні сторони (S)	*Можливості (O)*
Стабільний кадровий склад	Впровадження сучасних HR-технологій
Зростання заробітної плати	Розвиток систем мотивації
Наявність досвідченого персоналу	Підвищення кваліфікації працівників
Налагоджена організаційна структура	Автоматизація управління персоналом
Слабкі сторони (W)	*Загрози (T)*
Нерівномірне навантаження персоналу	Вплив економічної нестабільності
Відсутність KPI та оцінки ефективності	Відтік кадрів у більш конкурентні компанії
Недостатній розвиток мотиваційної системи	Зростання вимог до персоналу
Відсутність системного навчання	Професійне вигорання працівників

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче дозволив здійснити комплексну оцінку кадрового потенціалу підприємства та проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність кадрової політики. Результати дослідження дали змогу визначити наявні переваги в організації роботи з персоналом, виявити проблемні аспекти та окреслити перспективні напрями подальшого вдосконалення системи управління трудовими ресурсами.

До сильних сторін підприємства належить стабільний кадровий склад, свідчить про сформоване ядро персоналу та ефективну організацію трудових процесів. Позитивною характеристикою також є поступове зростання рівня оплати праці та наявність досвідчених працівників, що забезпечує безперервність діяльності та належний рівень обслуговування. Налагоджена організаційна структура сприяє чіткому розподілу функцій та підтриманню стабільності роботи супермаркету.

SWOT-аналіз виявив ряд суттєвих слабких сторін. Зокрема, спостерігається нерівномірний розподіл навантаження між працівниками, що негативно впливає на продуктивність праці та може призводити до професійного вигорання. Важливим недоліком є відсутність сучасних HR-інструментів, зокрема системи оцінки ефективності персоналу (KPI), що ускладнює контроль результативності праці. Крім того, недостатній розвиток мотиваційної системи та відсутність системного навчання обмежують можливості підвищення кваліфікації працівників і їх професійного зростання.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив наявність значних можливостей для подальшого розвитку системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В». Підприємство має передумови для впровадження сучасних HR-рішень, автоматизації кадрових процесів та вдосконалення підходів до організації роботи працівників. Перспективним напрямом є також модернізація системи мотивації шляхом застосування більш гнучких матеріальних і

нематеріальних стимулів, що може позитивно вплинути на рівень залученості персоналу та результати трудової діяльності.

Окремої уваги потребує розвиток професійних компетентностей працівників через організацію навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Підвищення професійного рівня персоналу сприятиме покращенню якості обслуговування покупців, підвищенню продуктивності праці та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства.

Водночас діяльність підприємства супроводжується впливом низки зовнішніх ризиків, які можуть негативно позначатися на результативності його функціонування. Серед основних загроз варто виділити нестабільність економічної ситуації, зростання конкуренції на ринку праці, ризик втрати кваліфікованих працівників та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування. Додатковим негативним чинником є професійне виснаження працівників, що може виникати внаслідок нерівномірного розподілу навантаження та високої інтенсивності праці.

Отримані результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність діяльності значною мірою залежатиме від удосконалення кадрової політики та підвищення якості управління трудовими ресурсами. Пріоритетними напрямами розвитку мають стати вдосконалення системи оцінювання результатів праці, розвиток мотиваційних механізмів, оптимізація організації роботи персоналу та посилення професійного розвитку працівників. Реалізація зазначених заходів створить умови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАВРІЯ-В»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації HR-процесів у ТОВ «Таврія-В»

Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» здійснювалась на основі аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства, структури персоналу, фонду оплати праці та результатів анкетування працівників.

Аналіз економічних показників свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, обсяг реалізації зріс з 1 746 466 тис. грн у 2023 році до 1 980 000 тис. грн у 2025 році, а чистий прибуток - з 1 995 тис. грн до 45 000 тис. грн, що вказує на підвищення результативності діяльності. Водночас продуктивність праці має нестійку динаміку: у 2024 році зафіксовано незначне зниження (-0,4%), після чого у 2025 році відбулося зростання (+6,3%), що свідчить про нерівномірність використання трудових ресурсів.

Структура персоналу супермаркету в м. Яремче є стабільною та включає управлінський, адміністративний, торговельний і допоміжний персонал. Незмінність чисельності працівників у 2024-2025 рр. свідчить про сформоване кадрове ядро, однак водночас може обмежувати гнучкість управління та адаптацію до змін.

Фонд оплати праці має тенденцію до зростання: з 310 000 тис. грн у 2023 році до 390 000 тис. грн у 2025 році (+25,8%), що супроводжується підвищенням середньомісячної заробітної плати з 30 000 грн до 35 300 грн. Разом з тим структура фонду оплати праці залишається відносно стабільною, без суттєвого розвитку гнучких мотиваційних механізмів.

Результати анкетування персоналу показали, що більшість аспектів управління оцінюються на середньому рівні (2,9-3,6 бала). Найнижчі оцінки

отримали напрями, пов’язані з розвитком персоналу та використанням сучасних HR-інструментів (2,7-2,8 бала), що свідчить про наявність проблем у цих сферах.

Для узагальнення результатів дослідження було проведено бальну оцінку ефективності системи управління персоналом, ми навели у табл. 10.

Для наочного відображення отриманих результатів побудовано діаграму ефективності системи управління персоналом (рис. 3.1), яка демонструє середній рівень розвитку більшості напрямів та наявність критичних відхилень у сфері HR-інструментів і розвитку персоналу.

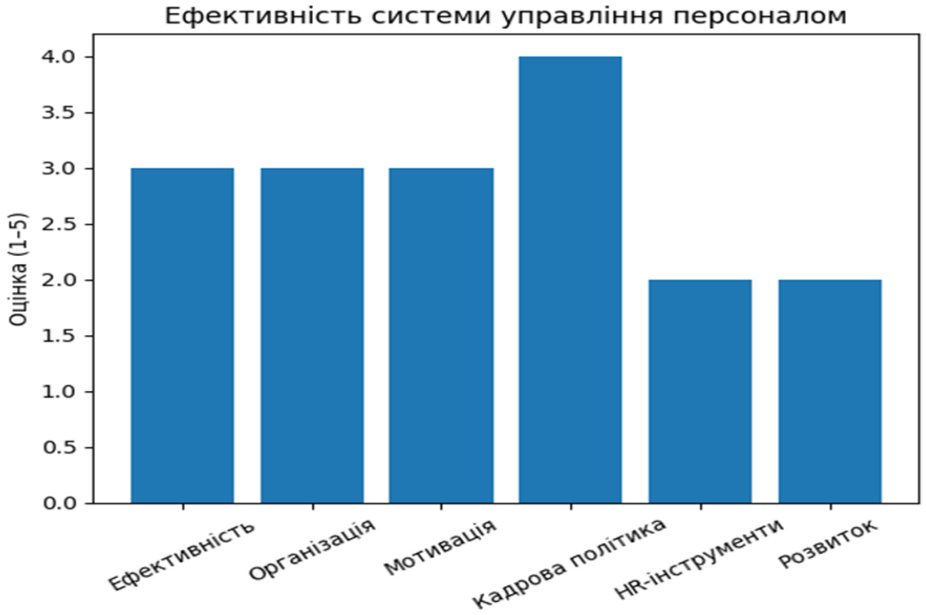


Рис. 3.1. Результати оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В»

Джерело: складено автором

Система управління персоналом ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче характеризується середнім рівнем ефективності, що забезпечує стабільність функціонування підприємства. Водночас виявлені проблеми, зокрема відсутність сучасних інструментів оцінки, нерівномірність використання трудових ресурсів та недостатній розвиток системи навчання, обумовлюють необхідність її подальшого вдосконалення.

Виявлення проблем у системі управління персоналом ТОВ «Таврія-В» доцільно здійснювати на основі результатів SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний стан кадрової системи, а й обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

Аналіз внутрішнього середовища показав, що підприємство має низку сильних сторін: стабільний кадровий склад, досвідчений персонал і налагоджену організаційну структуру. Додатковою перевагою є зростання заробітної плати та фонду оплати праці, що сприяє підтриманню належного рівня матеріального забезпечення працівників.

Разом з тим, результати дослідження дозволили виявити низку слабких сторін, які стримують підвищення ефективності системи управління персоналом. Саме вони становлять ядро проблемного поля й обумовлюють необхідність змін. Однією з ключових проблем є нерівномірне навантаження персоналу, проявляється у перевантаженні окремих категорій працівників, передусім торговельного персоналу, що негативно впливає на якість роботи, рівень втоми та загальну продуктивність праці. Коливання показників продуктивності праці свідчать про те, що наявний кадровий потенціал використовується не повною мірою ефективно (рис.3.2)



Рис. 3.2. Ключові проблеми системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» м. Яремче

Джерело: складено автором

Не менш важливою проблемою є відсутність системи KPI та чіткої оцінки результативності праці. За таких умов ускладнюється об’єктивне вимірювання ефективності роботи окремих працівників і підрозділів, що, у свою чергу, обмежує можливість своєчасного управлінського реагування. Відсутність сучасних інструментів оцінки призводить до того, що система управління персоналом залишається переважно адміністративною, а не результатоорієнтованою.

Ще одним проблемним аспектом є недостатній розвиток мотиваційної системи. Хоча на підприємстві спостерігається зростання заробітної плати, сама структура стимулювання не демонструє достатньої гнучкості. Матеріальна мотивація не підкріплюється розвиненою системою преміювання, заохоченням до професійних досягнень або дієвими нематеріальними стимулами, що знижує зацікавленість працівників у підвищенні індивідуальної результативності та може негативно впливати на їх залученість до досягнення цілей підприємства.

Важливою слабкою стороною є також відсутність системного навчання та розвитку персоналу. Недостатня увага до підвищення кваліфікації, професійного зростання й адаптації працівників обмежує можливості розвитку кадрового потенціалу. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства, оскільки сучасні умови господарювання потребують постійного оновлення знань, навичок і управлінських підходів.

Поряд із внутрішніми слабкостями, SWOT-аналіз виявив і низку зовнішніх загроз, які посилюють актуальність змін у системі управління персоналом. Однією з найбільш суттєвих є професійне вигорання працівників, що може виникати внаслідок нерівномірного розподілу навантаження, недостатнього мотиваційного підкріплення та обмежених можливостей професійного розвитку. В умовах високої інтенсивності праці це стає серйозним ризиком для збереження ефективності кадрового потенціалу.

Ще однією загрозою є можливий відтік кадрів у більш конкурентні компанії, які пропонують вищий рівень оплати праці, ширші можливості розвитку, сучасніші підходи до мотивації та комфортніші умови праці. Такий ризик особливо небезпечний для підприємства з огляду на потребу збереження стабільного кадрового ядра. Додатковий негативний вплив може чинити

економічна нестабільність, яка посилює невизначеність на ринку праці та підвищує вимоги до гнучкості системи управління персоналом.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз показав, що система управління персоналом ТОВ «Таврія-В» має достатньо міцну внутрішню основу у вигляді стабільного кадрового складу, досвідченого персоналу та налагодженої організаційної структури. Водночас наявність низки слабких сторін, зокрема нерівномірного навантаження, відсутності KPI, недостатньо розвиненої мотиваційної системи та відсутності системного навчання, свідчить про необхідність її модернізації. Вплив зовнішніх загроз, таких як професійне вигорання та відтік кадрів, лише підсилює актуальність змін. Отже, обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом базується як на результатах внутрішнього аналізу, так і на потребі адаптації підприємства до сучасних умов функціонування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Взаємозв’язок виявлених проблем, причин їх виникнення та наслідків для ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче

Проблема	Причина	Наслідок
Нерівномірне навантаження персоналу	Недостатньо ефективний розподіл функцій і трудових обов’язків	Перевантаження окремих працівників, зниження продуктивності, ризик вигорання
Відсутність KPI та оцінки ефективності	Не впроваджено сучасні HR-інструменти контролю результативності	Складність оцінки внеску працівників, зниження керованості процесів
Недостатній розвиток мотиваційної системи	Переважання фіксованої оплати праці та слабка гнучкість стимулювання	Зниження зацікавленості працівників у підвищенні результативності
Відсутність системного навчання	Недостатня увага до професійного розвитку персоналу	Уповільнення розвитку кадрового потенціалу, зниження адаптивності
Ризик професійного вигорання	Високе навантаження, обмежені стимули, відсутність розвитку	Погіршення якості праці, емоційне виснаження, можливе зростання втрат персоналу
Ризик відтоку кадрів	Конкуренція на ринку праці та кращі умови в інших компаніях	Втрата досвідчених працівників, зниження стабільності колективу

Джерело: складено автором

Отже, результати SWOT-аналізу та узагальнення виявлених проблем

свідчать, що система управління персоналом ТОВ «Таврія-В» потребує цілеспрямованих змін. Незважаючи на наявність сильних сторін, ключові недоліки в організації праці, оцінці ефективності, мотивації та розвитку персоналу знижують загальну результативність управління, що створює підстави для розробки комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Виявлені проблеми системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» зумовлюють необхідність впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці та вдосконалення HR-системи. Основні напрями удосконалення:

- *Впровадження KPI.* Запровадження чітких показників ефективності для оцінки роботи персоналу (продавці, адміністратори, допоміжний персонал) → підвищення продуктивності та контроль результатів.
- *Оптимізація навантаження*. Перерозподіл обов'язків і впровадження гнучких графіків → зниження перевантаження та професійного вигорання.
- *Удосконалення мотивації*. Впровадження гнучкої системи стимулювання (премії, бонуси, нематеріальна мотивація) → зростання залученості та лояльності персоналу.
- *Розвиток навчання персоналу*. Організація тренінгів, наставництва та програм підвищення кваліфікації → покращення якості роботи та адаптації працівників.
- *Автоматизація HR-процесів.* Впровадження цифрових HR-систем → підвищення ефективності управління та зниження адміністративного навантаження.

Запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче, спрямовані на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, покращення організації праці та впровадження сучасних HR-інструментів. Реалізація дозволить усунути ключові недоліки,

зокрема нерівномірність навантаження, недостатній рівень мотивації та відсутність системи оцінки результатів праці.

3.2. Економічне обґрунтування та очікувані соціально-організаційні результати впровадження запропонованих заходів

Незважаючи на стабільність кадрового складу супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче, що проявляється у відсутності плинності персоналу та незмінності його чисельності, існує об’єктивна необхідність удосконалення системи управління персоналом. Сформоване кадрове ядро, з одного боку, забезпечує безперервність діяльності та накопичення професійного досвіду, проте з іншого - може обмежувати гнучкість управління та стримувати впровадження інноваційних підходів.

В умовах сучасної конкуренції у сфері роздрібної торгівлі ефективність діяльності підприємства визначається не лише стабільністю персоналу, а й рівнем його продуктивності, мотивації та здатністю швидко адаптуватися до змін. Проведений аналіз показав, що за наявності позитивних характеристик кадрового складу, система управління персоналом має ряд недоліків, зокрема нерівномірний розподіл навантаження, відсутність чіткої системи оцінки результатів праці, недостатній розвиток мотиваційних механізмів та обмежені можливості професійного навчання.

Саме тому розробка та впровадження програми удосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування супермаркету. Запропонована програма дозволяє не лише усунути виявлені недоліки, але й трансформувати існуючу систему управління у більш гнучку, результатоорієнтовану та адаптивну.

Важливість впровадження програми також зумовлена потребою підвищення якості обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором

конкурентоспроможності підприємства у сфері роздрібної торгівлі. Раціональний розподіл навантаження, підвищення мотивації персоналу та розвиток професійних компетенцій безпосередньо впливають на рівень сервісу та задоволеність покупців (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Програма удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» м. Яремче

Джерело: складено автором

Крім того, впровадження сучасних HR-інструментів, зокрема системи KPI та елементів автоматизації, дозволить підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити більш ефективний контроль за діяльністю персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, навіть за умов стабільності кадрового складу, реалізація програми удосконалення системи управління персоналом є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності супермаркету ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче. Вона забезпечує не лише економічні вигоди, але й створює сприятливі умови для професійного розвитку працівників, підвищення мотивації та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Наведемо поетапно наші пропозиції:

- *Впровадження системи KPI.* Розробка та впровадження показників ефективності для всіх категорій персоналу (каси, зал, адміністратори). Для цього потрібно зробити: визначити KPI по кожній посаді; встановити планові

показники; впровадити щомісячний контроль. Орієнтовні витрати: розробка системи (внутрішньо силами компанії) - 0 грн; навчання персоналу – 3 000 грн. Вартість навчання персоналу визначена з урахуванням використання внутрішніх ресурсів підприємства та онлайн-інструментів. Аналіз ринку освітніх послуг показує, що середня вартість професійних курсів у сфері управління персоналом становить від 2 600 до 15 000 грн за курс [21]. Однак для умов супермаркету доцільним є застосування спрощеного формату навчання, який включає: внутрішні інструктажі; короткі тренінги; використання безкоштовних або недорогих онлайн-матеріалів.

У зв'язку з цим витрати на навчання обмежуються організаційними витратами та підготовкою матеріалів і становлять орієнтовно 3 000 грн на рік, що є економічно обґрунтованим для підприємства малого масштабу. Завдяки впровадженню даного заходу очікуємий результат має включати зростання продуктивності на +7%; підвищення контролю роботи; підвищення відповідальність персоналу та сумлінного відношення до праці.

- *Оптимізація навантаження персоналу.* Раціонально розподілити працівників відповідно до пікових годин, проаналізувати навантаження персоналу, переглянути графіки роботи, перерозподілити функції між персоналом. Орієнтовні витрати - внутрішні зміни 0 грн. Завдяки впровадженню даного заходу очікуємий результат має включати: зменшення перенавантаження, зменшення вигорання персоналу та підвищення якості обслуговування клієнтів.
- *Удосконалення мотиваційної системи.* Запровадити систему премій та бонусів за результати роботи персоналу. Для цього необхідно встановити бонуси за KPI, впровадити «кращий працівник» із дошкою пошани. Орієнтовні витрати на формування преміального фонду становлять близько 5% фонду оплати праці, що дорівнює приблизно 15 000 грн на місяць або 180 000 грн на рік. Впровадження цих заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 3-5%, підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів.
- *Навчання та розвиток персоналу.* Організація навчання персоналу передбачає проведення внутрішніх тренінгів з продажів і сервісу, впровадження наставництва та системи адаптації нових працівників. Орієнтовні витрати становлять близько 5 000 грн на рік, що обумовлено використанням внутрішніх

ресурсів підприємства та недорогих навчальних матеріалів. Такий підхід є економічно доцільним, оскільки ринкова вартість подібних курсів в Україні значно вища (від 2 600 грн і більше за програму). Впровадження заходу сприятиме підвищенню якості обслуговування, зменшенню кількості помилок та прискоренню адаптації персоналу [42].

- *Автоматизація HR-процесів.* Впровадження автоматизації HR-процесів та навчання персоналу є економічно обґрунтованим, оскільки сучасні HRM-системи дозволяють оптимізувати управління персоналом, включаючи облік робочого часу, контроль завдань, навчання та оцінку ефективності працівників [43]. Використання таких систем сприяє підвищенню продуктивності та прозорості управління, а також зменшенню адміністративного навантаження [44]. Систематезуємо наші пропозиції в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Заходів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)

№	Захід	Суть заходу	Основні дії	Витрати грн	Економічний результат	Соціально-організаційний ефект
1.	Впровадження KPI	Оцінка ефективності персоналу	KPI, плани, контроль	3 000	↑ продуктивність +7%	↑ контроль, відповідальність
2.	Оптимізація навантаження	Розподіл праці	Аналіз, графіки, функції	0	↑ ефективність	↓ вигорання
3.	Мотивація	Премії та бонуси	KPI-бонуси, відзнаки	180 000	↑ продуктивність +3–5%	↑ мотивація
4.	Навчання	Тренінги і наставництво	Тренінги, адаптація	5 000	↑ якість обслуговування	↓ помилки
5.	Автоматизація	HR-інструменти	Облік часу, задачі	12 000	↑ ефективність	↑ контроль

Джерело: складено за даними [21; 22; 23].

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності використання персоналу, удосконалення організації праці та впровадження сучасних HR-інструментів. Реалізація забезпечить, як

економічний ефект у вигляді зростання продуктивності праці, так і соціально-організаційні результати, зокрема підвищення мотивації, зниження рівня вигорання та покращення якості обслуговування клієнтів.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства особливого значення набуває обґрунтування доцільності впровадження управлінських заходів. Будь-які зміни в системі управління персоналом потребують певних витрат, тому важливо оцінити їх економічну ефективність та визначити, чи забезпечують вони реальний приріст результатів діяльності підприємства.

З цією метою доцільно застосувати показник рентабельності інвестицій (ROI), який дозволяє співвіднести отриманий економічний ефект із понесеними витратами та оцінити доцільність реалізації запропонованих заходів. Використання показника дає можливість обґрунтувати ефективність управлінських рішень, визначити термін їх окупності та підтвердити практичну значущість розробленої програми удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче.

1. Вихідні дані: чисельність персоналу: 32 особи; продуктивність праці: 2 150 тис. грн/особу; загальний обсяг реалізації: 2 150 × 32 = 68 800 тис. грн; витрати на впровадження заходів табл. 3.3

Захід	Витрати
KPI	3 000 грн
Мотивація	180 000 грн
Навчання	5 000 грн
Автоматизація	12 000 грн
Оптимізація	0 грн
Разом	200 000 грн/рік

3. Прогноз ефекту. Комплексне впровадження заходів дає: +7% продуктивності праці.

4. Розрахунок приросту продуктивності

2150 × 1,07 = 2 300,5 тис. грн/особу

5. Приріст доходу

(2300,5 – 2150) × 32 = 4 816 тис. грн (+4,82 млн грн/рік).

6. Приріст прибутку. Беремо рентабельність 8%

4 816 × 0,08 = 385 280 грн

7. Розрахунок ROI

$ROI = \frac{385280-200000}{200000} \times 100\%$=92,6%

ROI = 92,6%

8. Термін окупності

$T = \frac{200000}{385280} \approx$ 0,52 року (6 місяців)

Отримані розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним. Зростання продуктивності праці на рівні 7% забезпечує збільшення обсягу реалізації підприємства на 4,8 млн грн на рік, що формує додатковий прибуток у розмірі понад 385 тис. грн. зведемо наші розрахунки у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економічної ефективності (ROI) впровадження заходів у ТОВ «Таврія-В» (м. Яремче)

Показник	Розрахунок	Значення
Чисельність персоналу	–	32 особи
Продуктивність праці	–	2 150 тис. грн/особу
Обсяг реалізації	2 150 × 32	68 800 тис. грн
Витрати на заходи	сукупно	200 000 грн/рік
Прогноз ефекту	+7%	
Нова продуктивність	2 150 × 1,07	2 300,5 тис. грн/особу
Приріст доходу	(2 300,5 – 2 150) × 32	4 816 тис. грн
Приріст прибутку	4 816 × 0,08	385 280 грн
ROI	(385 280 – 200 000) / 200 000 × 100%	92,6%
Термін окупності	200 000 / 385 280	0,52 року (≈ 6 міс.)

Джерело: складено автором

При загальних витратах на впровадження заходів у розмірі 200 тис. грн рівень рентабельності інвестицій (ROI) становить близько 93%, що свідчить про високий рівень ефективності запропонованих управлінських рішень. Термін окупності інвестицій становить близько пів року, що є коротким періодом для проектів організаційного розвитку.

Впровадження запропонованої системи є доцільним з таких причин: економічний ефект перевищує витрати майже вдвічі; швидкий термін окупності; підвищення ефективності використання персоналу; зниження операційних втрат (помилки, неефективність); покращення якості обслуговування клієнтів.

Запропонована програма заходів удосконалення управління персоналом ТОВ «Таврія-В» у м. Яремче є економічно обґрунтованою, забезпечує високий рівень окупності інвестицій та створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У першій частині пояснюється, наскільки важливим є управління персоналом для успішної роботи магазинів. У ній розповідається про те, що означає управління персоналом, що воно собою являє та які найкращі способи це робити. Також показано, як різні країни підходять до управління працівниками, що допомагає знаходити нові ідеї для розвитку та кращої роботи працівників. Показано, що гарне управління персоналом, використовуючи сучасні інструменти та розуміючи галузь, допомагає магазину конкурувати з іншими.

У другій частині детально розглядається, як ТОВ «Таврія-В» у Яремчі керує своїми працівниками. Перевіряється, наскільки добре вони використовують своїх працівників, і знаходять способи зробити магазин ще кращим. Магазин працює добре, продаючи близько 68 800 тис. гривень щороку з 32 працівниками. Кожен працівник заробляє близько 2 150 тис. гривень, що добре, але могло б бути й краще. Кількість працівників залишається незмінною, і ніхто не звільняється, що добре. Але деякі працівники мають забагато роботи, що може втомлювати їх та знижувати продуктивність. Це показує, що є способи краще організувати роботу та підвищити продуктивність. Також виявлено, що спосіб управління працівниками має деякі проблеми, такі як відсутність чітких цілей для працівників, недостатня мотивація, обмежене навчання та недостатнє використання технологій для допомоги в управлінні працівниками. Ці проблеми ускладнюють оцінку ефективності роботи працівників та уповільнюють зростання. Невеликі покращення, такі як підвищення продуктивності працівників на 7%, можуть принести магазину додаткові 385 280 гривень на рік. Це показує, що існує багато можливостей для покращення управління працівниками магазином, що може допомогти магазину заробляти більше грошей та працювати ефективніше.

У третій частині роботи досліджується, як ТОВ «Таврія-В» керує своїми

працівниками. План покращення управління персоналом у м. Яремче має сенс, оскільки він заощадить кошти, забезпечить хорошу віддачу від інвестицій та допоможе компанії стабільно зростати.

Список використаної літератури

1. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Т. 2. № 1. С. 89–95.
DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.18976

2. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35.

3. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.

4. Мартинович Н. О. Система управління персоналом підприємства: теоретичне підґрунтя. 2012.

5. Леськова С. В. Імплементація інноваційної системи управління розвитком персоналу в процес управління персоналом роздрібних торговельних мереж. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2020. № 59. С. 97–103. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/834

6. Лазоренко Т. В., Токарєв М. Л. Основні підходи до управління персоналом. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. URL: https://sb-keip.kpi.ua/article/view/47850

7. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*. 2023. № 73. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877

8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

9. Виноградський М. Д., Бєляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 502 с.

10. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105

11. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.

12. Дяченко Ю. В. Особливості управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 42. С. 87–93.

13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 308 с.

14. Назарова Г. В., Гавкалова Н. Л. Управління персоналом: підручник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 420 с.

15. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

16. Семикіна М. В., Пасєка С. Р. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 431 с.

17. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

18. Швець І. Б. Цифровізація HR-процесів у системі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 2. С. 115–120.

19. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management **Practice.** 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 824 p.

20. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York: Pearson Education, 2020. 720 p.

21. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text**.** 5th ed. London: Routledge, 2022. 510 p.

22. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. 11th ed. Harlow: Pearson, 2020. 640 p.

23. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 336 p.

24. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 2014. 235 p.

25. Грішнова О. А. Людський капітал та розвиток персоналу в умовах цифрової економіки. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 3. С. 37–51.

26. Дороніна М. С., Лепейко Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 312 с.

27. Жуковська В. М. Сучасні технології управління персоналом у торговельних підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. С. 112–118.

28. Лазоренко Л. В. Зарубіжний досвід управління персоналом та можливості його адаптації в Україні. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 74–81.

29. Лук’янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2015. 592 с.

30. Мазур О. Є. Використання KPI в системі оцінювання персоналу підприємств торгівлі. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 287–293.

31. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 410 с.

32. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 320 с.

33. Семикіна М. В., Пасєка С. Р. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємств в умовах цифровізації. Економічний простір. 2023. № 186. С. 96–101.

34. Ткаченко А. М. Управління персоналом у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 88–93.

35. Griffin R. Fundamentals of Management. 9th ed. Boston : Cengage Learning, 2021. 560 p.

36. Noe R. Employee Training and Development. 9th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 512 p.

37. Stone D., Deadrick D. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. Human Resource Management Review. 2022. Vol. 32, № 2. P. 1–10.

38. Офіційний сайт ТОВ «Таврія-В». URL: https://tavriav.org/

39. Організаційна структура ТОВ «Таврія-В».
URL: https://tavriav.org/uncategorized-uk/zvity/

40. Фінансова звітність за ТОВ «Таврія-В» за 2023; 2024; 2025 рр.
URL: https://tavriav.org/uncategorized-uk/zvity/

41. Звіт із праці ТОВ «Таврія-В» за 2023-2025 рр. внутрішня документація підприємства. URL: https://tavriav.org/uncategorized-uk/zvity/

42. Курси управління персоналом, HR та рекрутингу. URL: https://abiturients.info/uk/courses/ukraine/professionalnye-kursy/kursy-upravleniya-personalom-hr-i-rekrutinga?

43. HR Software Pricing Comparison 2026: What HRIS Really Costs Per Employee. URL: https://harmonyhr.org/blog/hr-software-pricing-comparison-2025.html?

44. Peopleforce. Порівнюємо топ-10 HRM систем: Як обрати найкращу для себе? URL: https://peopleforce.io/uk/blog/best-hrm-systems?

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА ОПИТУВАННЯ

«Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Таврія-В»

Інструкція:

Оберіть варіант відповіді за шкалою: 1 - дуже низький рівень; 2 - низький; 3 - середній; 4 - високий; 5 - дуже високий.

Блок 1. Організація праці

1. Наскільки чітко визначені Ваші посадові обов’язки?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Наскільки рівномірно розподілене навантаження між працівниками?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Наскільки зручно організований робочий процес?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Блок 2. Мотивація та оплата праці

4. Чи задовольняє Вас рівень заробітної плати?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Наскільки ефективною є система преміювання?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Чи мотивує Вас система оплати праці працювати краще?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Блок 3. Управління та керівництво

7. Наскільки ефективно керівництво організовує роботу персоналу?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Чи отримуєте Ви зворотний зв’язок щодо своєї роботи?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Наскільки справедливими є управлінські рішення?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Блок 4. Розвиток персоналу

10. Чи маєте Ви можливість навчання та розвитку?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Чи є можливості кар'єрного зростання?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Блок 5. Загальна оцінка

12. Як Ви оцінюєте ефективність управління персоналом загалом?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Відкрите питання

13. Що, на Вашу думку, потрібно покращити в управлінні персоналом?

_____

_____

_____

Дякуємо, за приділений час!