

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кухтик Руслана Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Неоніла НАСАД, к.е.н.,

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «ВФ Ритейл», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розвитку кадрового потенціалу підприємства, Інтернет-ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємства.
Розділ 2. Оцінка управління кадровим потенціалом підприємства ТОВ «ВФ Ритейл»
Розділ 3. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ТОВ «ВФ Ритейл»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Руслана КУХТИК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Неоніла НАСАД

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Кадровий потенціал в діяльності підприємства	7
1.2. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства.....	13
1.3. Система управління кадрами підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВФ Ритейл».....	27
2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ВФ Ритейл».....	34
2.3. Оцінка кадрової політики ТОВ «ВФ Ритейл».....	40
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ».....	49
3.1. Розробка заходів щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ВФ Ритейл».....	49
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів ...	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значущість та рівень вимог до підбору персоналу.

Ефективна система підбору та професійного росту працівників в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію підбору персоналу не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формуванню кадрового потенціалу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Т. Ю. Базарова, А. П. Бовтрука, А. Я. Кібанова, А. М. Колота, А. І. Кочеткова, Є. В. Маслова, М. Х. Мескона, Ф. Хедури, В. О. Храмова, Ю. А. Ципкіна та інших дослідників.

Проблеми підвищення ефективності формування кадрового потенціалу, незважаючи на їх актуальність і практичну значимість, досліджується недостатньо інтенсивно.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад процесу формуванню та розвитку кадрового потенціалу, а також надання практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

У відповідності до поставленої мети у роботі сформульовані наступні **завдання**:

- вивчити та дослідити теоретичні аспекти формуванню кадрового потенціалу;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ВФ Ритейл»;
- проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «ВФ Ритейл»;
- оцінити кадрову політику ТОВ «ВФ Ритейл»;
- розробити заходи щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ВФ Ритейл»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - кадровий потенціал ТОВ «ВФ Ритейл».

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних аспектів формуванню кадрового потенціалу підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано порівняльний та системний аналіз, структурно-функціональний аналіз, загальнонаукові – індукція, дедукція, узагальнення, синтез порівняння і узагальнення, методи економічного і економіко-статистичного аналізу.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадровий потенціал в діяльності підприємства

Кадровий потенціал розглядається як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що становить один із ключових ресурсів підприємства. Ці характеристики базуються на професійних уміннях, практичних навичках, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей організації у визначені терміни відповідно до функціонального призначення і завдань підприємства.

Цей потенціал відображає трудові можливості організації та включає здатність працівників до генерації нових ідей, створення інноваційної продукції, а також рівень їхньої освіти, професійну підготовку, психофізіологічні особливості та мотивацію. Основними складовими кадрового потенціалу є: рівень освіти, професійна кваліфікація, компетенції, практичні навички та психометричні характеристики персоналу.

Професійна та творча активність працівників ґрунтується на їхніх природних здібностях до певних видів діяльності, що включають як вроджені можливості, так і потенціал для професійного розвитку. Хоча окремі працівники володіють природною схильністю до певної діяльності, провідну роль у її реалізації відіграють освіта та професійне навчання, які сприяють зростанню рівня знань і креативного мислення. Людський потенціал, подібно до матеріальних ресурсів, підвищується завдяки накопиченим знанням, практичному досвіду та освітньому рівню.

Важливим елементом кадрового потенціалу є кваліфікаційний рівень працівників. Керівники, фахівці, службовці мають відповідати встановленим кваліфікаційним вимогам, що враховуються при атестації персоналу та

визначенні умов оплати праці. Кваліфікація також впливає на сприйняття нововведень — чим вона вища, тим більше працівники схильні до інноваційної діяльності, що активізує як внутрішню, так і зовнішню мотивацію. Кваліфікованих фахівців легше залучити до процесів упровадження нових технологій та змін.

Психофізіологічні особливості працівників відіграють значну роль у процесі креативної діяльності. Деякі риси можуть обмежувати творче мислення (наприклад, консерватизм, негативізм, песимізм), тоді як інші (винахідливість, відкритість до нового, інтелектуальна активність) навпаки — стимулюють інноваційність.

Формування кадрового потенціалу є однією з ключових управлінських функцій підприємства. Від ефективності цього процесу залежить багато аспектів діяльності організації. Основна мета полягає в ефективному використанні особистісних та професійних якостей працівників у межах їхніх посадових обов'язків, що дозволяє мінімізувати невикористаний потенціал.

Раціональне формування кадрового потенціалу передбачає розв'язання таких завдань:

1. Досягнення оптимального співвідношення між кількістю працівників із різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для максимальної відповідності між структурою робочих процесів і кадровим складом.
2. Забезпечення ефективного розподілу робочого навантаження для повного розкриття потенціалу персоналу й підвищення продуктивності праці.
3. Удосконалення структури кадрового складу залежно від функціональних обов'язків працівників.

Система управління кадровим потенціалом має охоплювати такі елементи:

- Формування стабільного ядра колективу, що гарантує підтримку постійного рівня професіоналізму та компетентності.
- Забезпечення умов для ефективної адаптації нових працівників.

- Створення системи професійної підготовки та розвитку кадрів.
- Запобігання виникненню незадоволеності працівників щодо їхнього становища, що сприяє зменшенню плинності кадрів та уникненню негативних наслідків.

Процес формування кадрового потенціалу включає кілька послідовних етапів, серед яких особливо важливим є аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. До зовнішніх факторів макrorівня належать:

1. Загальноекономічні умови (темпи економічного зростання, рівень доходів населення, стан освіти).
2. Податкова політика, яка формує фінансову спроможність підприємства.
3. Державне регулювання трудових відносин (законодавство, рівень безробіття).
4. Технічний прогрес, що зумовлює сучасні вимоги до професійної підготовки.
5. Виробничо-економічні характеристики, які визначають інтенсивність та способи використання праці.
6. Соціально-економічні чинники, що стимулюють інноваційність працівників.
7. Демографічна ситуація.
8. Національні, культурні та освітні особливості, які впливають на трудову культуру й активність населення.

До зовнішніх чинників мікрорівня, що впливають на кадровий потенціал конкретного підприємства, відносять:

1. Компанія дотримується принципів чесного та прозорого працевлаштування, підтримує всебічний професійний розвиток і сприяє підвищенню кваліфікації своїх співробітників. У компанії створено атмосферу довіри, де помилки та проблеми обговорюються відкрито й толерантно.

Компанія категорично не приймає залякування, утисків або будь-яких

інших дій, що суперечать законодавству та морально-етичним стандартам, зокрема мобінгу, тиску, приниження, пліток чи переслідування. Ставлення до колег має ґрунтуватися на повазі та збереженні людської гідності.

Усні чи письмові коментарі або «жарти» на тему релігії, раси, етнічної приналежності, статі чи віку, недоречні сексуальні залицяння, агресивні жести, насильницькі висловлювання або погрози є неприйнятними. Джерелом таких дій можуть бути як колеги, так і керівники, постачальники, підрядники чи клієнти. Кожен співробітник компанії несе особисту відповідальність за дотримання атмосфери взаємної поваги на робочому місці

Дослідження показали, що існує широкий спектр підходів до визначення стратегії управління формуванням і розвитком кадрового потенціалу. Наприклад, М. І. Круглов виділяє «трудоу стратегію», яка охоплює як мотиваційні механізми, так і вплив науково-технічного прогресу на потребу в трудових ресурсах. А. П. Градов вважає, що загальна економічна стратегія підприємства має включати окрему стратегію стимулювання персоналу, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Р. А. Фатхутдінов акцентує увагу на «соціальній стратегії», що орієнтована на створення належних умов праці, безпеки та розвиток працівників. Водночас В. Д. Немцов і Л. Є. Довгань пропонують диференційований системний підхід, що охоплює планування, підбір, розстановку, розвиток і мотивацію персоналу. С. А. Попов розглядає стратегію управління персоналом як довгострокову програму реалізації концепції розвитку кадрового потенціалу для досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, стратегія управління кадровим потенціалом — це довгостроковий, структурований курс дій щодо ефективного використання й розвитку персоналу, що спрямований на задоволення потреб працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні функції такої стратегії полягають у:

1. Оцінці сильних і слабких сторін кадрового потенціалу з позиції конкурентоспроможності;
2. Аналізі можливостей і загроз зовнішнього середовища;
3. Забезпеченні ефективного розподілу трудових ресурсів;
4. Формуванні альтернативних підходів до управління персоналом.

Процес стратегічного управління кадровим потенціалом передбачає використання сучасних технологій і підходів. Зокрема, деякі автори пропонують таку послідовність: визначення місії, постановка цілей, аналіз зовнішнього середовища, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, формування стратегічних альтернатив, вибір і реалізація стратегії, а також оцінка її ефективності.

Інші фахівці виділяють сім основних етапів:

1. Формулювання місії;
2. Визначення стратегічних зон господарювання;
3. Постановка цілей;
4. Аналіз ситуації;
5. Розробка маркетингової стратегії;
6. Реалізація тактичних заходів;
7. Моніторинг і контроль результатів.

Згідно з Ч. Хіллом і Г. Джонсом, стратегічне управління починається з чіткого визначення місії та цілей, продовжується аналізом зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін, а завершується розробкою функціональних, бізнесових, корпоративних та глобальних стратегій.

Модель стратегічного управління кадровим потенціалом: концептуальні підходи та інструменти реалізації

Модель стратегічного управління, запропонована А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом, передбачає взаємодію чотирьох ключових підсистем: стратегічного аналізу, стратегічного вибору, реалізації стратегії, а також моніторингу та оцінки результатів. Аналогічно, С. А. Попов пропонує

п'ятикомпонентну модель, яка охоплює стратегічний аналіз, формування корпоративної стратегії, програму дій, реалізацію та стратегічний контролінг.

Хоча більшість фахівців рекомендують починати розробку стратегії з формулювання місії, доцільніше розпочинати процес з аналізу зовнішнього середовища (демографічні тенденції, рівень доходів і освіти населення) та внутрішнього аналізу кадрового потенціалу підприємства. Лише на основі взаємозв'язку цих чинників можливо виявити реальні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони, що безпосередньо впливають на стратегічний вибір.

Одним з ефективних інструментів на цьому етапі є бенчмаркінг — метод порівняльного аналізу кадрового потенціалу з іншими підприємствами з метою впровадження змін для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Для успішної реалізації обраної стратегії необхідне комплексне використання таких інструментів:

- Система мотивації, яка відповідає соціальній структурі підприємства;
- Організаційне забезпечення, яке формує взаємозв'язок кадрового потенціалу зі всією системою управління;
- Інформаційне забезпечення, що включає глобальні облікові системи, сучасне програмне забезпечення, доступність інформації та контроль змін у кадровому потенціалі.

Оцінка поточного стану кадрового потенціалу створює інформаційну базу для стратегічного планування. Для посилення обґрунтованості вибору стратегічних альтернатив доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії кадрового потенціалу із зовнішнім середовищем. Проте, через обмежений доступ до емпіричних даних, цей напрям ще потребує подальших наукових досліджень.

З огляду на це, при формуванні стратегії доцільно використовувати науковий підхід, зокрема матричний метод аналізу, який включає три основні етапи:

1. Вихідний етап — створення матриць оцінки зовнішніх можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін кадрового потенціалу. Аналіз конкурентних переваг є критично важливим для побудови стратегічних альтернатив.

2. Етап узгодження — застосування методу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), що дозволяє візуалізувати стратегічні позиції підприємства на ринку і визначити оптимальні напрями дій.

3. Етап вибору стратегії — формування матриці оцінки стратегічних альтернатив, що ґрунтується на результатах попередніх етапів і дозволяє обрати найбільш доцільний напрям розвитку кадрового потенціалу.

1.2 Механізм формування кадрового потенціалу підприємства

Система управління кадровим потенціалом: основні складові та етапи реалізації

Система управління кадровим потенціалом охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів: планування потреб у персоналі, набір і відбір кадрів, їхній професійний розвиток та оцінювання. Ефективність цієї системи залежить від узгодженої взаємодії її складових, що сприяє зростанню кваліфікації працівників, підвищенню їх мотивації та загальної продуктивності.

1. Планування кадрових потреб

На першому етапі визначається якісний та кількісний склад персоналу, необхідний для досягнення цілей організації у визначений період. Це охоплює:

- Якісні аспекти: категорії, професії, спеціалізації;
- Кількісні аспекти: на основі аналізу вакансій, штатного розпису, виробничих потреб та професійних вимог.

2. Набір і відбір персоналу

Цей етап передбачає формування кадрового резерву та залучення кандидатів із зовнішнього ринку праці. За О.В. Крушельницькою та Д.П. Мельничуком, підбір персоналу — це процес аналізу психологічних і професійних характеристик кандидатів задля визначення їх відповідності вимогам посади.

Відбір персоналу реалізується поетапно:

- Попередня співбесіда;
- Заповнення анкет;
- Основна співбесіда з HR-менеджером;
- Професійне тестування;
- Перевірка рекомендацій;
- Медичний огляд;
- Остаточне рішення — за лінійним керівником або менеджером з персоналу.

Принципи ефективного відбору:

- Орієнтація на сильні сторони кандидатів;
- Відповідність особистісних характеристик вимогам посади;
- Уникнення надмірно кваліфікованих кандидатів;
- Встановлення чітких критеріїв відбору.

3. Професійний опис працівника

Важливим інструментом при відборі є складання професійного портрета кандидата. Один із підходів — "план семи точок" А. Роджерса:

1. Фізичні дані (вік, стать, здоров'я);
2. Кваліфікація (освіта, досвід);
3. Інтелектуальні здібності (пам'ять, логіка);
4. Природні здібності (таланти);
5. Інтереси (до роботи та сфери);
6. Характер і темперамент;
7. Соціально-побутові умови (проживання, транспорт).

Альтернативно, професійний опис може бути частиною моделі робочого місця, яка містить до 15 елементів, включаючи якості працівника, його досвід, а також вимоги до умов праці.

4. Методи оцінки персоналу

Для аналізу відповідності кандидатів та діагностики кадрового потенціалу застосовуються такі методи:

- Опитування, анкетування;
- Контроль знань та ділові ігри;
- Програмоване тестування, співбесіди;
- Соціологічні опитування (особисті якості);
- Психологічне тестування (тип особистості, інтелект, мотивація);
- Медичні огляди;
- Аналіз кваліфікації (освіта, сертифікати);
- Оцінка потенціалу до кар'єрного зростання;
- Аналіз хобі та шкідливих звичок;
- Оцінка умов праці (організаційне середовище);
- Визначення рівня оплати праці;
- Аналіз систем соціальних гарантій (страхування, харчування, премії тощо).

5. Залучення потенційних кандидатів

Після планування кадрових потреб та визначення профілю посади наступним етапом є залучення кандидатів, основна мета якого — формування бази кваліфікованих претендентів, яка відповідає можливостям організації щодо фінансових та кадрових ресурсів, наявних для проведення відбору.

Існує низка методів залучення персоналу, кожен із яких має свої переваги та обмеження.

Внутрішній пошук (в межах організації)

Переваги:

- Мінімальні фінансові витрати;

- Краще розуміння потенціалу кандидатів;
- Легша адаптація працівників до нового підрозділу.

Недоліки:

- Обмежений вибір кандидатів;
- Опір з боку керівників, неохочих втрачати кваліфікованих співробітників.

Рекомендації персоналу (реферали)

Переваги:

- Економія часу та коштів;
- Висока адаптивність кандидатів через знання специфіки організації.

Недоліки:

- Ризик неформального протекціонізму;
- Можливе виникнення конфліктів у колективі;
- Рекомендовані особи можуть не відповідати професійним вимогам.

Самостійні звернення кандидатів

Переваги:

- Формування постійної бази даних потенційних працівників;
- Відсутність витрат на рекрутинг.

Недоліки:

- Необхідність значних часових витрат на обробку інформації;
- Не всі кандидати можуть відповідати актуальним вимогам.

Оголошення у ЗМІ

Переваги:

- Широке охоплення аудиторії;
- Можливість оперативного розміщення;
- Використання професійного дизайну оголошень.

Недоліки:

- Висока вартість публікацій;

- Надлишок нерелевантних відгуків;
- Короткотривалість дії оголошень.

Співпраця з навчальними закладами

Переваги:

- Постійний приплив молодих фахівців;
- Низькі витрати на залучення.

Недоліки:

- Обмежений професійний досвід випускників;
- Потреба в адаптації до умов виробництва та корпоративної

культури.

Джерела залучення персоналу: оцінка ефективності

Серед доступних джерел залучення персоналу особливе місце займають регіональні центри зайнятості та приватні кадрові агентства.

Регіональні центри зайнятості

Переваги:

- Відкритість і доступність для широкого кола кандидатів;
- Мінімальні фінансові витрати;
- Наявність елементів попереднього відбору.

Недоліки:

- Обмежене охоплення кандидатів (лише активні шукачі роботи);
- Недостатній рівень індивідуальної оцінки кандидатів з боку

співробітників центрів.

Приватні кадрові агентства

Переваги:

- Наявність актуальної бази резюме та контактів;
- Допомога у рекламному просуванні вакансій;
- Експертна підтримка у процесі підбору.

Недоліки:

- Висока вартість послуг;
- Ризик невідповідності кандидатів специфіці організації;

- Обмежена гнучкість у дотриманні корпоративних вимог.

7. Особливості підбору управлінського персоналу

Ефективне функціонування організації значною мірою залежить від правильного підбору управлінських кадрів на всіх рівнях. Хоча для їх пошуку застосовуються загальні методи залучення, у випадку з висококваліфікованими менеджерами часто використовують спеціальні стимули:

- Конкурентоспроможна заробітна плата;
- Система бонусів за результативність;
- Можливість підвищення кваліфікації;
- Кар'єрне зростання;
- Соціальні гарантії;
- Гнучкий графік або автономія в роботі;
- Високий рівень корпоративної культури;
- Привабливість бренду роботодавця.

8. Первинний відбір кандидатів

Усі кандидати, залежно від рівня відповідності вимогам посади, поділяються на три категорії:

1. Умовно придатні;
2. Відносно придатні;
3. Непридатні.

Першим кроком є аналіз поданих документів та анкет з метою виключення кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам. Методи первинного відбору залежать від ресурсів організації, її корпоративної політики та важливості посади.

Основні методи первинного відбору:

- Аналіз анкетних та біографічних даних (біографічний метод);
- Контент-аналіз текстів документів (мотиваційні листи, резюме тощо);
- Професійне тестування;

- Експертна оцінка кандидатів;
- Моделювання робочих ситуацій;
- Індивідуальні співбесіди.

У процесі аналізу анкет увага приділяється:

- Підготовленості кандидата до співбесіди;
- Частоті змін місця роботи та мотивації таких змін;
- Зовнішньому вигляду документа (розбірливість, повнота заповнення);
- Пропущеним відповідям;
- Відповідності кар'єрної траєкторії посади, на яку претендує кандидат.

Окремо розглядається соціально-психологічне середовище, в якому кандидат має працювати, та його перспективи професійного розвитку у межах конкретної організації.

Методи поглибленого оцінювання кандидатів

Аналіз анкетних даних

Аналіз анкетних даних є простим, економічно вигідним та досить ефективним способом первинного відбору кандидатів. Він дозволяє отримати загальне уявлення про освіту, досвід роботи та професійну траєкторію претендентів. Однак цей метод має обмежену діагностичну цінність, оскільки зосереджений переважно на минулому досвіді, не враховуючи поточні навички, потенціал для розвитку та адаптивні здібності кандидата. Тому особливо обережно слід використовувати цей метод при доборі керівного персоналу, де на перший план виходять стратегічне мислення, лідерські якості та гнучкість у прийнятті рішень.

Психологічне тестування

Більш точну оцінку відповідності кандидата вимогам посади можна отримати шляхом психологічного тестування. При використанні психодіагностичних методик необхідно враховувати кілька ключових аспектів:

- Прогностична цінність – здатність методики виявити реальні відмінності у психофізіологічних або професійних характеристиках кандидатів;

- Надійність – стабільність результатів при повторному тестуванні;
- Диференційованість – націленість тестів на оцінювання конкретних психічних функцій.

Серед поширених типів тестів:

- на інтереси та схильності;
- на тип нервової системи та темперамент;
- на пам'ять, увагу, мислення, сприйняття;
- на рівень обдарованості та когнітивні здібності.

Використання тестів дозволяє не лише діагностувати потенційні труднощі, а й розкрити сильні сторони кандидатів, що можуть стати основою для їхнього розвитку в організації.

10. Співбесіда: структура, типи та етапи

Співбесіда є найбільш поширеним та гнучким методом оцінювання кандидатів, який дозволяє отримати інформацію в процесі безпосереднього вербального контакту.

Види співбесід:

1. Інформаційне інтерв'ю – спрямоване на збирання загальних відомостей, причин виникнення проблем, уточнення обставин.

2. Співбесіда з добору кадрів – надає змогу уточнити або доповнити відомості про кандидата, які не були зазначені в анкеті чи інших документах.

3. Оціночна співбесіда – застосовується між керівником і працівником для аналізу виконання завдань, підвищення кваліфікації чи оцінювання продуктивності.

4. Дисциплінарна співбесіда – проводиться у випадку порушення працівником трудової дисципліни.

5. Проблемне обговорення – має на меті допомогу працівнику у вирішенні особистих проблем, що впливають на його роботу.

6. Співбесіда при звільненні – спрямована на з'ясування мотивів звільнення та збирання зворотного зв'язку щодо діяльності організації.

Структура процесу співбесіди:

- У невеликих організаціях співбесіда, як правило, проводиться в один етап представником кадрової служби або керівником.
- У великих компаніях процедура зазвичай двоетапна: первинна співбесіда з HR-фахівцем, остаточна – з керівником структурного підрозділу. Перед фінальним етапом зазвичай збираються довідки, рекомендації та перевіряються попередні місця роботи.

11. Типи співбесід за змістом

1. Біографічна співбесіда – ґрунтується на даних з анкети або резюме. Основна увага приділяється минулому досвіду, освіті, кар'єрним досягненням. Недолік – обмежена можливість оцінки поточного професійного потенціалу.

2. Ситуаційна співбесіда – кандидат розв'язує змодельовану професійну ситуацію, що дає змогу оцінити практичні навички, швидкість реагування та ефективність рішень.

3. Критеріальна співбесіда – кандидату пропонуються завдання або запитання, відповіді на які оцінюються за наперед визначеними критеріями. Цей метод дозволяє об'єктивно порівняти кандидатів між собою.

12. Завершальні етапи: орієнтація, адаптація та розвиток персоналу

Орієнтація та адаптація нових працівників

Після проходження всіх етапів добору, важливою складовою інтеграції новоприйнятого персоналу є програма орієнтації та адаптації. Її головна мета — полегшити входження працівника в нове робоче середовище, мінімізувати стрес та скоротити період входження до продуктивної діяльності.

У великих організаціях орієнтація зазвичай має формалізований характер і може включати:

- супровід психолога чи HR-менеджера;
- презентації та ознайомчі екскурсії;

- програму наставництва;
- демонстрацію навчальних відеоматеріалів;
- зустрічі з керівництвом.

Ефективна адаптація сприяє:

- зниженню плинності кадрів;
- підвищенню мотивації та залученості;
- швидшому формуванню корпоративної ідентичності працівника.

13. Розвиток кадрового потенціалу

У сучасному конкурентному середовищі професійне навчання та розвиток персоналу стає одним із ключових інструментів стратегічного управління. Враховуючи стрімкий розвиток технологій та постійне оновлення знань у більшості сфер діяльності, актуальність цього напрямку безперечна. У середньому, знання застарівають кожні 6 місяців — 5 років, що вимагає постійного оновлення компетенцій працівників.

Основні напрями розвитку персоналу:

- Тренінги (від 1 до 5 днів) — для розвитку конкретних навичок: комунікативних, управлінських, технічних тощо.
- Організаційне навчання — залучення внутрішніх ресурсів компанії для підготовки кадрів.
- Наставництво та коучинг — індивідуалізовані методи професійної підтримки та розвитку.
- Професійна освіта (вища, післядипломна) — навчання у ВНЗ чи спеціалізованих закладах за рахунок компанії.

Внутрішні навчальні центри

Передові компанії впроваджують внутрішні системи навчання, які функціонують за принципами бізнес-шкіл. Такий підхід дозволяє:

- адаптувати зміст навчання до специфіки бізнесу;
- забезпечити безперервність розвитку персоналу;
- сформувати корпоративну культуру та управлінську ієрархію через власні стандарти.

Кадровий резерв і підготовка через зовнішні освітні установи

Для компаній, що не мають змоги або потреби створювати внутрішні освітні платформи, альтернативою є формування кадрового резерву через систему освітніх закладів. Відомими прикладами є:

- «Газ України»,
- «Укрзалізниця»,
- «Укртелеком» та інші великі підприємства.

Вони укладають договори з ВНЗ, фінансуючи навчання студентів, які після закінчення зобов'язані працювати на підприємстві протягом визначеного терміну.

Також популярними залишаються курси підвищення кваліфікації, які швидко відповідають на потреби бізнесу в актуалізації знань та навичок.

14. Стратегічний підхід до розвитку персоналу

Для досягнення максимального ефекту від навчання, важливо, щоб програми розвитку:

- відповідали поточним і стратегічним завданням організації;
- враховували індивідуальні особливості та потреби працівників;
- були інтегровані в загальну HR-стратегію компанії.

Таким чином, ефективна система добору, адаптації та розвитку кадрів не лише підвищує продуктивність працівників, але й дозволяє компанії зміцнювати конкурентні переваги на ринку, швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища і досягати довгострокових стратегічних цілей.

1.3 Система управління кадрами підприємства

Види забезпечення системи управління кадрами

Для ефективного функціонування системи управління кадрами необхідно створити відповідну інфраструктуру та умови, які забезпечують реалізацію управлінських рішень. Основні типи забезпечення включають:

1. Нормативно-правове забезпечення

Включає систему законодавчих актів, нормативних документів, локальних положень, що регулюють трудові відносини, права та обов'язки працівників і роботодавців. Це трудове законодавство, колективні договори, посадові інструкції, політики з управління персоналом тощо.

2. Організаційне забезпечення. Визначає структуру кадрової служби, її функції, повноваження та взаємозв'язки з іншими підрозділами. Забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності в управлінні персоналом.

3. Інформаційне забезпечення. Містить сукупність даних, необхідних для прийняття управлінських рішень: інформація про чисельність персоналу, його якісний склад, результати атестацій, плинність кадрів, навчання тощо. Ефективне управління можливе лише за наявності актуальної, повної та достовірної інформації.

4. Методичне забезпечення. Охоплює методики, інструкції, положення та стандарти, що регламентують окремі процеси: добір, адаптацію, оцінювання, мотивацію, розвиток персоналу. Забезпечує уніфікованість і стандартизацію підходів до кадрової роботи.

5. Технічне забезпечення. Передбачає наявність засобів автоматизації управлінських процесів, комп'ютерних систем обліку кадрів, спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, HRM-систем). Технічне забезпечення суттєво підвищує ефективність та оперативність роботи з персоналом.

6. Фінансове забезпечення. Охоплює ресурси, що виділяються на реалізацію програм з управління персоналом: заробітна плата HR-фахівців, витрати на навчання, підвищення кваліфікації, впровадження автоматизованих систем, проведення заходів з адаптації та мотивації персоналу.

7. Кадрове забезпечення. Визначає наявність кваліфікованих працівників у сфері HR-менеджменту, їхню професійну підготовку та компетентність. Від рівня професіоналізму фахівців безпосередньо залежить

якість реалізації кадрової політики підприємства.

Таким чином, система управління кадрами — це багаторівнева, цілісна і гнучка структура, яка повинна спиратися на науково обґрунтовані принципи, ефективні методи і різнопланове забезпечення. Її ефективність визначається не лише якістю процесів добору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу, а й стратегічною узгодженістю з цілями підприємства, його філософією та корпоративною культурою.

Раціонально побудована система управління кадрами дозволяє:

- підвищити ефективність використання людських ресурсів;
- сформувати лояльну, мотивовану команду;
- створити умови для стійкого розвитку підприємства в умовах змінного середовища.

Підсистема управління кадрами та її основні напрями

Система управління кадрами є важливою складовою загальної структури управління підприємством і взаємопов'язана з іншими підсистемами, такими як економічне, виробниче, науково-технічне та управління зовнішніми зв'язками. Для ефективного функціонування цієї системи необхідно забезпечити її цілісність і функціональність через організаційне, інформаційне, технічне, правове та методичне забезпечення.

Основні напрями діяльності підсистеми управління кадрами:

1. Стратегічне управління кадрами та кадрова політика. Розробка і впровадження стратегій управління персоналом, формулювання та реалізація кадрової політики, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.
2. Управління плануванням кадрів. Аналіз потреб у персоналі, розробка планів пошуку та розвитку кадрів для забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями.
3. Управління наймом, підбором та залученням кадрів. Організація процесу відбору персоналу, залучення талановитих кандидатів, які відповідають потребам і цінностям підприємства.
4. Управління трудовими відносинами. Створення сприятливого

робочого середовища, врегулювання конфліктів на робочому місці, що дозволяє підтримувати гармонійні стосунки між роботодавцем і працівниками.

5. Управління умовами праці. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню травматизму.

6. Управління розвитком кадрів. Підтримка та розвиток професійного зростання працівників через навчання, тренінги та інші форми підвищення кваліфікації.

7. Управління мотивацією кадрів. Стимулювання працівників до досягнення високих результатів через ефективні мотиваційні системи та програми.

8. Управління соціальним розвитком. Впровадження соціальних програм та заходів для поліпшення благополуччя працівників і підтримки корпоративної культури.

9. Управління розвитком організаційних структур управління. Оптимізація та адаптація організаційної структури для досягнення стратегічних цілей підприємства.

10. Управління правовим та інформаційним забезпеченням. Забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавству, а також збір та аналіз інформації про кадровий потенціал.

Інтегроване управління кадрами є однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства. Приділяючи увагу організаційному, інформаційному, технічному та правовому забезпеченню управління кадрами, підприємство може забезпечити собі конкурентні переваги та стійке економічне зростання. Від правильності організації кадрової політики та ефективного управління персоналом залежить не лише функціонування підприємства, але й досягнення його стратегічних цілей у змінному і конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВФ Ритейл»

ТОВ "ВФ Ритейл" було засноване відповідно до норм Цивільного кодексу України та законодавства про товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія була зареєстрована за адресою: м. Київ, вул. Лейпцизька, 15, і розпочала свою діяльність 1 лютого 2018 року.

Головною метою діяльності ТОВ "ВФ Ритейл" є сприяння продажам мобільних телефонів, смартфонів, аксесуарів та інших товарів, що забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів в Україні. Основним джерелом доходу компанії є продаж мобільних телефонів, аксесуарів, стартових пакетів, ваучерів поповнення рахунку, а також комісійні доходи від інших операцій.

З моменту свого заснування компанія почала стрімко розвиватися, відкриваючи магазини по всій Україні (окрім тимчасово окупованих територій). На початку діяльності в компанії було 30 магазинів та 211 співробітників. До кінця 2019 року їх кількість зросла до 250 магазинів і 1500 співробітників, а також компанія відкрила Інтернет-магазин.

У 2020 році, на тлі пандемії COVID-19, компанія зосередилася на оптимізації своєї мережі. Зокрема, було закрито 74 неефективних магазини з 251, а також переглянуто умови оренди торгових точок. Замість довгострокових договорів оренди компанія зменшила терміни до максимум 3 років.

Під час повномасштабної війни в Україні, компанія понесла значні втрати через руйнування магазинів у Київській, Чернігівській, Донецькій та Харківській областях. На кінець 2022 року компанія мала 495 монобрендових

магазинів Vodafone, з яких 406 продовжували працювати, 68 припинили роботу, а 21 магазин був повністю знищений. Деякі магазини були відновлені після деокупації, але деякі з них перебувають у статусі припинення роботи.

Організаційна структура та напрямки діяльності ТОВ "ВФ Ритейл"

Чисельність працівників та структура компанії:
На даний момент у ТОВ "ВФ Ритейл" працює понад 800 співробітників, що дозволяє віднести компанію до розряду великих підприємств. Організаційна структура компанії включає два основні напрямки діяльності:

1. Фронт-офіс:

Цей напрямок охоплює прямий контакт з клієнтами через мережу магазинів, де співробітники взаємодіють з покупцями, консультують і здійснюють продаж.

2. Бек-офіс:

Бек-офіс забезпечує операційно-облікову роботу компанії, включаючи управлінські та фінансові операції, які необхідні для безперебійного функціонування підприємства.

Організаційна структура ТОВ "ВФ Ритейл" включає різноманітні підрозділи, кожен з яких відповідає за важливі аспекти діяльності компанії:

- Управління персоналом
- Безпека
- Комерція та маркетинг
- Операційна діяльність
- Розвиток каналів продажу
- Фінанси
- Відділ Інтернет-магазину
- Штат директора, що складається з:
 - Групи з аналітики, планування та операційної ефективності
 - Групи з внутрішнього контролю та аудиту
 - Групи з правових та корпоративних питань

Після свого успішного старту ТОВ "ВФ Ритейл" стикнулася з низкою

економічних проблем, починаючи з 2020 року, через нестабільні економічні умови в країні. Це призвело до негативних відхилень у головних фінансових та економічних показниках компанії. Однак, незважаючи на ці труднощі, компанія змогла адаптуватися до змін та у 2023 році виконала свої планові показники на 101%.

Таблиця 2.1.

Фінансові показники компанії

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1039850	1121610	954 925	-15%	-8%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	938 662	827 443	622 319	-25%	-34%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-635 698	-455 206	-209 569	-54%	-67%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	419779	313567,5	135562	-57%	-68%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	860661	755938	472128,5	-38%	-45%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	-265780,5	-242205,5	69275,5	-129%	-126%
Рентабельність активів підприємства, %	-74%	-6022%	-4439%	-26%	5910%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	23918%	18794%	-30252%	-261%	-226%

Проведемо SWOT аналіз підприємства та оцінимо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2:

SWOT-аналіз підприємства "ВФ Ритейл"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Широка мережа магазинів по всій території України.	Залежність від економічних умов та зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність та пандемія.
Досвідчений персонал та високий рівень обслуговування.	Потреба в постійному оновленні асортименту товарів для задоволення потреб клієнтів.
Розвинута система управління та контролю за діяльністю	Велика конкуренція на ринку з боку інших роздрібних мереж та інтернет-магазинів
Наявність власного інтернет-магазину для розширення аудиторії та збільшення продажів.	Обмежені можливості для розширення мережі через високі вимоги до локацій та орендних платежів
Можливості	Загрози
Підвищення популярності та розширення асортименту товарів для привертання нових клієнтів.	Зміни в законодавстві, що можуть вплинути на умови діяльності компанії.
Розвиток програм лояльності та маркетингових акцій для збільшення клієнтської бази.	Збільшена конкуренція та відкриття нових роздрібних магазинів з боку конкурентів.
Використання інноваційних технологій для покращення процесів управління та обслуговування клієнтів.	Вплив економічної нестабільності та зміни споживчих уподобань на покупку товарів.
Експансія на нові ринки та відкриття магазинів у регіонах з високим попитом на продукцію.	Потенційні ризики з приводу кібербезпеки та збільшення кіберзлочинності.

SWOT-аналіз для ТОВ "ВФ Ритейл"

Сильні сторони:

1. Висока мотивація та кваліфікація персоналу. Кваліфіковані співробітники та їхня лояльність можуть стати важливою конкурентною перевагою, особливо в умовах постійних змін на ринку. Проте важливо працювати над подальшим розвитком та мотивацією персоналу.
2. Робота під брендом Vodafone. Сильна корпоративна репутація Vodafone дає компанії впізнаваність на ринку, а також можливість скористатися відомим брендом для залучення нових клієнтів.
3. База постійних клієнтів. Власна клієнтська база дозволяє компанії зберігати стабільність навіть у складні економічні часи, що є важливим активом для підтримки конкурентоспроможності.

Слабкі сторони:

1. Залежність від материнської компанії Vodafone. Це може

обмежувати гнучкість у прийнятті рішень та у швидкому реагуванні на ринкові зміни, хоча існує й позитивний аспект у вигляді високої лояльності співробітників Vodafone.

2. Нестабільні економічні умови. Нестабільна економічна ситуація в Україні, високий рівень плинності кадрів та низька купівельна спроможність споживачів можуть ставити під загрозу подальший розвиток компанії, вимагаючи адаптації стратегії.

3. Конкуренція:

Серед численних конкурентів, таких як Comfy, Citrus, Allo, Ельдорадо, Foxtrot, ТОВ "ВФ Ритейл" повинно активніше працювати над вдосконаленням маркетингових стратегій та сервісу, щоб виділитись на тлі інших.

Можливості:

1. Використання сучасних технологій та Інтернет-можливостей: Розвиток онлайн-продажів та інтеграція інноваційних технологій в операційну діяльність компанії дозволяє залучити нових клієнтів і знизити залежність від фізичних магазинів.

2. Розвиток бренду у соціальних мережах. Присутність у соціальних мережах може стати важливим фактором для підвищення лояльності як співробітників, так і клієнтів. Це також може допомогти знизити рівень плинності кадрів.

3. Розширення присутності у регіонах. Розподіл клієнтів по всій території України дає можливість для компанії зберігати високий рівень доступності в різних регіонах, що може бути важливим фактором для залучення нових клієнтів.

Загрози:

1. Конкуренція на ринку. Зростаюча конкуренція в Україні серед продавців техніки та електроніки вимагає від компанії постійної адаптації і вдосконалення стратегій залучення та утримання клієнтів.

2. Нестабільність економіки та політики. Вплив зовнішніх

економічних та політичних факторів (наприклад, коливання курсу валют або зміни в законодавстві) можуть спричинити труднощі для бізнесу, зокрема щодо ціноутворення та витрат на імпорт товарів.

3. Зниження купівельної спроможності споживачів. В умовах економічної нестабільності багато споживачів можуть стати більш чутливими до цін, що може знизити попит на певні категорії товарів, особливо в регіонах з низьким рівнем доходів.

Стратегії та рекомендації:

1. Оптимізація взаємодії з материнською компанією. ТОВ "ВФ Ритейл" може зменшити свою залежність від Vodafone, одночасно продовжуючи використовувати його бренд для підтримки довіри до компанії.

2. Інвестування в технології та онлайн-продажі: Збільшення інвестицій у розвиток інтернет-магазину та онлайн-платформ стане ефективним кроком для розширення клієнтської бази та зменшення залежності від фізичних магазинів.

3. Поліпшення маркетингових та продажних стратегій. Враховуючи високу конкуренцію, важливо розробити нові стратегії, які будуть орієнтовані на покращення сервісу, впровадження інноваційних підходів до продажу та маркетингу, а також забезпечення конкурентоспроможних цін, які відповідають рівню купівельної спроможності споживачів.

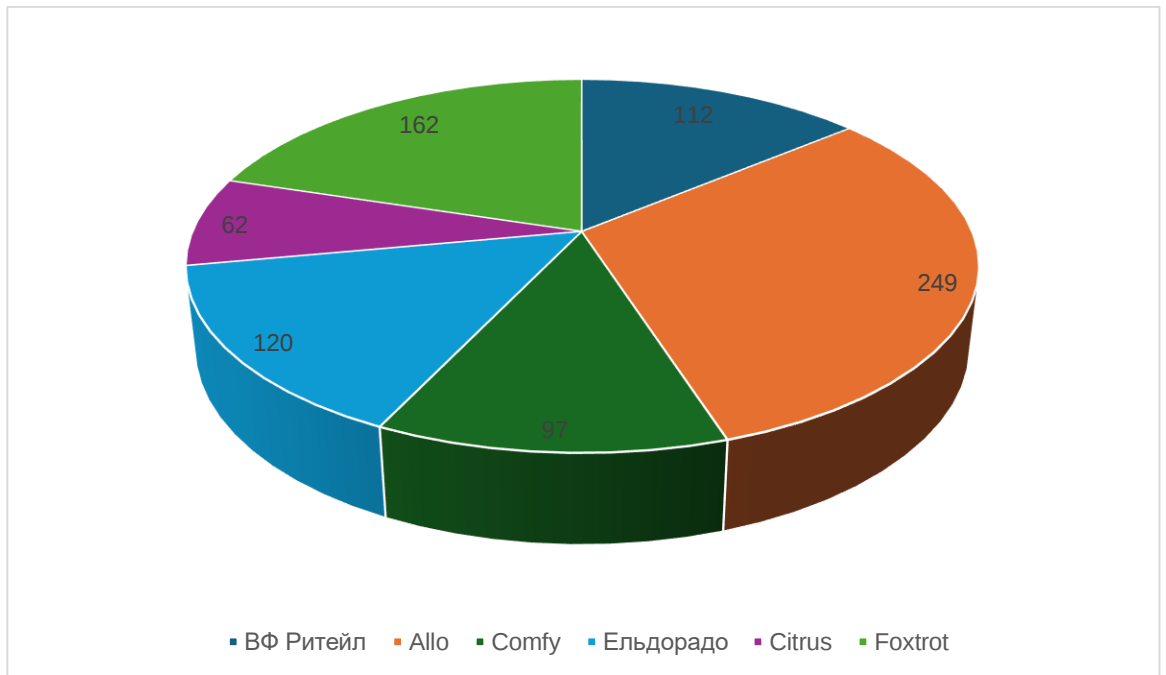


Рис. 2.1. Кількість магазинів у компанії «ВФ Ритейл» та її конкурентів

Це важливий аспект, який додає значної конкурентної переваги ТОВ "ВФ Ритейл". Різноманітність брендів та широкий асортимент продукції дозволяють компанії:

1. Задовольняти потреби різних клієнтів: Наявність популярних брендів, таких як Apple, Samsung, Nokia, Xiaomi та інших, дозволяє задовольняти потреби різних категорій споживачів, від тих, хто шукає преміум-продукцію, до більш бюджетних варіантів.

2. Адаптація до змін в попиті та модних трендах: Компанія має можливість швидко реагувати на зміну споживчих вподобань, що важливо для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Це дозволяє не тільки відслідковувати популярні бренди, але й вчасно змінювати асортимент, щоб задовольняти попит.

3. Привертати широку аудиторію: Оскільки компанія представляє різноманітні бренди, вона може привертати клієнтів, які віддають перевагу певним виробникам або брендам. Це також дозволяє залучати лояльних клієнтів тих марок, яких вони шукають, без необхідності звертатися до конкурентів.

4. **Позиціонувати себе як універсального постачальника техніки:** Відсутність обмежень у виборі брендів робить компанію привабливою для широкого кола споживачів, що шукають конкретні моделі чи характеристики, і дає можливість працювати з різними сегментами ринку (від високого до середнього та нижчого цінового діапазону).

5. **Розширення асортименту в залежності від попиту:** Маючи доступ до різних постачальників та брендів, компанія може адаптувати свій асортимент під поточний попит, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності або змін у споживчій поведінці.

Таким чином, асортимент техніки, який представлений у магазинах ТОВ "ВФ Ритейл", є важливим фактором, що забезпечує її здатність адаптуватися до змінюваного попиту, залучати широку клієнтську базу та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

2.2 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «ВФ Ритейл»

1. Висока репутація на ринку праці:

- Потрапляння до ТОП-50 найкращих роботодавців України за версією Forbes та work.ua — це вагомий показник привабливості роботодавця.

- 5-те місце у 2022 році свідчить про зростання довіри та позитивного іміджу компанії серед працівників і кандидатів.

2. Прозорість і справедливість у взаєминах із персоналом:

- Підкреслюється дотримання законодавства України та внутрішніх корпоративних політик Vodafone, що є запорукою правової стабільності та безпеки для працівників.

3. Стабільність гендерного складу персоналу:

- Гендерний баланс (59% чоловіків і 41% жінок) є досить рівномірним та свідчить про гендерну нейтральність у підборі кадрів.

- Невеликі коливання (до 3%) протягом 3 років говорять про стабільність трудового колективу.

4. Кількість працівників (807):

- Це свідчить про належність компанії до **великого бізнесу**, що також накладає зобов'язання у сфері HR-управління, мотивації та розвитку персоналу.

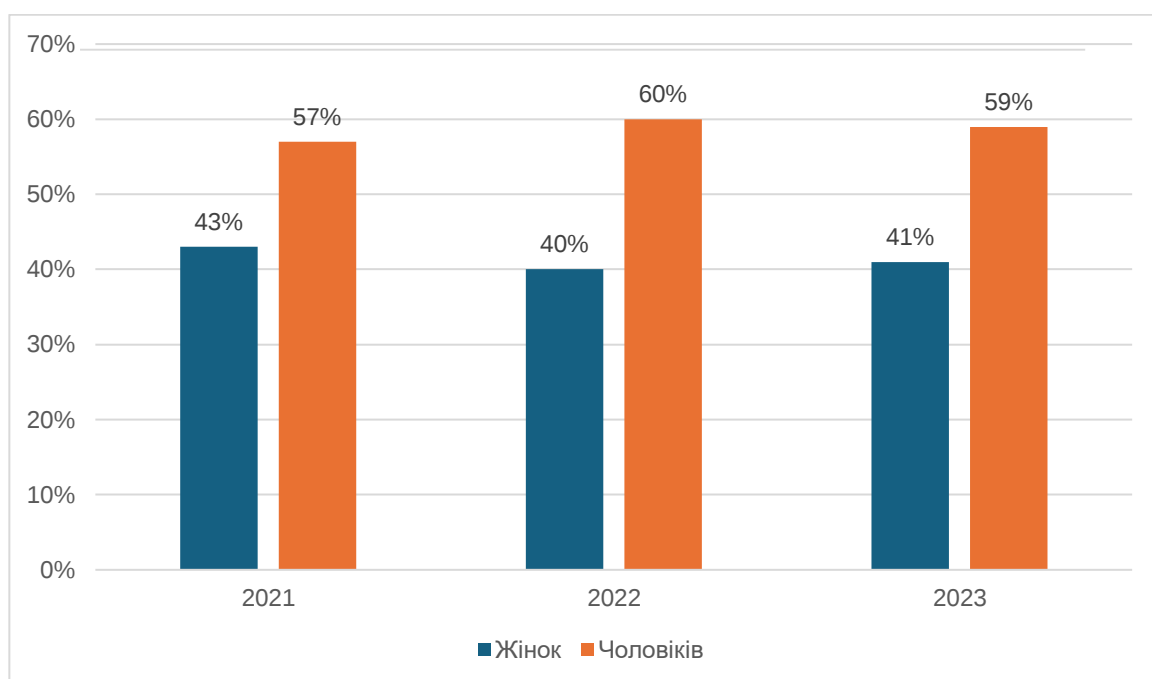


Рис. 2.2. Структура персоналу ТОВ «ВФ Ритейл»

Система додаткової мотивації: ключові аспекти

1. Програма «Ліга супергероїв»:
 - Надає щомісячні, щоквартальні та щорічні премії.
 - Винагороджує 17 найкращих працівників щомісяця.
 - Суми варіюються від 2500 до 10 000 грн на місяць та від 5000 до 15 000 грн на квартал залежно від посади та досягнень.
2. Визнання на національному рівні:
 - Програма отримала премію HR Pro Awards 2021 в номінації «Винагорода та визнання» — це підтвердження інноваційності та ефективності програми.
3. Мотивація через результативність:

- Прозора система оцінювання.
- Сприяє збільшенню продуктивності, підвищенню залученості персоналу та професійному розвитку.

Сильні сторони (Strengths):

- Інноваційна система мотивації персоналу, яка довела свою ефективність. Високий рівень залученості співробітників, особливо у фронт-офісі. Визнання на ринку HR-практик — позитивний імідж серед потенційних кандидатів і партнерів.

Можливості (Opportunities):

- Розширення програми на інші підрозділи (бек-офіс, ІТ, логістика тощо). Створення внутрішньої HR-бренд платформи на основі успішного досвіду програми «Ліга супергероїв». Використання кейсу в Employer Branding-кампаніях, особливо на ринку молодих спеціалістів.

Таблиця 2.3.

Система грошової нагороди у програму додаткової мотивації ТОВ «ВФ Ритейл»

Посада	Місце	Категорія	Категорія	Категорія	Місяць, грн.	Квартал, грн.
		ТОП-1	2-3	Обслуг-ня		
		Кількість переможців	Кількість переможців	Кількість переможців		
Спеціаліст магазину	1 місце	1	1	1	3 500	7 000
	2 місце	1	1	1	3 000	6 000
	3 місце	2	2	1	2 500	5 000
Керівник магазину	1 місце	1	1	-	4 000	8 000
	2 місце	1	1	-	3 000	6 000
Начальник відділу продажів Регіону	1 місце	1	1	-	10 000	15 000
	2 місце	1	1	-	5 000	10 000

У ТОВ «ВФ Ритейл» для працівників фронт-офісу встановлена особлива система оплати праці, яка не враховується під час розрахунку

середньої заробітної плати. Розмір посадового окладу таких працівників визначається з урахуванням регіонального розташування торгової точки та займаної посади. Зокрема, середній рівень заробітної плати для фахівців магазинів коливається в межах від 7300 до 9545 грн, для керівників магазинів — від 9200 до 14 700 грн, а для начальників регіональних підрозділів — від 32 000 до 47 600 грн.

Окрім основної заробітної плати, працівники щомісячно отримують додаткову грошову винагороду, розмір якої залежить від обсягу заробленої комісії, що формується відповідно до результатів продажів конкретного магазину. Працівники фронт-офісу класифікуються за функціональними напрямками на спеціалістів із продажу, спеціалістів з обслуговування клієнтів, а також на працівників зі змішаними функціями, старших спеціалістів і експертів окремих напрямів діяльності.

Варто зазначити, що сфера продажів компанії характеризується досить високим рівнем плинності персоналу. Станом на початок 2022 року цей показник становив 36,1%, що, однак, демонструє позитивну динаміку, адже є на 15% нижчим порівняно з аналогічним періодом 2021 року.

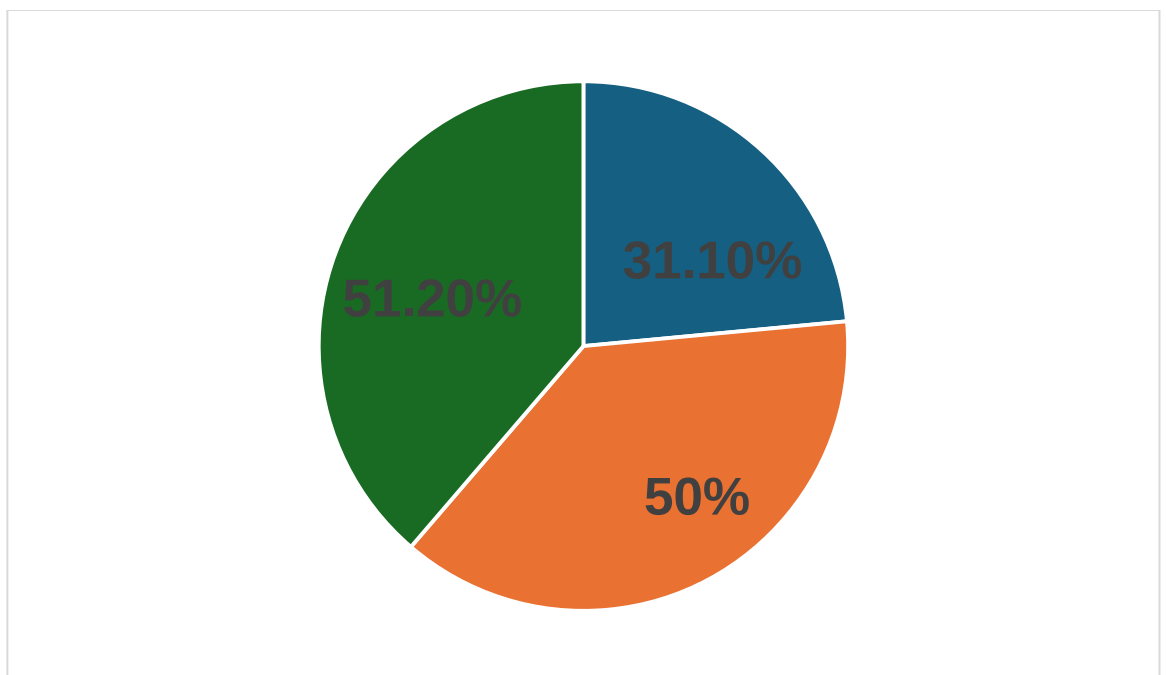


Рис. 2.3. Коефіцієнт плинності персоналу

Динаміка прийому нових працівників у ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє

загальну тенденцію до зростання протягом останніх трьох років. Зокрема, у 2023 році було працевлаштовано 126 нових співробітників, що перевищує аналогічні показники 2022 року (110 осіб) та 2021 року (54 особи). Для порівняння: у 2020 році компанія прийняла на роботу 247 осіб, а в 2019 році — 275 осіб (рис. 2.4).

Різке зниження кількості нових працівників у 2021 році пояснюється пандемією COVID-19, що спричинила тимчасове закриття частини роздрібної мережі та загальну нестабільність на ринку праці. Внаслідок кризової ситуації спостерігалася знижена активність пошукачів щодо зміни місця роботи або працевлаштування.

Незважаючи на складні соціально-економічні умови в 2023 році, пов'язані з повномасштабною війною в Україні, кількість прийнятих працівників зросла порівняно з 2022 роком. Це свідчить про певну адаптацію компанії до нових умов і реалізацію кадрових стратегій, спрямованих на підтримання безперервності операційної діяльності.

Водночас варто звернути увагу на зростання показника плинності персоналу в підрозділах бек-офісу у 2023 році, що може бути пов'язане як із підвищеним рівнем стресу в умовах війни, так і зі зміною пріоритетів у структурі зайнятості працівників.

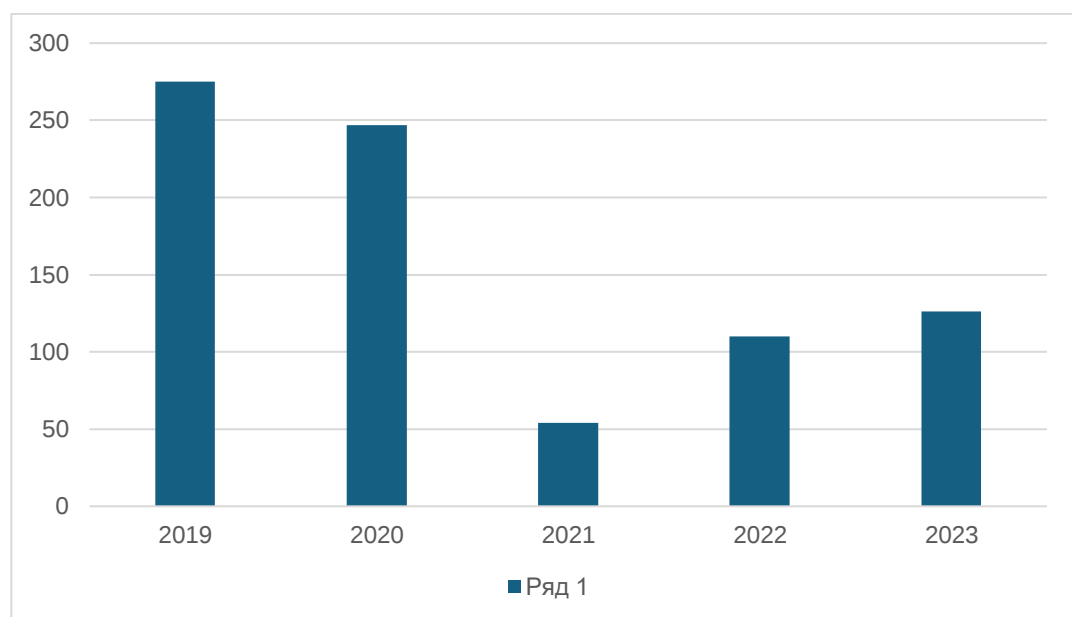


Рис. 2.4. Кількість прийнятих співробітників у 2019-2023 роках

Корпоративна політика щодо навчання персоналу в Групі компаній Vodafone Україна чітко регламентована та спрямована на розвиток професійних компетенцій, ефективне використання кадрового потенціалу та формування культури безперервного навчання. У 2023 році середній обсяг навчального часу на одного працівника по Групі компаній склав 15,9 години, що на 14% більше порівняно з 2022 роком.

Однак у ТОВ «ВФ Ритейл» спостерігалася зворотна динаміка. Зокрема, середня кількість навчальних годин на одного працівника у 2022 році становила 10,7 години, а у 2023 році зменшилася до 6 годин. Причиною такого скорочення стало припинення більшості навчальних програм у зв'язку з оптимізацією витрат на розвиток персоналу через фінансові обмеження.

Попри це, компанія зберігає широкий спектр переваг для працівників усіх категорій, незалежно від форми зайнятості та умов трудового договору. До них належать: конкурентна заробітна плата, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, усі види оплачуваних відпусток, медичне страхування, лікарняні, доступ до службового та пільгового мобільного зв'язку, надання матеріальної допомоги у складних життєвих обставинах, а також часткове покриття витрат на заняття спортом та оздоровлення.

Крім того, компанія формує фінансові резерви на виплату працівникам компенсацій за невикористані відпустки, а також премій за досягнення у професійній діяльності, що відповідно враховується у звітності як витрати поточного періоду.

2.3 Оцінка кадрової політики ТОВ «ВФ Ритейл»

Ефективність кадрової політики підприємства оцінюється на основі ряду ключових критеріїв, що дозволяють комплексно проаналізувати її вплив на розвиток компанії та забезпечення стабільного функціонування персоналу.

1. Відповідність чинному трудовому законодавству. Це базовий критерій, який передбачає дотримання вимог законодавства у сфері праці. До нього належать укладання трудових договорів, своєчасна виплата заробітної плати, надання відпусток, дотримання норм охорони праці, соціального страхування тощо. У ТОВ «ВФ Ритейл» ці аспекти регламентовані внутрішніми документами та стандартами, що узгоджуються з правилами Vodafone Україна.

2. Результативність діяльності персоналу. Ефективна кадрова політика має сприяти досягненню стратегічних та операційних цілей компанії. Оцінка продуктивності здійснюється шляхом аналізу ключових показників ефективності (KPI) як на рівні окремих працівників, так і структурних підрозділів компанії. Позитивна динаміка у продажах, обслуговуванні клієнтів та зростанні лояльності працівників свідчать про дієвість обраних підходів до управління персоналом.

3. Рівень плинності кадрів. Один із чутливих показників, що відображає внутрішній клімат в колективі. У компанії «ВФ Ритейл» рівень змінності персоналу на початок 2022 року становив 36,1%, що є зниженням на 15% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про покращення умов праці, мотиваційної системи та загальної стабільності кадрового складу, хоча окремі підрозділи, зокрема бек-офіс, демонстрували зростання цього показника.

4. Задоволеність працівників. Високий рівень задоволеності персоналу є свідченням ефективного функціонування систем управління персоналом. У компанії реалізуються соціальні програми, бонусні системи,

корпоративне навчання та заходи визнання досягнень працівників, зокрема через програму «Ліга супергероїв».

5. Рівень трудових конфліктів. Відсутність значних трудових конфліктів або ефективне їх вирішення свідчить про наявність здорового клімату в колективі. Компанія підтримує внутрішню культуру прозорості та взаємоповаги, що дозволяє швидко врегульовувати суперечності.

Ще одним важливим аспектом є тип кадрової політики, що реалізується в компанії. У ТОВ «ВФ Ритейл» домінує закритий тип кадрової політики, коли при виникненні вакансій перевага надається внутрішнім кандидатам – працівникам, які вже працюють у компанії або в інших її підрозділах. Якщо ж відсутні відповідні кандидати всередині структури, проводиться зовнішній конкурс.

В умовах економічної нестабільності, яка посилилася у 2022 році, діяльність компанії можна охарактеризувати як таку, що реалізує раціональну або активну кадрову стратегію, яка орієнтована на збереження ключового персоналу, підвищення ефективності кадрових процесів та адаптацію до нових умов.

Рівень кваліфікації кадрів та їх здатність до професійного розвитку визначають кадровий потенціал організації. Управління цим потенціалом охоплює ключові процеси – планування потреб у персоналі, підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінювання працівників. Ці процеси формують основу довгострокової кадрової стратегії компанії.

Наукові основи оцінки руху трудових ресурсів викладені в роботах таких дослідників, як Веснін В.Р., Балабанова Л.В., Сардак О.В., Хміль Ф.І., які підкреслюють важливість прогнозування кадрових змін та обґрунтованого управлінського впливу на людський капітал підприємства.

Для більш повного аналізу динаміки кадрових процесів у ТОВ «ВФ Ритейл» у дипломній роботі представлено таблиці 2.4 та 2.5, які відображають показники руху персоналу та характеристику кадрового потенціалу компанії.

Таблиця 2.4

Показники руху людських ресурсів та пояснення

Показник	Формула	Пояснення
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	$K_p = \frac{Ч_p}{Ч_{сер}}$	Ч _п – кількість прийнятих працівників за певний період; Ч _{сер} – середньооблікова кількість працівників за такий же період;
Коефіцієнт обороту зі звільнення	$K_z = \frac{Ч_z}{Ч_{сер}}$	Ч _з – кількість звільнених працівників за певний період; Ч _{сер} – середньооблікова кількість працівників за такий же період;
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{п.к} = \frac{Ч_z - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}}$	Ч _з – кількість звільнених працівників за певний період; Ч _{н.з} – кількість неминуче звільнених працівників Ч _{сер} – середньооблікова кількість працівників за такий же період;
Коефіцієнт постійності кадрів	$K_{п.к.с} = \frac{Ч_z}{Ч_{сер}}$	Ч _з – кількість працівників, що були в списках компанії протягом 3 років; Ч _{сер} – середньооблікова кількість працівників за такий же період;
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та вибутих співробітників	$K_{с.п.з} = \frac{K_p}{K_z}$	К _п – кількість прийнятих співробітників за певний період; К _з – кількість звільнених співробітників за певний період;

Дані таблиці 2.5 демонструють позитивні тенденції в управлінні кадровими ресурсами ТОВ «ВФ Ритейл» протягом досліджуваного періоду. Аналіз основних показників дозволяє зробити низку висновків щодо ефективності реалізації кадрової політики компанії.

1. Зростання середньооблікової чисельності працівників
Поступове збільшення кількості персоналу свідчить про розширення масштабів діяльності компанії, розвиток її бізнес-процесів та підвищення потреби в трудових ресурсах. Такі тенденції зазвичай є індикатором стабільного зростання та позитивної динаміки у функціонуванні підприємства.

2. Скорочення кількості звільнених працівників
Зменшення показника кількості звільнень є ознакою підвищення стабільності

кадрового складу та ефективного застосування заходів з утримання персоналу. Це також може свідчити про покращення умов праці, внутрішньої корпоративної культури та загального рівня задоволеності працівників.

3. Зростання коефіцієнта обороту з прийому працівників
Підвищення цього показника свідчить про активізацію процесів рекрутингу та оновлення персоналу. Така тенденція може вказувати на прагнення компанії залучити нових фахівців з метою модернізації бізнесу, підвищення кваліфікаційного рівня працівників та забезпечення сталого розвитку.

4. Зниження коефіцієнта обороту зі звільнення працівників
Цей показник є важливим індикатором лояльності працівників до компанії. Його зменшення свідчить про ефективність впроваджених інструментів мотивації та розвитку персоналу, зниження рівня стресових звільнень та формування позитивного іміджу роботодавця.

Загалом, аналіз наведених показників засвідчує, що компанія демонструє високий рівень адаптації до умов зовнішнього середовища, зокрема до викликів, спричинених кризовими економічними явищами. Ефективне управління кадровими ресурсами, вчасне реагування на зміни ринку праці та впровадження стратегічних HR-ініціатив сприяють зміцненню позицій ТОВ «ВФ Ритейл» на ринку та забезпечують умови для подальшого розвитку.

Таблиця 2.5

Показники руху людських ресурсів ТОВ «ВФ Ритейл»

Назва показника	Значення за роками			Відхилення 2023 рік до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне	У %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	765	827	803	38	4,97
Прийнято працівників, чол.	54	110	126	72	133,33
Вибуло працівників, чол.	47	73	38	-9	-19,15
Кількість працівників, які відпрацювали повний робочий рік, чол.	196	283	256	60	30,61
Коефіцієнт обороту з прийому працівників	0,071	0,133	0,157	0,086	121,13
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,061	0,088	0,047	-0,014	-22,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,5	0,512	0,361	-0,139	-27,80
Коефіцієнт постійності кадрів	0,256	0,342	0,319	0,063	24,61
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та вибутих співробітників	1,148	1,506	3,315	2,167	188,76

Дані таблиці 2.6 відображають ключові тенденції у віковій структурі працівників компанії ТОВ «ВФ Ритейл» протягом аналізованого періоду. Аналіз цієї структури дозволяє зробити висновки щодо особливостей кадрової політики підприємства та її відповідності стратегічним цілям.

1. Відсутність працівників віком до 18 років
У структурі персоналу повністю відсутні працівники молодше 18 років, що свідчить про неухильне дотримання трудового законодавства щодо працевлаштування неповнолітніх. Такий підхід засвідчує високий рівень правової відповідальності компанії та її орієнтацію на офіційне, прозоре оформлення трудових відносин.

2. Зниження частки працівників віком до 30 років. Спостерігається

тенденція до зменшення кількості працівників у віковій категорії до 30 років. Це може бути пов'язано зі зміною підходів до найму персоналу, підвищенням вимог до досвіду та кваліфікації, або з підвищеною мобільністю молодих спеціалістів, які шукають більш динамічне або високооплачуване працевлаштування. Також можливо, що частина молодих працівників переходить на інші позиції в межах компанії або в інші організації.

3. Зростання кількості працівників віком понад 50 років
Збільшення частки персоналу цієї вікової групи свідчить про зміщення акценту в кадровій політиці у бік досвідчених працівників. Це може бути наслідком прагнення компанії до забезпечення стабільності, надійності та передачі знань. Досвідчені фахівці здатні ефективно вирішувати складні завдання, брати участь у наставництві та передавати знання молодшому поколінню працівників.

Таким чином, аналіз вікової структури персоналу демонструє, що кадрова політика ТОВ «ВФ Ритейл» спрямована на забезпечення балансу між професійним досвідом та потребами бізнесу. Формування такої структури персоналу потребує ретельного планування з урахуванням специфіки ринку праці, внутрішніх вимог компанії та перспектив довгострокового розвитку.

Таблиця 2.6.

Вікова структура персоналу компанії ТОВ «ВФ Ритейл» у %,
2021-2023 роках

Вік	Роки			Зміна показника, у %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
До 18 років	0%	0%	0%	-	-
18-30 років	32%	29%	24%	-3%	-5%
30-50 років	59%	61%	60%	2%	-1%
Більше 50 років	9%	10%	16%	1%	6%

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.7, дозволяє оцінити структуру

персоналу компанії за показником трудового стажу. Цей аспект є важливим індикатором стабільності кадрового складу, рівня довіри до роботодавця, ефективності системи мотивації та адаптації працівників.

1. Працівники зі стажем понад 5 років

У структурі персоналу значна частка — 62 особи — мають стаж роботи понад 5 років. Переважно це керівники та ключові спеціалісти. Такий показник свідчить про стабільність трудових відносин, високий рівень довіри до керівництва компанії та ефективне збереження кадрового потенціалу. Досвідчені працівники забезпечують безперервність бізнес-процесів та сприяють передачі знань молодшому персоналу.

2. Більше 60% працівників мають стаж понад 3 роки

Такий рівень свідчить про ефективну кадрову політику, що сприяє довготривалому утриманню працівників. Це також може вказувати на наявність умов для професійного розвитку, кар'єрного зростання та загальної задоволеності персоналу умовами праці. Сформована командна культура та знижений рівень плинності кадрів створюють передумови для стабільного функціонування підприємства.

3. Понад 30% працівників мають стаж роботи менше одного року.

Значна частка нових співробітників вказує на активну політику компанії щодо розширення штату та оновлення кадрового складу. Це може бути пов'язано як із розвитком нових напрямів діяльності, так і з природною ротацією кадрів. Крім того, залучення нових працівників дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність.

У цілому, дані щодо розподілу персоналу за стажем роботи свідчать про поєднання кадрової стабільності з динамічністю. Це забезпечує необхідний баланс між досвідченими працівниками, які формують основу компанії, та новими співробітниками, які приносять свіжі ідеї та сприяють інноваційному розвитку. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до ефективного управління персоналом у конкурентному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.7.

Стаж роботи працівників ТОВ «ВФ Ритейл»

Стаж роботи	Кількість працівників	Кількість працівників, у % від загальної кількості працівників
Більше 5 років	62	7,7%
Більше 3 років (включно)	487	60,5%
Менше 3 років	318	39,5%
Менше 1 року	277	34,4%

Оцінка рівня стабільності персоналу та психологічного мікроклімату в ТОВ «ВФ Ритейл»

Аналіз кадрових показників компанії свідчить про досягнення високого рівня стабільності персоналу та формування сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, що є вагомими ознаками ефективної кадрової політики.

1. Зниження коефіцієнта плинності кадрів. Спостерігається позитивна динаміка в показнику плинності кадрів — зменшення з 50% до 36% протягом одного року. Така тенденція свідчить про здатність компанії забезпечувати сталість кадрового складу, підвищувати рівень задоволеності працівників умовами праці та формувати мотиваційне середовище. Зниження плинності кадрів є індикатором поліпшення внутрішніх процесів управління персоналом, підвищення лояльності працівників та зменшення витрат на підбір і навчання нових кадрів.

2. Стабільність персоналу у сфері продажів. Варто відзначити стабільність кадрового складу в одному з найдинамічніших підрозділів компанії — у сфері продажів. За наявними даними, понад 60% працівників цього підрозділу мають стаж роботи понад три роки. Це вказує на успішну реалізацію заходів із професійної адаптації та утримання персоналу. Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу є конкурентною

перевагою, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів і стабільні фінансові результати.

3. Психологічний мікроклімат та організаційна культура. Позитивний психологічний мікроклімат у колективі забезпечується завдяки відкритості в комунікаціях, можливості вільно висловлювати думки та застосуванню компромісного підходу до вирішення конфліктів. Такі умови сприяють формуванню здорової організаційної культури, яка, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність праці, рівень задоволеності працівників та загальний імідж роботодавця.

Отже, поєднання низької плинності кадрів, стабільності в ключових підрозділах та позитивного психологічного клімату вказує на ефективність реалізованої кадрової політики компанії. Це створює сприятливе середовище для довгострокового розвитку, підвищення продуктивності праці та збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

\

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВФ РИТЕЙЛ»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення кадрового потенціалу підприємства ТОВ «ВФ Ритейл»

Результативність діяльності підприємства може бути визначена за допомогою комплексу економічних показників, що відображають загальний стан господарської діяльності, а також ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів. У цьому контексті важливо не лише аналізувати фінансові результати, але й звертати увагу на якісні показники, пов'язані з управлінням персоналом.

Згідно з аналітичними даними, ТОВ «ВФ Ритейл» демонструє стабільні загальні показники економічної діяльності, а також ефективне використання людських ресурсів. Вказані показники знаходяться в межах нормативних значень, що свідчить про збалансовану управлінську стратегію та ефективну реалізацію кадрової політики.

Окрему увагу заслуговує індекс eNPS (Employee Net Promoter Score) — показник, що відображає рівень лояльності працівників і готовність рекомендувати компанію як роботодавця. Упродовж останніх трьох років значення індексу eNPS перевищувало 70%, а найвищий рівень був зафіксований у 2021 році. Такий високий результат є ознакою сильної корпоративної культури, високого рівня задоволеності працівників умовами праці, а також довіри до керівництва компанії.

Позитивна динаміка індексу eNPS може також прямо впливати на

підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і покращення внутрішнього клімату в колективі, що в комплексі підвищує загальну результативність діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз якісних і кількісних показників результативності дозволяє зробити висновок про ефективне функціонування ТОВ «ВФ Ритейл», зокрема у сфері управління персоналом, що є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку компанії.

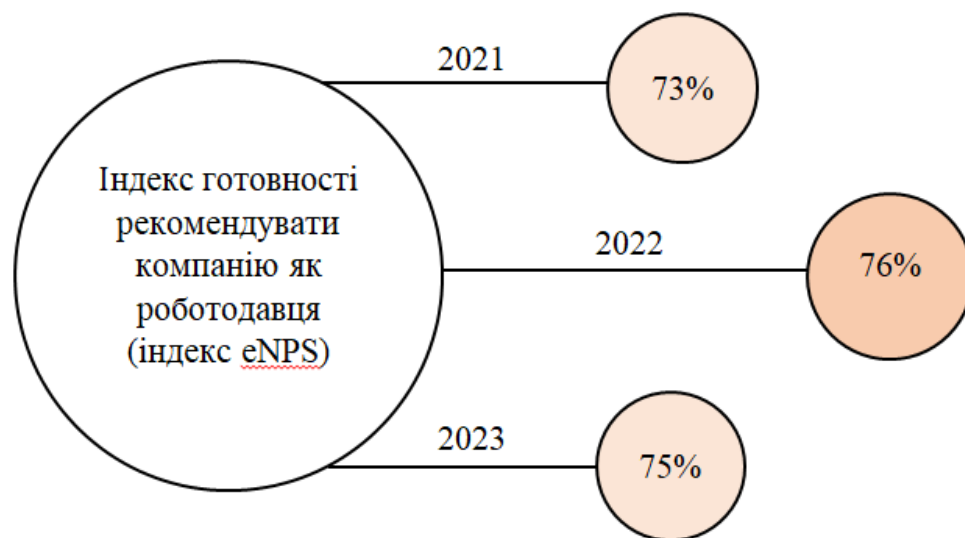


Рис. 3.1 Індекс готовності працівників рекомендувати компанію як роботодавця

Внутрішні комунікації та мотиваційні інструменти в системі управління персоналом ТОВ «ВФ Ритейл»

Одним із ключових елементів ефективного управління персоналом у ТОВ «ВФ Ритейл» є розвинена система внутрішніх комунікацій, яка реалізується через корпоративну мережу під назвою «Простір». Цей внутрішній інформаційний ресурс виконує функції платформи для комунікації, поширення корпоративних новин і мотиваційної підтримки персоналу.

У рамках «Простору» функціонує мотиваційна система визнання досягнень працівників, зокрема через інструмент «Овації». Керівники вищих рівнів мають можливість нагороджувати підлеглих або колег із суміжних підрозділів за видатні результати, ініціативність, ефективну співпрацю або

вирішення складних виробничих завдань. Інформація про такі нагороди включається до щомісячної розсилки по всій групі компаній Vodafone, що створює позитивну репутацію нагородженого працівника та сприяє формуванню культури визнання в організації.

Окрім системи заохочення, важливим компонентом кадрової стратегії компанії є планування та реалізація програм професійного розвитку персоналу. Рівень ефективності організації безпосередньо залежить від компетентності її працівників, тому компанія приділяє значну увагу визначенню потреб у навчанні та оптимізації методів навчання.

Для оцінки потреб у навчанні в ТОВ «ВФ Ритейл» застосовуються такі підходи, як:

- Атестація персоналу, що дозволяє виявити поточний рівень знань і навичок;
- Анкетування та опитування, які дають змогу врахувати потреби працівників;
- Оцінка з боку безпосередніх керівників, що дозволяє точно виявити прогалини у компетенціях відповідно до посадових обов'язків.

Таким чином, поєднання ефективної внутрішньої комунікації, системи визнання досягнень і системного підходу до навчання персоналу забезпечує високий рівень залученості працівників, покращує корпоративну культуру і **сприяє** стратегічному розвитку кадрового потенціалу компанії [27, 28].

Таблиця 3.1

Кількість годин навчання на 1 працівника ТОВ «ВФ Ритейл»

	Середня кількість годин навчання на 1 співробітника, у %					
Роки	2021		2022		2023	
1	2	3	4	5	6	7
Категорія працівників за статтю	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Вища ланка керівництва	9,4	12,8	6,3	12,6	3,5	2,1
Середнє значення	11,1		9,45		2,8	
Інші працівники	3,6	4,8	11,7	12,3	8,3	10,2
Середнє значення	4,2		12		9,25	

Згідно з даними таблиці 3.1, середня кількість годин, відведена на навчання одного працівника в ТОВ «ВФ Ритейл», залишається на відносно низькому рівні. Це вказує на потенційну потребу в посиленні системи обов’язкового професійного розвитку персоналу. Особливої уваги заслуговує той факт, що керівники компанії демонструють значно вищі показники залученості до навчання, ніж працівники інших категорій.

Подібна ситуація простежується і в оцінюванні якості роботи працівників, що відображено у таблиці 3.2. У 2021 та 2023 роках усі керівники були охоплені процедурою оцінювання, тоді як максимальний рівень оцінки для інших категорій персоналу склав лише 82,5% у 2023 році. Така різниця може свідчити про нерівномірний підхід до оцінювання ефективності праці, що потенційно обмежує об’єктивність управлінських рішень щодо розвитку і просування персоналу.

Відсутність повного охоплення оцінюванням усіх працівників може мати кілька наслідків:

- Зниження мотивації співробітників, які не відчують належної уваги до своїх досягнень;
- Недостатній зворотний зв’язок, що ускладнює персональний та професійний розвиток;
- Менша ефективність кадрових рішень, оскільки не вся

інформація про результати роботи працівників є доступною.

У цьому контексті доцільним є впровадження уніфікованої системи навчання та оцінювання, яка забезпечуватиме:

- Рівний доступ до можливостей підвищення кваліфікації;
- Регулярну та прозору оцінку діяльності працівників усіх категорій;
- Формування об'єктивної бази для прийняття рішень щодо просування, винагороди та розвитку персоналу.

Таким чином, підвищення якості та системності навчання і оцінювання у ТОВ «ВФ Ритейл» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Таблиця 3.2

Кількість працівників, що отримали оцінку якості їхньої роботи

	Частка працівників що отримали регулярну оцінку якості їх роботи, у %					
Роки	2021		2022		2023	
1	2	3	4	5	6	7
Категорія працівників за статтю	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки
Вища ланка керівництва	100	100	63	76	100	100
Середнє значення	100		69,5		100	
Інші працівники	62,5	45,7	70,3	48,8	83	82
Середнє значення	54,1		59,5		82,5	

У період з 2022 по 2023 рік спостерігалось зростання витрат на оплату праці в ТОВ «ВФ Ритейл». Ця тенденція обумовлена збільшенням загальної кількості працівників у компанії, а також щорічним переглядом рівня заробітної плати відповідно до внутрішньої політики компенсацій. Додатковим чинником стало впровадження спеціальних виплат для працівників, які постраждали внаслідок повномасштабного військового вторгнення в Україну у 2023 році.

Попри зростання витрат, заробітна плата працівників фронт-офісу компанії залишається нижчою порівняно з аналогічними позиціями у підприємств-конкурентів. Це може впливати на мотивацію персоналу, рівень задоволеності роботою, а також на плинність кадрів, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Крім того, у 2023 році зафіксовано різке зростання витрат на підбір та підготовку персоналу. Це, ймовірно, пов'язано з:

- Активізацією рекрутингової діяльності, зумовленою потребою у розширенні штату;
- Зміною стратегії підбору персоналу, зокрема посиленням використання зовнішніх джерел найму (рекрутингові агентства, платна реклама вакансій);
- Збільшенням витрат на адаптацію та навчання нових працівників, включно з організацією тренінгів, наставництва та оцінювання.

Такі витрати є інвестиціями в людський капітал, однак у довгостроковій перспективі компанії доцільно оптимізувати ці витрати шляхом:

- Розвитку внутрішнього резерву кадрів;
- Посилення мотиваційної складової для утримання вже наявного персоналу;
- Автоматизації процесів підбору та адаптації за допомогою HR-технологій.

Таким чином, динаміка витрат у 2023 році відображає активну відповідь компанії на зовнішні виклики та прагнення адаптуватися до змін умов праці, однак також підкреслює необхідність стратегічного вдосконалення системи компенсацій і набору персоналу.

Таблиця 3.3

Витрати на оплату праці ТОВ «ВФ Ритейл»

Рік	2021	2022	2023
Витрати на оплату праці, у тому числі премії та бонуси, грн.	297 896 000	248 584 000	305 485 000
Витрати на підбір та підготовку кадрів, грн.	75 000	962 000	1 313 000
Витрати на навчання, грн.	17 874 475	13 915 636	15 329 833

На основі проведеного аналізу кадрового складу, показників руху персоналу, системи мотивації та навчання, а також результатів SWOT-аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Компанія демонструє високий рівень стабільності персоналу та підтримує сприятливий психологічний клімат. Зниження плинності кадрів, висока лояльність співробітників (eNPS понад 70%), а також ефективна система внутрішньої комунікації свідчать про добре організовану систему управління персоналом.

2. Оцінка якості роботи та навчання персоналу має певну нерівномірність. Зокрема, всі керівники проходять оцінку, тоді як частка інших працівників, які отримують зворотний зв'язок, є нижчою. Аналогічна ситуація з навчанням — середня кількість годин навчання є невисокою, особливо серед нефахового персоналу.

3. Зростання витрат на оплату праці та підбір персоналу у 2023 році є наслідком як зовнішніх факторів (війна), так і внутрішніх змін (розширення штату, стратегічні зміни у підборі кадрів). Проте рівень заробітної плати в окремих категоріях залишається нижчим за конкурентів, що потребує коригування.

4. Компанія використовує сучасні інструменти нематеріальної мотивації, зокрема внутрішню платформу «Простір», яка сприяє визнанню досягнень працівників. Це є важливим фактором збереження залученості персоналу.

На основі цих висновків розроблено комплекс заходів, спрямованих на

підвищення ефективності управління людськими ресурсами:

1. Підвищення грошової мотивації:

- Підвищення заробітної плати на 10%;
- Запровадження премій за виконання KPI — двічі на рік;
- Надання грошових бонусів працівникам бек-офісу за досягнення;
- Винагорода за активність у системі «Простір».

2. Розвиток системи навчання:

- Обов'язкове щоквартальне навчання з оцінкою результатів;
- Адаптаційна програма для нових працівників;
- Щорічне навчання для всього персоналу;
- Додаткове навчання для тих, хто не досяг KPI.

3. Удосконалення нематеріальної мотивації:

- Визнання досягнень через публічні подяки та «Овації»;
- Організація командної роботи в межах міжпідрозділових

проектів;

- Проведення внутрішніх заходів для зниження стресу та покращення мікроклімату (наприклад, зустрічі з психологом).

4. Розвиток бренду роботодавця:

- Посилення активності у соціальних мережах з метою пошуку кадрів;
- Формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця;
- Створення інформаційних кампаній про умови праці, цінності компанії та можливості розвитку.

Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів:

- Зменшення плинності кадрів;
- Збільшення рівня задоволеності персоналу;
- Підвищення продуктивності праці;
- Залучення талановитих фахівців;
- Зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку праці.

Таким чином, ефективне використання кадрового потенціалу, оптимізація витрат, впровадження сучасних інструментів мотивації та навчання персоналу можуть забезпечити стійкий розвиток ТОВ «ВФ Ритейл» навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу кадрового складу, показників руху персоналу, системи мотивації та навчання, а також результатів SWOT-аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Компанія демонструє високий рівень стабільності персоналу та підтримує сприятливий психологічний клімат. Зниження плинності кадрів, висока лояльність співробітників (eNPS понад 70%), а також ефективна система внутрішньої комунікації свідчать про добре організовану систему управління персоналом.

2. Оцінка якості роботи та навчання персоналу має певну нерівномірність. Зокрема, всі керівники проходять оцінку, тоді як частка інших працівників, які отримують зворотний зв'язок, є нижчою. Аналогічна ситуація з навчанням — середня кількість годин навчання є невисокою, особливо серед нефахового персоналу.

3. Зростання витрат на оплату праці та підбір персоналу у 2023 році є наслідком як зовнішніх факторів (війна), так і внутрішніх змін (розширення штату, стратегічні зміни у підборі кадрів). Проте рівень заробітної плати в окремих категоріях залишається нижчим за конкурентів, що потребує коригування.

4. Компанія використовує сучасні інструменти нематеріальної мотивації, зокрема внутрішню платформу «Простір», яка сприяє визнанню досягнень працівників. Це є важливим фактором збереження залученості персоналу.

На основі цих висновків розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління людськими ресурсами:

1. Підвищення грошової мотивації:

- Підвищення заробітної плати на 10%;

- Запровадження премій за виконання KPI — двічі на рік;
- Надання грошових бонусів працівникам бек-офісу за досягнення;
- Винагорода за активність у системі «Простір».

2. Розвиток системи навчання:

- Обов'язкове щоквартальне навчання з оцінкою результатів;
- Адаптаційна програма для нових працівників;
- Щорічне навчання для всього персоналу;
- Додаткове навчання для тих, хто не досяг KPI.

3. Удосконалення нематеріальної мотивації:

- Визнання досягнень через публічні подяки та «Овації»;
- Організація командної роботи в межах міжпідрозділових проєктів;
- Проведення внутрішніх заходів для зниження стресу та покращення мікроклімату (наприклад, зустрічі з психологом).

4. Розвиток бренду роботодавця:

- Посилення активності у соціальних мережах з метою пошуку кадрів;
- Формування позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця;
- Створення інформаційних кампаній про умови праці, цінності компанії та можливості розвитку.



Рис. 3.2 Система заходів з удосконалення системи управління та підвищення кадрового потенціалу ТОВ «ВФ Ритейл»

3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих у пункті 3.2 заходів здійснюється шляхом аналізу їхнього впливу на ключові аспекти діяльності підприємства. З метою реалізації зазначених заходів, у плануванні бюджету на 2025 рік пропонується внести наступні зміни:

1. Витрати на оплату праці: планується збільшення на 20%, що становить +61 097 000 грн порівняно з витратами у 2023 році. Таким чином, відповідно до даних таблиці 3.4, загальні витрати на оплату праці у 2025 році складатимуть 366 582 000 грн.

2. Витрати на навчання персоналу: передбачено підвищення на 15%, що еквівалентно +3 065 966,6 грн у порівнянні з попереднім роком.

Очікувані переваги від підвищення витрат на оплату праці:

- Підвищення продуктивності праці завдяки посиленій мотивації працівників;
- Зростання привабливості роботодавця на ринку праці, що сприятиме залученню нових кваліфікованих кадрів;
- Зменшення рівня плинності персоналу, що забезпечить кадрову стабільність;
- Підвищення лояльності працівників та їх зацікавленості у досягненні цілей компанії;
- Опосередковане зростання прибутку підприємства внаслідок покращення показників ефективності та якості роботи.

Збільшення витрат на навчання дозволить:

- Підвищити кваліфікацію персоналу, що позитивно вплине на якість обслуговування та виробничі показники;
- Сприяти внутрішній мобільності кадрів, що дозволить швидше адаптувати працівників до змін у бізнес-процесах;
- Забезпечити резерв кадрів для майбутнього розвитку компанії.

Таким чином, запропоновані інвестиції в людський капітал мають

потенціал для покращення як соціальних, так і фінансових результатів діяльності компанії. Перед остаточним внесенням змін до бюджету доцільно провести додатковий аналіз з урахуванням очікуваного рівня рентабельності, а також можливих ризиків у зовнішньому середовищі.

Таблиця 3.4

Планування витрат на оплату праці у 2023 році

Рік	2023	2025	Приріст	
			Абсолютний	Відносний, у %
Витрати на оплату праці, у тому числі премії та бонуси, грн.	305 485 000	366 582 000	61 097 000	20%
Витрати на навчання, грн.	15 329 833	18 395 799,6	3 065 966,6	15%

Зростання обсягів фінансування програм навчання персоналу у ТОВ «ВФ Ритейл» матиме комплексний позитивний вплив на кадровий потенціал компанії. Зокрема, очікуються наступні результати:

1. Підвищення ефективності та результативності працівників
Розширення обсягу знань і розвиток професійних навичок персоналу сприятимуть зростанню продуктивності праці, якості виконання посадових обов’язків та загальній ефективності бізнес-процесів.

2. Збільшення кількості навчальних годин на одного працівника
До 2025 року прогнозується зростання середньої кількості годин навчання на одного працівника на 20%. Зокрема:

- серед керівного складу — на 18%;
- серед інших працівників — також на 18%.

Це дозволить не лише підвищити внутрішній рівень компетенцій, а й залучити нових висококваліфікованих спеціалістів.

3. Покращення показників кадрової стабільності
Очікується зниження таких показників, як:

- плинність кадрів;
- оборот працівників. Водночас мають зрости:

- показники обороту прийому кадрів (означає активніше оновлення персоналу з орієнтацією на якість);

- рівень постійності кадрів, що свідчить про більшу стабільність і довготривалу залученість працівників.

4. Підвищення рівня лояльності персоналу до компанії
Створення можливостей для професійного розвитку сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця, що забезпечить зростання довіри та задоволеності працівників.

5. Зростання середньої заробітної плати. У результаті впровадження навчальних програм і підвищення кваліфікації працівників очікується збільшення середньої заробітної плати з 14 973 грн до 16 470 грн.

6. Збільшення середнього стажу роботи в компанії
Підвищення рівня мотивації, задоволеності умовами праці та розвитку сприятиме довшій тривалості перебування працівників у компанії, що позитивно вплине на збереження досвіду та знань усередині організації.

Таблиця 3.5

Прогноз середньої кількості годин навчання на 1 співробітника

	Прогноз середньої кількості годин навчання на 1 співробітника, у %		
Роки	2025	2026	2027
Вища ланка керівництва	15	17	20
Інші працівники	11	15	18

Впровадження системи додаткової мотивації для працівників матиме суттєвий позитивний вплив на низку ключових аспектів діяльності компанії. Зокрема, очікується:

1. Покращення залученості працівників. Запровадження грошових та негрошових стимулів сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у своїй діяльності, зростанню ініціативності, відповідальності та продуктивності.

2. Зростання лояльності та зниження плинності персоналу

Створення мотиваційного середовища дозволить компанії краще утримувати цінні кадри, що позитивно вплине на стабільність та збереження інституційної пам'яті.

3. Розвиток індивідуального потенціалу працівників
Заохочення досягнень стимулює розвиток творчих здібностей, інноваційного мислення та професійного зростання.

4. Формування командного духу. Визнання досягнень не лише індивідуальних працівників, але й цілих відділів сприятиме покращенню внутрішньої комунікації, об'єднанню колективу навколо спільних цілей.

5. Підвищення індексу eNPS (Employee Net Promoter Score)
Очікується зростання індексу eNPS з 75% у 2025 році до 80% у 2026 році, що свідчитиме про зростання рівня задоволеності співробітників умовами праці та ставленням до компанії як роботодавця.

Розвиток бренду роботодавця у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) має потенціал стати ефективним інструментом залучення нових фахівців:

- Прогнозується залучення до **30%** потенційних працівників завдяки активній присутності компанії в соцмережах.
- Ефект стане помітним через 1–1,5 роки після запуску сторінок.
- Очікується зростання частки працівників віком від 18 до 30 років з 24% до 35%, що забезпечить оновлення кадрового складу та притік нових ідей.

Оцінка ефективності витрат на персонал

Для оцінки ефективності інвестицій у персонал використовуються такі показники:

- Ефективність витрат на одного працівника;
- Ефективність витрат на навчання одного працівника.

Станом на 2023 рік ці показники мають негативне значення через фінансові збитки підприємства, що становили –209 569 тис. грн (таблиця 3.6). Водночас акціонери демонструють позитивні прогнози на наступні періоди,

що дозволяє очікувати поліпшення фінансових результатів і поступове зростання ефективності витрат.

Таблиця 3.6

Показники ефективності витрат на персонал ТОВ «ВФ Ритейл»

Показник	Формула	Пояснення	Значення
Ефективність витрат на працівника	$E_{ВНП} = \frac{\Delta Пр_{ПР}}{\Delta B_{НПР}}$	$\Delta ПР_{ПР}$ – прибуток підприємства; $\Delta B_{НПР}$ – середня заробітна плата на працівника;	-13 996
Ефективність витрат на навчання на працівника	$E_{ВННП} = \frac{\Delta Пр_{ПР}}{\Delta B_{ННПР}}$	$\Delta ПР_{ПР}$ – прибуток підприємства; $\Delta B_{ННПР}$ – середнє значення витрат на навчання на працівника;	-10 977

Припустимо, що взаємозв'язок між результативною змінною та факторними ознаками можна узагальнити за допомогою лінійного рівняння регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4, \quad (3.1)$$

Де:

y - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

x_1 - витрати на оплату праці;

x_2 – коефіцієнт плинності персоналу; x_3 – продуктивність праці на людину; x_4 – витрати на навчання персоналу; a_0 – вільний член рівнянні регресії;

a_{1-4} – коефіцієнти рівняння регресії, характеризуючи кількісний вплив на результативний показник зміни величини відповідного показника на одиницю його виміру;

Таблиця 3.7

Основні показники діяльності ТОВ «ВФ Ритейл»

Показник	Період		
	2021	2022	2023
Чистий дохід	1 121 610 000	954 925 000	1 983 140 000
Витрати на оплату праці	297 896 000	248 584 000	305 485 000
Коефіцієнт плинності персоналу	0,5	0,512	0,361
Продуктивність праці, грн	2 665 000	2 863 000	2 483 000
Витрати на навчання персоналу	17 874 475	13 915 636	15 329 833

На основі зібраних статистичних даних підприємства за останні 3 роки були обчислені коефіцієнти кореляції між обраними факторами та чистим доходом. Результати аналізу наведено у Табл. 3.9.

Таблиця 3.8

Рівень залежності між факторами чистого доходу та основними показниками підприємства

Показник	Витрати на оплату праці	Коефіцієнт плинності персоналу	Продуктивність праці	Витрати на навчання персоналу
Чистий дохід від реалізації продукції	Високий	Низький	Низький	Середній

Таблиця 3.9

Результати кореляційного аналізу даних підприємства

Показник	Чистий дохід	Витрати на оплату праці	Коефіцієнт плинності персоналу	Продуктивність праці, грн	Витрати на навчання персоналу
Чистий дохід	1,00	0,72	-1,00	-0,92	-0,01
Витрати на оплату праці	0,72	1,00	-0,66	-0,93	0,69
Коефіцієнт плинності персоналу	-1,00	-0,66	1,00	0,89	0,09
Продуктивність праці, грн	-0,92	-0,93	0,89	1,00	-0,38
Витрати на навчання персоналу	-0,01	0,69	0,09	-0,38	1,00

Аналіз Таблиці 3.9 дозволяє оцінити рівень зв'язку між ключовими показниками діяльності підприємства ТОВ «ВФ Ритейл». Визначено як сильні, так і помірні або слабкі кореляційні зв'язки між досліджуваними факторами. Основні висновки можна сформулювати наступним чином:

1. Найсильніший кореляційний зв'язок виявлено між чистим доходом та витратами на оплату праці. Це свідчить про значну частку фонду оплати праці у загальній структурі витрат компанії. Такий зв'язок є характерним для багатьох компаній роздрібної торгівлі, де людський капітал є ключовим ресурсом.

2. Середній або слабкий зв'язок встановлено між чистим доходом і такими показниками, як:

- Коефіцієнт плинності персоналу;
- Продуктивність праці;
- Витрати на навчання персоналу.

Це може свідчити про опосередкований або відтермінований вплив цих факторів на чистий дохід. Наприклад, витрати на навчання можуть мати позитивний ефект не миттєво, а через декілька місяців або навіть років.

Таблиця 3.10

Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,996193273
R квадрат	0,9872932804
Нормований R квадрат	0,95865608
Стандартна помилка	544668269,3

Високе значення скоригованого коефіцієнта детермінації (R^2) свідчить про те, що значна частина змін у результативних показниках компанії ТОВ «ВФ Ритейл» зумовлена дією внутрішніх факторів, зокрема — ефективністю організаційної культури, кадрової політики та системи управління персоналом.

Окрім поліпшення фінансових та економічних показників, спостерігається позитивна динаміка в нематеріальних аспектах, що мають безпосередній вплив на стійкість і розвиток компанії:

1. Підвищення відчуття значущості працівників. Усвідомлення важливості своєї ролі у структурі компанії сприяє зростанню мотивації, ініціативності та відповідальності персоналу.

2. Зростання рівня задоволеності працею. Покращення умов праці, міжособистісних відносин і можливостей професійного розвитку прямо впливає на зменшення плинності кадрів і зростання продуктивності.

3. Поглиблення відчуття колективної підтримки. Формування сприятливого мікроклімату в колективі підвищує емоційне благополуччя співробітників, сприяє згуртованості та ефективній командній роботі.

4. Розкриття індивідуального та творчого потенціалу. Підтримка ініціативності, креативності й участі працівників у прийнятті рішень стимулює їхню самореалізацію та розвиток внутрішньої мотивації.

5. Набуття нових знань і навичок. Систематичне навчання та підвищення кваліфікації дозволяють працівникам адаптуватися до ринкових змін, підвищувати конкурентоспроможність і готовність до кар'єрного зростання.

6. Зниження рівня стресу на робочому місці. Впровадження ефективних методів організаційної підтримки та управління персоналом сприяє покращенню психоемоційного стану працівників і загального комфорту на робочому місці.

ВИСНОВКИ

Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання. Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значущість та рівень вимог до підбору персоналу.

Ефективна система підбору та професійного росту працівників в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників. Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію підбору персоналу не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до

мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Кадровий потенціал представляє собою якісну та кількісну характеристику персоналу, яка визначає його здатність та готовність до виконання різних завдань протягом певного періоду часу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні складові кадрового потенціалу включають:

1. Освіта: Рівень освіти та підготовки персоналу.
2. Рівень кваліфікації: Знання, навички та досвід, необхідні для виконання робочих обов'язків.
3. Професійні здібності: Здатність пристосовуватися до різних ситуацій та вирішувати завдання.
4. Професійні навички: Практичні вміння, необхідні для ефективного виконання роботи.
5. Психометричні характеристики: Особистісні якості та властивості працівників, такі як мотивація, стійкість до стресу тощо.

Система формування кадрового потенціалу включає наступні процеси:

1. Комплектування ядра колективу: Формування команди здатної підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу.
2. Адаптація працівника: Створення умов, що допомагають новим працівникам швидше адаптуватися на робочому місці.
3. Професійно-кваліфікаційна підготовка та розвиток: Організація системи навчання та розвитку персоналу для покращення їхніх знань та навичок.
4. Запобігання незадоволенню працівника: Здійснення заходів для попередження негативних наслідків, які можуть виникнути внаслідок незадоволеності працівників своєю роботою.

Система управління кадрами включає такі етапи:

1. Визначення потреб в персоналі: Встановлення потреби в персоналі на певний період.

2. Набір і підбір персоналу: Відбір кандидатів, які відповідають потребам підприємства.

3. Залучення потенційних кандидатів: Здійснення заходів для залучення кандидатів до роботи в компанії.

Методи побудови системи управління кадрами включають: обстеження, аналіз, формування, обґрунтування та впровадження.

В аналітичному розділі була проведена докладна аналіз компанії ТОВ "ВФ Ритейл". Спочатку була розглянута її організаційна структура, а також економічні та фінансові показники. Досліджені підприємства-конкуренти, а також проведено аналіз структурного складу персоналу за віком та статтю. Також був вивчений середній стаж співробітників у компанії.

Окреслені відносини в групі компаній Vodafone Україна та визначено, що на рівні "високий" є залежність у прийнятті рішень та узгодженні процесів від материнської компанії.

Був проведений перехресний SWOT аналіз, у результаті якого були визначені сильні та слабкі сторони компанії, загрози та можливості. Зазначено, що компанія має активну кадрову політику, діє обережно та має схильність до планування. Описана програма додаткової мотивації для співробітників фронт-офісу та відсутність такої ж системи у бек-офісі. Також проаналізована система грошових виплат працівникам, що зайняли найвищі місця у рейтингу.

Для оцінки руху кадрів були розраховані та проаналізовані наступні показники: коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту з прийому персоналу, коефіцієнт обороту зі звільнення персоналу, коефіцієнт співвідношення звільнених та прийнятих співробітників, коефіцієнт постійності персоналу.

У практичному розділі була розроблена система заходів для покращення кадрового потенціалу ТОВ "ВФ Ритейл". Перш за все було

визначено групу показників, що впливають на результативність діяльності, також був досліджений індекс готовності рекомендувати компанію як роботодавця (індекс eNPS). Були проаналізовані та сформовані дані про кількість годин навчання на одного співробітника у різних категоріях, а також кількість працівників, які отримали оцінку своєї роботи. Також були зазначені, проаналізовані та спрогнозовані витрати на навчання, підбір персоналу та оплату праці.

На основі результатів SWOT аналізу, даних про рух людських ресурсів та витрат підприємства була розроблена відповідна система заходів для ТОВ "ВФ Ритейл". Ця система включає в себе підвищення витрат на оплату праці на 15%, підвищення витрат на навчання персоналу на 20%, розвиток бренду роботодавця у соціальних мережах та розробку програми додаткової мотивації для співробітників бек-офісу з матеріальною та нематеріальною мотивацією.

Запропоновані заходи були оцінені за допомогою розрахунку прогнозованої середньої заробітної плати, запланованих нових показників руху кадрів, таких як коефіцієнт плинності, обороту персоналу, співвідношення звільнених та прийнятих співробітників та інші. Також були розраховані нові показники ефективності витрат на персонал та спрогнозована кількість годин навчання на співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна О. Проблеми ефективного використання потенціалу керівників промислових підприємств. Проблеми теорії та практики управління. 2009. № 2. с. 93-97.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. За ред. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом : [навч. посібник] / Л.Б.Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
4. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 229 с. 7. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник / за ред. А.М. Колота.К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
5. Балабанюк Ж. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. Ефективна економіка. 2011. № 8.
6. Безсмертна В. В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. Наукові вісті Дніпровського університету. 2012. № 8. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата

звернення: 7.11.2023)

7. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка и управління : научно-практичний журнал. – 2007. – № 3. – С. 48–53.

8. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

9. Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2002. 188 с.

10. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ: Знання-Прес, 2000. 313 с.

11. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. / І. М.Бойчик. – К. : Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.

12. Бузган Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 33–36.

13. Бузган Ю. Формування інноваційної стратегії управління кадровим потенціалом в умовах ТОВ “Візевен Європа” Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 60–64.

14. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління кадровим потенціалом. Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. [за ред. Василенка В.О.]. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с. 44

15. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

16. Верхоглядова Н. І., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В. Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2007. 284 с.

17. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика:

учебник. Москва: Проспект, 2011. 688 с

18. Виноградський М.Д., Виноградська О.М. Менеджмент в організації: Навч. посіб.; Київський економ. ін-т менеджменту – «ЕКОМЕН». 2-е вид., перероб. і доп. К.: КОНДОР, 2002. 654 с.

19. Гармідер Л. Д. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 53–60. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/8.pdf> (дата звернення: 5.03.2024)

20. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 92–96

21. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

22. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

23. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібн. Х. : ІНЖЕК, 2017. 288 с.

24. Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник / [наук ред. В. Яцура, Д. Олесевич] Львів: БаК, 2001. 624 с.

25. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 67-71

26. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посіб. / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1998. – 188 с.

27. Дудченко О., Сочинська-Сибірцева І. М. ФУНКЦІЇ HR-МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ. *НАУКА – ВИРОБНИЦТВУ*. 2016. С. 110–111.

28. Економіка праці [Електронний ресурс]: навчальний посібник Е45 / Г.В.Назарова, Х.Ф. Агавердієва, Н.В. Аграмакова та ін..; за заг. Ред..

д-ра екон. Наук, професора Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім.. С. Кузнеця, 2019. 330 с

29. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. / [Ред. С.В. Мочерний]. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 952 с.

30. Запащук Л., Медведєва А. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУНА ПІДПРИЄМСТВІ. *ХНЕУ ім. С.Кузнеця.* URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19815/1/Тезиси%20Медведєвой%20А.И..pdf>.

31. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ: Системні технології, 2012. 157 с.

32. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2002. 280 с.

33. Костирко Л.А. Формування механізму фінансової стратегії сталого розвитку підприємства. Донецьк : ІЕП НАН України. 2014. 427 с.

34. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2007. 352 с. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial (дата звернення: 7.11.2022)

35. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка :[навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 587 с

36. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

37. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: Формування та оцінка: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

38. Крушельницька Я.В. Фізіологія і психологія праці: підручник. К.: КНЕУ, 2003. 367 с

39. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. 2011. № 4 (2). С. 275–279.

40. Кудря Я. В. Нові підходи до кадрової політики в управлінні персоналом/ Я. В. Кудря// Проблеми науки. – 2011 - №7. – с. 21 -26

41. Кулакова С. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.

42. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Т.1. М.: Республика, 1992. 399 с. 45

43. Мартиненко В., Руденко Н. КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЯК ІНСТРУМЕНТУПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ. *Ефективна економіка*. 2014. № 4.

44. Марченко В.М. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства

45. Мегедін І.В. Ефективність використання персоналу у нових умовах господарювання // Економіка АПК. 2017. №7. С. 40–43.

46. Мерзляк А.В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 240 с.

47. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. Бізнес-Навігатор. 2010. №3(20). С. 165 – 170.

48. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2019. № 3. С. 87–95.

49. Регіони України: проблеми та пріоритети соціально-економічного розвитку: моногр. за ред. З. Варналія. Київ: Знання України, 2005. 498 с.

50. Романова Т. ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЗБІЛЬШЕННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Ефективна економіка*. 2015. № 4.

51. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. Міжнародна науково-практична конференція "Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств". 2012. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/> (дата звернення: 20.11.2022)
52. Скорук О. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7. С. 95–98.
53. Слав'юк Р.А. Структурування власного капіталу підприємств України // *Фінанси України*. №8. 2015. 351 с. 46
54. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії "кадровий потенціал підприємства". *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53–65. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/ (дата звернення: 11.03.2024)
55. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства // *Актуальні проблеми економіки*, 2015. №11. С. 116–125.
56. Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.
57. Стратегії управління персоналом підприємства. Навчальні матеріали онлайн: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/16330826/menedzhment/strategiyi_upravlinnya_personalom_pidpriyemstva (дата звернення: 30.11.2021). 6. Поняття та види кадрових стратегій. Кадрові стратегії. Gameasphalt: веб-сайт. URL: <https://gameasphalt.ru/uk/ponyatie-i-vidy-kadrovyyh-strategii-kadrovye-strategii> (дата звернення: 10.12.2023).
58. Стратійчук В. М. Новак І. Г. Сутність та класифікація

трудових ресурсів підприємства. Приазовський економічний вісник. 2020. № 6 (23). С. 146–150. URL:

http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf (дата звернення:

11.11.2022) 17. Туранський Ю. П., Бандур С. І., Заяць Т. А., Онікієнко В. В. Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення. К.: РВПС України НАН України, 2001. 261 с.

59. Стрижак Г.В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. Науковий вісник НЛТУ України, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.

60. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підручник / [За ред. проф. О.Л. Яременка]. К.: ВД «Професіонал», 2005. 416 с.

61. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. / Н. Тарнавська, О. Напора. – Т. : Карт-бланш ; К. : Кондор, 2008. – 287 с.

62. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: навч.посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. 36

63. Толкованов В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби. / В. Толкованов // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – [Електронний ресурс].

64. Трегобчук В.М. Відтворення та ефективність використання ресурсного потенціалу АПК (теоретичні та практичні аспекти) / Відп. редактор акад. УААН Трегобчук В.М. К.: Ін-т економіки НАН України, 2013. 259 с.

65. Указ Президента України “Про Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року” від 3.08.1999 р., № 958/99.

66. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге вид. - Київ: ЦП

67. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка:

навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

68. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 316 с.

69. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.

70. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. 2011. № 3. С. 24–28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kadrovogopotentsiala-natsionalnoy-ekonomiki.pdf> (дата звернення: 5.11.2022)

71. Фінансова звітність компанії ТОВ "ВФ Ритейл". URL: <https://www.vodafone.ua/shop/ua/finansovi-rezultaty>

72. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Науковий Вісник ДДМА. 2011. № 2 (8Е).С.315-320

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

74. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.

75. Шимановська-Діанич Л. М. Сутність категорії кадрового потенціалу в системі споживчої кооперації України. Економіка та управління. 2009. № 5. С. 92–98.

76. Шляга О., Гальцев М. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА. 2014.

URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.

77. Щокін Г.В. Соціальна теорія и кадрова політика: [монографія] / Щокін Г.В. - К.: МАУП. – 2000. – 576с