

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

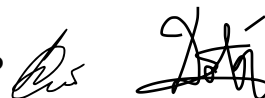
на тему: **«Організація кадрового менеджменту (на прикладі підприємства роздрібної торгівлі Claire`s INC)»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Марина ДОВГАЛЬ



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН

Рецензент: керівниця відділу кадрів Claire's
Germany GmbH

Аня ФІЛІПС

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



підпис

Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Довгаль Марина Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Організація кадрового менеджменту (на прикладі підприємства роздрібної торгівлі Claire`s INC)»

Керівник роботи: Рекун Ганна Петрівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити поняття кадрового менеджменту на основі різнобічних підходів; обґрунтувати методи оцінки ефективності організації системи кадрового менеджменту; виявити сучасні міжнародні тренди з організації кадрового менеджменту на підприємстві; проаналізувати соціально-економічний стан «Claire`s INC» як передумову вивчення організації кадрового менеджменту на підприємстві; оцінити HR-систему німецького підрозділу підприємства; діагностувати резерви вдосконалення кадрового менеджменту підрозділу; розробити напрями та стратегії удосконалення організації кадрового менеджменту.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент


 підпис

Марина ДОВГАЛЬ
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 підпис

Ганна РЕКУН
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Сутність кадрового менеджменту: визначення, складові, методи	8
1.2 Оцінка ефективності організації кадрового менеджменту.....	15
1.3 Міжнародні тенденції у досвіді організації кадрового менеджменту....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ CLAIRE`S INC	28
2.1 Соціально-економічна характеристика «Claire`s Stores INC».....	28
2.2 Аналіз системи управління кадрами на підприємстві	34
2.3 Оцінка організації кадрового менеджменту та резервів підвищення ефективності	43
2.4 Напрями удосконалення організації кадрового менеджменту у «Claire`s INC»	51
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність. Менеджмент кадрів є необхідною складовою організаційної структури, яка допомагає оптимізувати управлінські витрати, підвищувати конкурентоспроможність та досягати найвищого потенціалу цілей. Продуктивність компанії визначається її можливістю правильного використання інформації та талантів.

2024 рік – ера навиків, інновацій та «екологічного» лідерства [45]. Щорічне дослідження Deloitte Global Human Capital Trends надає прогнози, що найважливішими завданнями керівників стануть побудова довірливого оточення та впровадження концепції сталого розвитку людського капіталу [29, с. 4-5]. Диджиталізація на фоні Четвертої соціально-технічної революції, акцент на добробуті працівників в умовах емоційної напруженості та високої плинності кадрів після хвилі COVID-19, сповільнення економічного зростання під час війн та політичної нестабільності – ці глобальні виклики посилюють необхідність впровадження методик кадрового менеджменту.

Одночасно, менеджмент персоналу України демонструє відставання від світових трендів. З початком повномасштабної війни ситуація продовжує погіршуватися. Психологічний стан та безпека кадрів – є пріоритетами [24, с.5-7]. Вітчизняні підприємства потребують модернізації кадрової політики та адаптації новітніх підходів. Аналіз світових практик HRM може стати плацдармом для повоєнного вдосконалення систем управління персоналом вітчизняних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій. Українські та закордонні вчені досліджували різні аспекти теми. Так, базу поняття кадрового менеджменту розкривали А. М. Ткаченко, Т. О. Водолажська, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, З.М. Пушкар, О. М. Руденко, Л. М. Усаченко та інші. Такі автори, як С. У. Олійник, В. М. Данюк, акцентували увагу на підвищенні ефективності управління персоналом. Н. Й. Басюркіна, К. С. Богомоллова, Р. О. Винничук

описували інноваційні підходи в сфері HR. Закордонні автори, зокрема, Х. Бонін, У. Рінне, Н. Корнеліус вивчали практики кадрового менеджменту на тлі різних країн. Крім того, багато авторів (Х. Агіниса, А. М. Асфакхани, А. Гупта, С. Янгра тощо) описуються актуальні питання сфери щодо трендів та методик. Міжнародні консалтингові компанії, а саме Avanture, Deloitte, Zippia, McKinsey, приділяють велику увагу світовому розвитку менеджменту персоналу у своїх аналітиках.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення організації кадрового на підприємстві сфери роздрібної торгівлі.

Задля досягнення мети було поставлено наступні *завдання:*

- узагальнити поняття кадрового менеджменту на основі різнобічних підходів;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності організації системи кадрового менеджменту;
- виявити сучасні міжнародні тренди з організації кадрового менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати соціально-економічний стан «Claire`s INC» як передумову вивчення організації кадрового менеджменту на підприємстві;
- оцінити HR-систему німецького підрозділу підприємства;
- діагностувати резерви вдосконалення кадрового менеджменту підрозділу;
- розробити напрями та стратегії удосконалення організації кадрового менеджменту.

Об'єктом дослідження виступає кадровий менеджмент на підприємстві роздрібної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення організації кадрового менеджменту на підприємстві із використанням світових практик.

При проведенні дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні *методи*. В першому розділі важливими були методи системного аналізу, узагальнення, абстрагування та синтезу для опису теоретичних понять. При формуванні таблиць був використаний метод порівняння. Другий розділ було сформовано на основі статистико-економічного та соціометричних методів спостереження та точкового опитування. Для висування рекомендацій особливу роль зіграли методи індукції та дедукції.

Практичне значення результатів дослідження:

- проведено поглиблений аналіз системи управління персоналом підприємства «Claire`s INC»;
- систематизовано дані щодо першого наочного опитування рівня задоволеності співробітників;
- зазначено інформацію прикладного використання для HR-відділу організації щодо резервів вдосконалення організації кадрового менеджменту;
- надано практичний план інтеграції наведених рекомендації у діяльності «Claire`s INC».

Апробація. Матеріали щодо узагальнення сучасних світових та вітчизняних тенденцій кадрової політики було апробовано під час Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (Харків, 27-28 жовтня 2023 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність кадрового менеджменту: визначення, складові, методи

Кадровий менеджмент належить до групи понять, які мають багатоаспектне тлумачення та різні способи пояснення. Для глибшого розуміння спочатку з'ясуємо, як формується ця система (рис. 1.1).



Рис 1.1 – Цикл формування кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [12; 25]

Першоджерелом кадрового менеджменту є загально корпоративна довгострокова стратегія, адже вона надає загальні орієнтири щодо цілей та завдань у сфері управління персоналом. На її основі формується кадрова стратегія [12, с. 6]. Остання визначає генеральну лінію й основні принципи в роботі з працівниками, надає загальні орієнтири для керівників. З кадрової стратегії випливає кадрова політика. Політика управління персоналом є більш точковою імплементацією принципів стратегії. На цьому етапі відбувається формування структури кадрів, планування окремих процесів, визначення процедур. Необхідним наступним кроком є пошук, відбір та безпосередня адаптація кадрів. Завершально, кадровий менеджмент реалізує плани та заходи у роботі із працівниками [25, с. 18-20]. Крім того, він включає моніторинг та постійне удосконалення попередніх етапів.

Кадровий менеджмент забезпечується взаємодією двох ключових систем: системи, що керує, та керованої. Суб'єктом впливу є органи управління та управлінських працівників, які розробляють стратегії та заходи щодо управління та розвитку персоналу. Об'єктом – соціально-економічне середовище підприємства, у якому відбувається процес комунікації та використання персоналу. Головною особливістю менеджменту кадрів є той факт, що обидві складові представлені людськими ресурсами [18, с. 22-23].

Важливим кроком для визначення кадрового менеджменту як ґрунтового поняття є окреслення понятійного апарату його складових. По-перше, проведемо співвідношення між поняттями «персонал» та «кадри». Так, «персонал» – це особовий склад організації, який знаходиться у трудових відносинах із роботодавцем, оформлених через договір працевлаштування. Цей термін відноситься до всіх працівників організації, включаючи як оперативний персонал на різних рівнях ієрархії, так і керівників на вищих посадах [23, с. 22]. Категорія «кадри», своєю чергою, частіше використовується для позначення конкретної групи персоналу, яка відповідає певним критеріям. Вона має на увазі штатних кваліфікованих працівників з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи у вибраній сфері діяльності [2, с. 21]. Таким чином, хоча «персонал» і є ширшим поняттям, але ці дві категорії можна вважати тотожними в межах дослідження [28, с. 13]. Крім того, більш модерними термінами зараз є «людський капітал» або «людські ресурси». По-друге, визначимо, що менеджмент – це систематичний процес управління діяльністю підприємства, який охоплює вирішення різноманітних завдань, таких як розподіл ресурсів, прийняття управлінських рішень, організація робочих процесів та досягнення стратегічних цілей тощо [23, с. 11].

В науковій літературі склалося декілька підходів до визначення поняття «кадровий менеджмент» (табл. 1.1). У ході дослідження пропонується використовувати узагальнене автором тлумачення: кадровий менеджмент – це комплексна система взаємодії керівників із персоналом, набір стратегій,

спрямований на підвищення результативності підприємства через створення високопродуктивного колективу, здатного адаптуватися до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Таблиця 1.1 – Різнобічні підходи щодо визначення кадрового менеджменту

Автор	Визначення	Підхід
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [18, с. 16]	Це комплекс систематично організованих організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення нормального розвитку та максимального використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства	Системний – взаємодія керуючої сили та підлеглих на всіх системних рівнях
Пушкар З.М. [23, с.19].	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику	Функціональний – акцент на реалізації функцій через дії персоналу
Корнелиус Н. [16, с. 13]	Сфера діяльності, основними та важливими складовими елементами якої є визначення необхідної кількості працівників, залучення персоналу, залучення до роботи, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу	Деталізування – розкриття поняття через його елементи
Михайліченко М.В., Рудик Я.М. [20, с. 9-10]	Це комплексний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, що складається з організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних заходів	Процесний – загальний процес впливу керівників на підлеглих
Водолажська Т.О. [6, с. 62]	Комплекс заходів, що є гнучким та індивідуальним стосовно кожного співробітника; лінія поведінки	Особистісний – управління із фокусом на особистих характеристиках
Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С.В. [25, с. 14]	Це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, який охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації	Соціальний – зміщує фокус на соціальні фактори та цілі
Білявський В.М., Шуліковська К.В. [4, с. 35]	Це сукупний результат впливу таких основних чинників, як зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, короткострокові цілі та стратегія розвитку підприємства	Ситуаційний – постійне урахування зміни факторів середовища

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 16; 18; 20; 23; 25]

Метою кадрового менеджменту є ефективне управління людськими ресурсами в організації, а завданнями: забезпечення доступності та залучення

кваліфікованого персоналу для потреб підприємства; розвиток та підвищення ефективності роботи персоналу через навчання та мотивацію; створення сприятливого робочого середовища та організаційної культури, що сприяють залученню та утриманню персоналу; забезпечення дотримання нормативно-правових вимог та стандартів у сфері праці та зайнятості [23, с. 20].

Функцій кадрового менеджменту дублюють основні функції управління: планування, організація роботи, координація, стимулювання, контроль і оцінка, – але акцентують увагу саме на їхній імплементації у сфері управління людьми [2, с. 19]. До специфічних функцій також можна віднести організаційну (моніторинг потреб підприємства у кадрах та їхня своєчасна доступність), соціально-економічну (створення систем комунікації та залучення), відтворювальну (створення відповідних виробничих умов) [18, с.17].

Кадровий менеджмент повинен базуватись на таких принципах, як системність, послідовність, економічна ефективність, гуманізм, соціальна доцільність, прогресивність, адаптивність, прозорість, законність [20, с. 12-13; 28, с. 19-20].

Управління персоналом як система включає два великі елементи: організаційний і функціональний (рис. 1.2). Перший відповідає за створення стійкого робочого колективу та охоплює всі етапи цього процесу від визначення профілю працівників та необхідної кількості кадрів до закріплення кадрів та їхнього подальшого розвитку. Функціональна складова сконцентрована на морально-психічній атмосфері та щоденному «використанні» людського потенціалу [18, с. 17-18].

Ці елементи фактично можна розбити на чотири підсистеми, якими опікується кадровий менеджмент: система найму й підбору персоналу, політика мотивації праці, методи оцінки і розвитку працівників, управління трудовими відносинами й добробутом [7, с. 146; 12, с. 8-9].

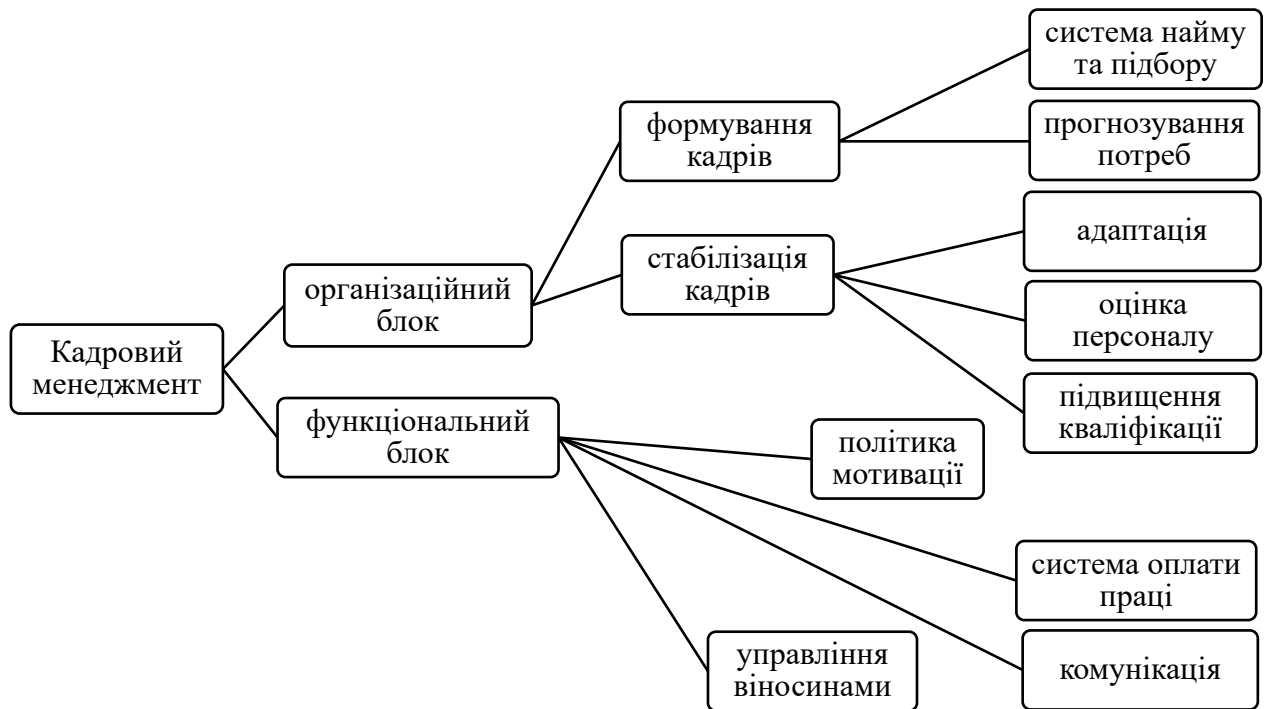


Рисунок 1.2 – Складові кадрового менеджменту як системи

Джерело: побудовано автором на основі [7; 12; 18]

Кадровий менеджмент застосовує у своїй практиці такі методи:

- Адміністративні («метод батога») – дотримання влади та ієрархічних відносин; базуються на дотриманні законодавства, внутрішніх політик компанії та робочої етики; реалізуються через розробку та дотримання документальних та спеціальних процедур, а також через застосування дисциплінарних заходів у відповідь на порушення.

- Економічні («метод пряника») – акцентовані на матеріальному стимулюванні працівників; враховують загальні економічні інтереси компанії та надають працівникам матеріальні стимули, такі як бонуси, премії, підвищення заробітної плати або інші матеріальні винагороди [2, с. 25].

- Правові – використовують законодавчо прописану систему прав та обов'язків; орієнтовані на дотримання правових вимог щодо управління персоналом та опікуються процедурами, щоб забезпечити відповідність з правовими нормами.

- Технологічні – використовують програмні засоби для автоматизації процесів управління персоналом; охоплюють використання спеціалізованих програм для ведення кадрового обліку, розрахунку заробітної плати, моніторингу відвідуваності тощо.

- Соціально-психологічні – спираються на нематеріальні методи заохочення та створення приємного та сприятливого робочого середовища; містять розвиток корпоративної культури, сприяння командній роботі, надання можливостей для особистого та професійного розвитку, а також проведення заходів для підвищення морального стану колективу [20, с. 17].

Таблиця 1.2 – Моделі кадрового менеджменту

Назва моделі	Ключова ідея	Опис
Модель «7S» або «Мак-Кінзі» [25, с. 15]	Виділяє 7 головних факторів, на які повинні звертати увагу менеджери, щоб забезпечити успіх організації	Елементи можуть впливати на інші й повинні гармонійно взаємодіяти. Основні складові моделі включають: організаційну структуру, керівну стратегію, робочі процеси та процедури, кадровий склад організації, основні цінності, стиль керівництва, навички та здібності.
Модель людини-ресурсу	Працівники – головний ресурс організації для досягнення стратегічних цілей	Акцент на важливості розвитку та мотивації персоналу, визнанні їхнього потенціалу і відповідальності
Модель управління змінами	Кадровий менеджмент може сприяти успішному впровадженню змін в організації	Містить стратегії залучення персоналу до змін, підтримки їхньої адаптації та забезпечення відповідного навчання та розвитку
Модель управління диверсифікацією	Забезпечення включеності, різноманітності та рівної можливості для всіх працівників	Враховує культурні, соціальні та інші різноманітні аспекти, щоб створити середовище, де кожен може розвиватися та зробити свій внесок
Модель розвитку особистості [28, с. 29-30]	Індивідуальний розвиток навичок і знань	Планування і проведення навчання, тренінгів, менторства та інших ініціатив для підтримки особистісного та професійного зростання.
Модель «зеленого» HR-менеджменту [48, с. 9]	Зменшення впливу діяльності організації на навколишнє середовище	Програми навчання спрямовані на підвищення усвідомленості працівників щодо екологічних питань, при відборі працівників враховуються їхні ставлення до екології.

Джерело: узагальнено автором на основі [25; 28; 48]

В реалізації цих методів управління може здійснювати прямий вплив через комунікацію (плани, інструкції, завдання) чи опосередкований вплив через формування відповідних умов (політика, мотивація) [20, с. 17-18].

Кадровий менеджмент може бути впроваджений на основі використання конкретної моделі (табл. 1.2).

Організація повинна брати до уваги широкий спектр чинників при визначенні стратегії кадрового менеджменту. Остання формується з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які є характерними для сучасного та майбутнього розвитку організації (рис 1.3).

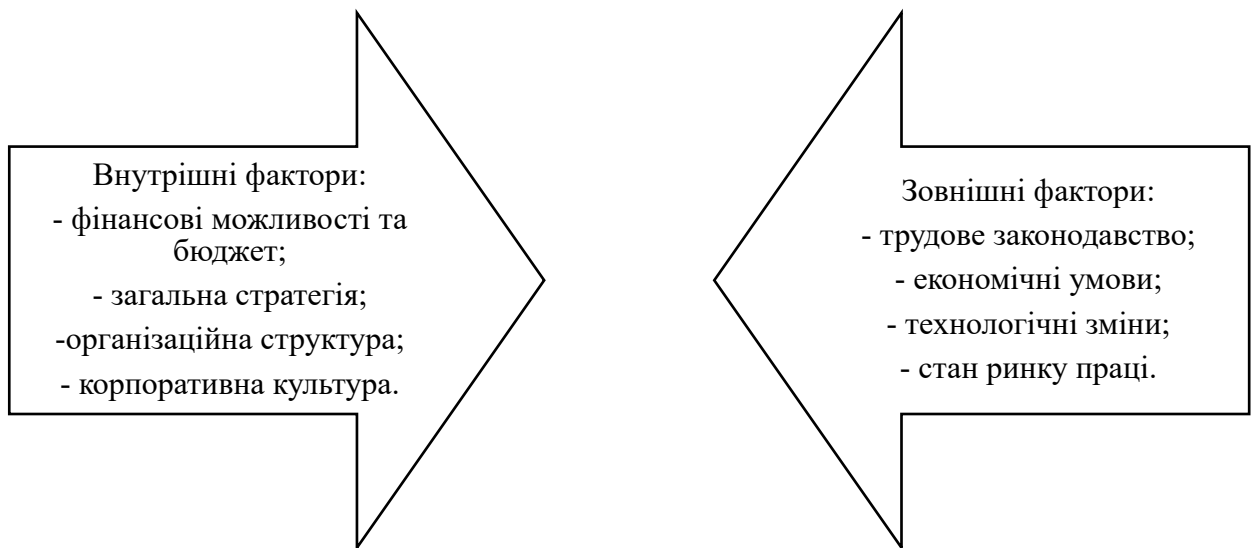


Рисунок 1.3 – Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на організацію кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 24; 4, с.35; 25, с. 13]

Залежно від ступеня відкритості до впливу зовнішнього середовища традиційно виділяють два типи можливої політики кадрового менеджменту: відкриту (організація активно співпрацює із зовнішніми стейкхолдерами; інформація про систему кадрів широко доступна для громадськості та може бути легко отримана ззовні; на будь-яку посаду може бути прийнято кандидата із достатніми навичками) і закриту (консервативні та обережні відносно з зовнішнім світом; обмежена відкрита інформація; організація більше

спирається на внутрішні ресурси та не активно залучає зовнішні кадри) [12, с.7; 18, с. 45].

На основі критерію «рівень управлінського впливу» кадровий менеджмент може бути:

- Пасивним, коли організація реагує на кадрові проблеми лише у випадку виникнення кризових ситуацій та її сутність зводиться до ліквідації негативних наслідків.

- Реактивним, що передбачає контроль виникнення кризових ситуацій та реакцію на кадрові проблеми одразу, коли вони виникають [23, с.39].

- Превентивним, спрямований на запобігання можливим проблемам та кризам у галузі управління персоналом.

- Активним, коли організація активно впливає на кадрову ситуацію та розвиває персонал заздалегідь, враховуючи стратегічні потреби [10, с. 88].

- Авантюристичним, що означає прийняття ризикованих рішень у кадровій сфері, де попередньо здійснені аналіз та оцінка можуть бути обмеженими або відсутніми [18, с. 44].

Отже, кадровий менеджмент виступає як засіб комунікації між роботодавцем та співробітниками та спрямований на створення структури, яка дозволяє приймати послідовні рішення та сприяти ефективному управлінню.

1.2 Оцінка ефективності організації кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент впливає на всі аспекти управління людськими ресурсами, включаючи рекрутинг, навчання, розвиток, винагороду, мотивацію та збереження персоналу. Цільова команда, яка формується за допомогою вдалого управління кадрами, може забезпечити конкурентні переваги організації на ринку та сприяти інноваціям і стійкому росту [28, с.31]. Для

досягнення цієї мети важливо ретельно розробляти, впроваджувати та постійно моніторити стратегії та методи кадрового менеджменту.

Для початку визначимо, що ефективність кадрового менеджменту – це міра досягнення організацією стратегічних та операційних цілей через оптимальне використання людських ресурсів [20, с. 211]. Маркерами досягнення цілей можуть бути: кореляція кадрової політики із загально корпоративною стратегією, гнучкість та здатність до швидкої адаптації, чіткість та зрозумілість інструкцій, врахування фінансових можливостей та обґрунтованість витрат, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, збільшення віддачі від інвестицій у людські ресурси тощо [4, с. 39]. На кожному з етапів кадрового менеджменту існують власні цільові результати (табл. 1.3). Показниками для оцінки ефективності є якість людського капіталу, якість менеджменту та витрати на втілення процесу.

Таблиця 1.3 – Етапи організації кадрового менеджменту та їх цільові результати

Етап	Процеси	Результат
Аналіз потреб організації [8, с. 26-27]	Визначення бізнес-цілей і завдань підприємства; планування потреб у працівниках, з урахуванням кількості, якості та навичок	Оптимальна чисельність персоналу та професійно-кваліфікаційна структура; забезпечення робочих місць необхідними працівниками
Розробка стратегії кадрового управління	Формування стратегічних пріоритетів; встановлення цілей та завдань, які покладаються на кадрову політику; створення корпоративної культури та принципів взаємодії між працівниками	Принципи розвитку та поточного управління наявними кадрами; ефективна комунікація
Встановлення процедур кожної складової кадрового менеджменту [4, с. 37]	Опис процедур у таких сферах: система оплати праці, оцінка працівників та навчання, кар'єрне зростання тощо; визначення стандартів і процедур для управління працівниками та взаємодії з ними	Якісне інформаційне обслуговування елементів; чітко прописані інструкції
Реалізація кадрового менеджменту [7, с. 147-150]	Ознайомлення всіх працівників з політиками та процедурами; забезпечення системи моніторингу та внесення змін в кадрову політику	Збір інформації про рівень виконання завдань; продуктивність праці; задоволення робітників

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 7; 8]

Після етапу впровадження плану з управління персоналом важливості набуває постійна оцінка з метою виявлення недоліків та можливостей для поліпшення [4, с. 38].

Оцінка ефективності організації кадрового менеджменту повинна ґрунтуватися на наступних принципах: об'єктивність – вироблення справедливих критеріїв для проведення оцінки та нівеляція впливу упереджень; доречність – враховування специфіки організації, її стратегії та потреб; зрозумілість та доступність критерії оцінки для всіх зацікавлених сторін; системність – охоплення всіх складових кадрового менеджменту, включаючи набір, розвиток персоналу, організацію робочих процесів, мотивацію працівників тощо; постійність та вчасність процедури, щоб організація могла вчасно виявляти проблеми та впроваджувати відповідні заходи; залученість та співпраця керівництва та працівників, що сприяє підвищенню відчуття власної відповідальності [17, с. 164].

Складність процесу оцінки управління персоналом зумовлена особливостями його об'єкта, оскільки «людський потенціал» відрізняється від інших ресурсів та вимагає специфічних підходів [11, с. 34].

Оцінка ефективності кадрового менеджменту може проводитися на основі кількісних (вартісні й натуральні показники) і якісних даних (такі показники, як рівень емпатії, робочий клімат, задоволеність тощо). Джерелами інформації для проведення дослідження виступають внутрішні документи компанії (звіти про кадрове управління, аналізи оборотності персоналу тощо), результати опитувань, анкетування, співбесід й інтерв'ю [17, с. 165-166].

Оцінка ефективності організації кадрового менеджменту – це процес, який можна описувати з різних боків (рис. 1.4).

Підходи до оцінювання HR надають уявлення про можливі категорії оцінки: за рівнями ієрархії компанії, за розвитком у часі, за окремими процесами або на основі синтетичного узагальненого показника. Рівневий підхід передбачає оцінку ефективності всіх рівнях ієрархії організації окремо (оцінка керівників, середнього менеджменту та робочого персоналу залежно

від їхньої ролі та відповідальності), а потім узагальнення показників з урахуванням пріоритетності та ефекту, який може виникнути внаслідок взаємодії між різними рівнями. Часовий підхід оцінює прогрес розвитку кадрового менеджменту у часі: визначаються коротко-, середньо- та довгострокові КРІ, вимірюється динаміка змін. Процесний підхід пропонує оцінювати ефективність конкретних процесів управління персоналом (найм, навчання, мотивація тощо) для ідентифікації сильних та слабких сторін окремих аспектів [20, с. 211-213]. Щоб об'єднати результати трьох підходів компанія може виробляти інтегровану формулу розрахунку загальної ефективності – інтегральний підхід [1, с. 453].



Рисунок 1.4 – Модель всебічного оцінювання ефективності організації кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [4; 20]

Тоді як підходи визначають конкретні методи, що застосовуються для оцінки, концепції визначають загальні принципи та ідеї, на яких ґрунтується

процес. Вони надають погляд на критерії, із якими можна зіставляти отримані результати (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Концепції оцінювання організації кадрового менеджменту

Концепція	Сенс	Процес
Цільова концепція	Оцінка рівня досягнення поставлених цілей	1) Визначення конкретних цілей управління персоналом; 2) ретельне планування, встановлення метрик та критеріїв успішності для оцінки досягнень; 3) забезпечення відповідності між заходами та поставленими завданнями.
Системна концепція	Наскільки успішно працює внутрішній механізм перетворення ресурсів на виходи	1) Управління персоналом – система «вхід – перетворення – вихід», в якій різні компоненти взаємодіють між собою; 2) адаптація до змін у зовнішньому середовищі; 3) оптимізація процесів внутрішньої системи.
«Баланс інтересів» [20, с.214]	Забезпечення задоволення потреб всіх сторін	1) Забезпечення балансу між інтересами різних стейкхолдерів організації, таких як працівники, керівництво, акціонери та громадськість; 2) гуртування зацікавлених осіб для досягнення спільних цілей та мінімізації конфліктів.
Функціональна концепція [22, с.36]	Зіставлення витрат на кожну функцію та результатів	1) Ефективне використання ресурсів управління персоналом для досягнення максимального результату; 2) аналіз витрат на різні функції управління персоналом та їх вплив на загальну продуктивність організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [20; 22]

Крім того, ефективність кадрового менеджменту можна розбити на три складові (рис. 1.5):

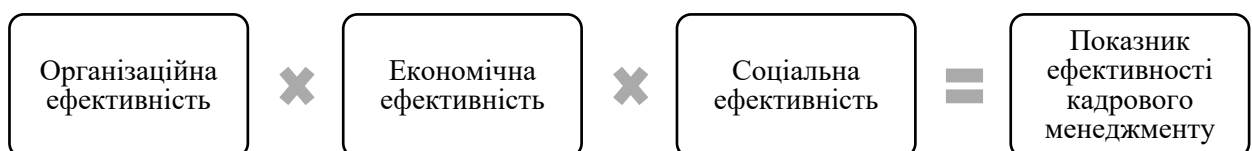


Рисунок 1.5 – Складові ефективності менеджменту кадрів

Джерело: побудовано автором на основі [20, с. 215-218; 28]

1) Організаційна – оцінка якості найму та збереження персоналу як частина організаційної структури, а саме таких показників: час, необхідний

для заповнення вакансій, плинність персоналу, кількість та характер звільнень, відсоток збереження працівників тощо.

2) Економічна ефективність вимірюється на основі показників продуктивності компанії: дохід від реалізації продукції, витрати на персонал, чистий прибуток, виторг на одного працівника, чистий прибуток на одного працівника тощо.

Таблиця 1.5 – Методики оцінювання ефективності HR-менеджменту

Методика	Опис	Переваги	Недоліки
Експертна оцінка [1, с.452]	Отримання оцінки ефективності кадрового менеджменту за допомогою експертів або спеціалістів у даній галузі.	Швидкий та досить простий спосіб, особливо якщо вже є досвідчені експерти.	Суб'єктивність та залежність від індивідуальних думок та досвіду експертів.
Метод бенчмаркінгу [17, с. 166]	Команда експертів аналізує показники кадрового менеджменту підприємства та порівнює їх з стандартами або результатами інших компаній.	Надає можливість ідентифікувати слабкі та сильні сторони в порівнянні з іншими організаціями.	Складно зібрати достатньо об'єктивних даних для порівняння; можуть існувати відмінності в контексті та умовах між організаціями.
Метод оцінки віддачі на кадрові інвестиції	Аналізуються різні статті кадрових витрат, а потім оцінюється, наскільки вони приносять вигоду компанії.	Можливість оцінити реальний вплив кадрових інвестицій на фінансові та бізнес-показники.	Важко відстежити та кількісно оцінити вплив кадрових інвестицій на бізнес-показники.
Методика Філіпса	Оцінка ефективності кадрових програм через визначення повернення інвестицій (ROI).	Визнає кількісний вплив ефективності кадрових програм; допомагає при їх подальшому відборі.	Вимагає точних даних та розробки індивідуальної методології.
Метод оцінки Дональда Кіркпатріка	Оцінювання тренінгів та навчання на чотирьох рівнях: реакція, нові знання, зміна поведінки та результат.	Дозволяє систематично оцінити ефективність тренінгів та навчання.	Складно зібрати та аналізувати якісні дані.
Модель Дейва Ульріха [28, с. 37-39]	Розгляд ефективність HR в кожній з ролей, таких як стратегічний партнер, агент змін, адміністратор та експерт.	Допомагає HR-менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах їх роботи.	Необхідність чітких методик для вимірювання впливу HR на стратегічні цілі.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 17; 28]

3) Соціальна – висновки базуються на якісних даних, на основі яких визначаються показники задоволеності та розвитку персоналу: ступінь задоволеності працівників (графіком роботи, заробітною платою тощо), рівень залученості кадрів, якість навчальних годин у співвідношенні до витрат та міри покращення навичок тощо [28, с. 32-36].

Розглянемо конкретні методики, які використовуються в процесі оцінювання кадрового менеджменту (табл. 1.5).

Описаний комплекс інструментів може використовуватися окремо або в поєднанні для повного оцінювання ефективності організації кадрового менеджменту [4, с. 38-39]. Загалом, процес передбачає збір інформації через опитування та звіти, розрахунок відповідних показників та порівняння з історичними даними або іншими компаніями в тій же галузі. За результати оцінки завжди формуються аналітичні звіти для внутрішнього та зовнішнього використання. Важливо визначити мету оцінювання та реалізувати той підхід, яких найкраще відповідає цілям організації.

1.3 Міжнародні тенденції у досвіді організації кадрового менеджменту

У всьому світі сучасні підприємства стикається із викликами, які вимагають від кадрового менеджменту підвищеної практичності та гнучкості: зміна ринкових умов та технологій, диверсифікація робочої сили та методів роботи, наголос на особистому розвитку працівників та їхніх талантів [29, с. 7]. Необхідністю стає впровадження ефективних практик управління персоналом, які відповідають сучасним тенденціям. У цьому контексті вивчення трендів кадрового менеджменту найрозвинутіших країн стає критично важливим завданням для підприємств, що прагнуть успіху на світовому ринку.

З 80-х років ХХ століття розпочалася зміна моделі кадрового менеджменту, що полягає у переході від «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами». Новий стратегічний підхід орієнтований на розвиток та оптимізацію людського капіталу як ключового ресурсу організації. На відміну від старої моделі, управління людськими ресурсами передбачало превентивну політику, замість реактивної, та зрівнювання важливості двох компонентів «людина» та «підприємство» [18, с.33-34]. З початком 2020-тих років світовий кадровий менеджмент упроваджує модель «управління талантами» – зосередженість на ідентифікації, розвитку та збереженні високопрофесійних та високо мотивованих працівників [32, с. 3].

В закордонній практиці розвинутих країн виділяють три традиційні моделі до організації кадрового менеджменту – американську, західноєвропейську та японську (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Порівняння моделей до організації кадрового менеджменту

Критерій	Американська	Японська	Західноєвропейська
Підхід	Індивідуалістичний	Колективістичний	Соціально-відповідальний
Цінності	Акцент на особистих досягненнях працівників; гнучкість; швидке приймання рішень	Акцент на колективній праці та спільних зусиллях; стабільність; ясність; співпраця; довгострокове планування	Акцент на добробуті працівників; підтримка соціальних програм; співробітництво; компроміси
Організаційна структура	Гнучка та адаптивні структури	Стабільні та консервативні структури	Демократичні структури; участь профспілок
Методи мотивації	Фінансові стимули: заробітна плата, бонуси, премії	Соціальні стимули: стабільна зайнятість, кар'єрне зростання [18, с.25-26]	Фінансові та соціальна стимули [23, с.13]

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 23]

Сучасним трендом у сфері управлінні талантами є інтеграція передових технологій. Кадровий менеджмент переходить від інтуїтивного підходу та особистих рекомендацій до складнішої моделі, що ґрунтується на даних і

використовує аналітичні інструменти [33, с. 1]. Роль штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами неухильно зростає (рис. 1.6).

ШІ забезпечує економію часу, економічну ефективність, точність, відсутність упередженості та зменшення робочого навантаження, автоматизуючи адміністративні та ритмічні завдання: розміщення вакансій, пошук і відбір кандидатів, організація співбесід і зустрічей [52, с. 2], підготовка графіків і табелів обліку робочого часу, запис і перевірка рахунків, індивідуалізований підбір систем оплати праці та навчань. Зокрема, в практиках кадрового менеджменту використовують такі інструменти штучного інтелекту, як генеративний ШІ (платформа ChatGPT) [30, с. 2], алгоритми машинного навчання (дерева рішень, нейронні мережі, SVM, ConvLSTM), сховища даних (платформа Hadoop), чат-бот для налагодження зв'язків у команді (компанія «Hypercontext»), ШІ-асистент для рекрутерів (компанія «Paradox»), платформа збору фідбеку (компанія «Panasonic North America») [32, с. 6].



Рисунок 1.6 – Потенційні результати застосування ШІ у сфері кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [51, с.2-3; 52, с.2-4]

Поряд із технічним прогресом велика увага також приділяється соціальній сфері. Міжнародні компанії використовують багато новітніх методів у цьому напрямку:

- Індивідуальний план розвитку – підхід у сфері оцінки та навчання, спрямований на створення індивідуального плану для кожного працівника, який враховує його поточні навички, цілі і вільний час.

- Оцінка за методом 360 градусів – метод оцінки, що вимірює перформанс і особисті якості співробітника для складання графіку його подальшого розвитку з урахуванням відгуків керівника, колег, клієнтів, партнерів і самого працівника [1, с. 452].

- Метафорична гра – це методика для стимулювання творчого мислення при розв’язанні проблем та прийнятті рішень, що базується на використанні метафор та символів для відображення певних понять, ситуацій або проблем.

- Buddy system – форма наставництва, де один спеціаліст (бадді) закріплюється за іншим спеціалістом (партнером) для підтримки, навчання та обміну досвідом.

- Shadowing – метод навчання, який полягає в прикріпленні «тіні» (новачка) до досвідченого фахівця, щоб навчатися через спостереження та імітацію [3, с. 21].

Актуальною проблемою для кадрового менеджменту є також питання соціальної корпоративної відповідальності та екології. Так, популярності у світових практиках набуває концепція «зеленого HR» – системне, планомірне узгодження типових практик управління людськими ресурсами з екологічними цілями організації [31, с. 3]. Вона включає наймання людей, чії екологічні цінності збігаються з поглядами компанії, винагороду за практику, що враховує екологічних показників працівників, а також навчальні програми, які підвищували обізнаність про навколишнє середовище. Доведено, що GHRM позитивно впливає на рівень відданості, залученість та задоволеність роботою [48, с. 3-4].

Тепер в рамках дослідження розглянемо безпосередню реалізацію сучасних тенденцій на прикладі двох країн, що є актуальними в рамках практичної частини дослідження, – Федеративної республіки Німеччина (далі – ФРН) та Великої Британії. Узагальнення результатів представлено у форматі рейтингу ТОП-5 найважливіших трендів розвитку HR-менеджменту за країнами (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – ТОП-5 найважливіших трендів розвитку кадрового менеджменту 2024 року в ФРН та Великобританії

	ФРН	Великобританія
1	Акцент на кваліфікації робочої сили	Управління навичками замість обов'язків
2	Пристосування до концепції «світу без кордонів»	ESG-критерії та D&I принципи
3	Активація віртуального робочого місця	Застосування технологій для передбачення потреб персоналу
4	Стратегії сталого розвитку, зосереджені на навколишньому середовищу та людському потенціалі	Інфраструктура та технології для захисту прав інтелектуальної власності та захист особистих даних
5	Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття	Програми розвитку компетенції та залученості лідерів

Джерело: узагальнено автором на основі [29; 34; 45; 56; 57]

Тренди кадрової політики ФРН. Кадровий менеджмент країни бореться із такими викликами: цифровізація (запровадження гібридних робочих моделей та штучного інтелекту), декарбонізація (урядова стратегія енергоефективності вимагає кадрових ресурсів), старіння суспільства та низька міграція. Головним трендом є нестача кваліфікованої робочої сили [34, с. 2-3]. Для стабілізації ситуації HR-менеджери використовують різноманітні стратегії: підтримання добробуту працівників (послуги лайф-коучингу, програми «safe working space» та «голос робітника», політика різноманітності, рівності та інклюзивності для розвитку єдності, емпатії, почуття особистої причетності всередині компаній); вивченням навичок внутрішніх ресурсів та управлінням компетенціями наявних працівників; надання підвищеної автономії з використанням технологічних новинок для інформаційної підтримки та мотивації [56]. У Німеччині надзвичайно розвинуто соціальне партнерство, що полягає у залученні найманих працівників у процес керівництва ухваленні соціально-економічних рішень (нім. «Mitbestimmung»). Воно реалізується через організацію виробничих рад та профспілок [18, с. 150]. Крім того, на загальнодержавному рівні уряд заохочує підприємства до переходу на англійську повсякденну діяльність та полегшення визнання часткових кваліфікацій у контексті міграції біженців [56].

Тренди кадрової політики Великобританії. На ринок праці вплинули глобальні події останніх років: кінець перехідного періоду Brexit збігся з другою хвилею пандемії COVID-19 [57]. Щоб сприяти утриманню висококваліфікованих кадрів компанії використовують такі методики: залучення працівників до спільного створення персоналізованого графіка роботи, встановлення оплати праці на основі досягнутих результатів, запровадження етичного управління на базі ESG (Environmental, Social, Governance) та D&I (Diversity and Inclusion) принципів, інвестиції у розвиток лідерів, які здатні ефективно функціонувати під час кризи [45, с. 15-20]. Як ніколи широким стає впровадження штучного інтелекту в рамках HR та використання віртуальних кар'єрних помічників. На фоні розширення збору даних про працівників організації посилюють системи захисту особистих даних персоналу, використовуючи передові технології, зокрема, блокчейн [49, с. 750].

Таким чином, міжнародні тенденції демонструють постійні зміни, брак кваліфікованих талантів та вимушену адаптацію у сфері управління людськими ресурсами. Світ рухається у напрямку індивідуалізації кадрової політики. Найманий працівник набуває ролі партнера, що чітко знає ціннісну пропозицію власної праці. Саме тому очевидною стає необхідність запровадження новітніх інструментів та практик [13, с.45-46].

Висновки до розділу 1

У ході дослідження було проаналізовано методичні та теоретичні основи організації кадрового менеджменту як ґрунтового поняття.

Узагальнюючи, кадровий менеджмент є складною системою, що ґрунтується на взаємодії загальної корпоративної стратегії, кадрової стратегії та кадрової політики. Управління персоналом включає організаційний та

функціональні елементи, які складаються з ряду підсистем, таких як система найму, мотивації, оцінки та управління трудовими відносинами. Для забезпечення успішності цієї системи використовуються різні методи, включаючи адміністративні, економічні, правові, технологічні та соціально-психологічні.

Оцінка ефективності кадрового менеджменту є ключовим етапом у забезпеченні успішності організації, оскільки вона дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом та розробляти стратегії для подальшого вдосконалення. Для цього можна використовувати різні концепції оцінювання та їх відповідні методики.

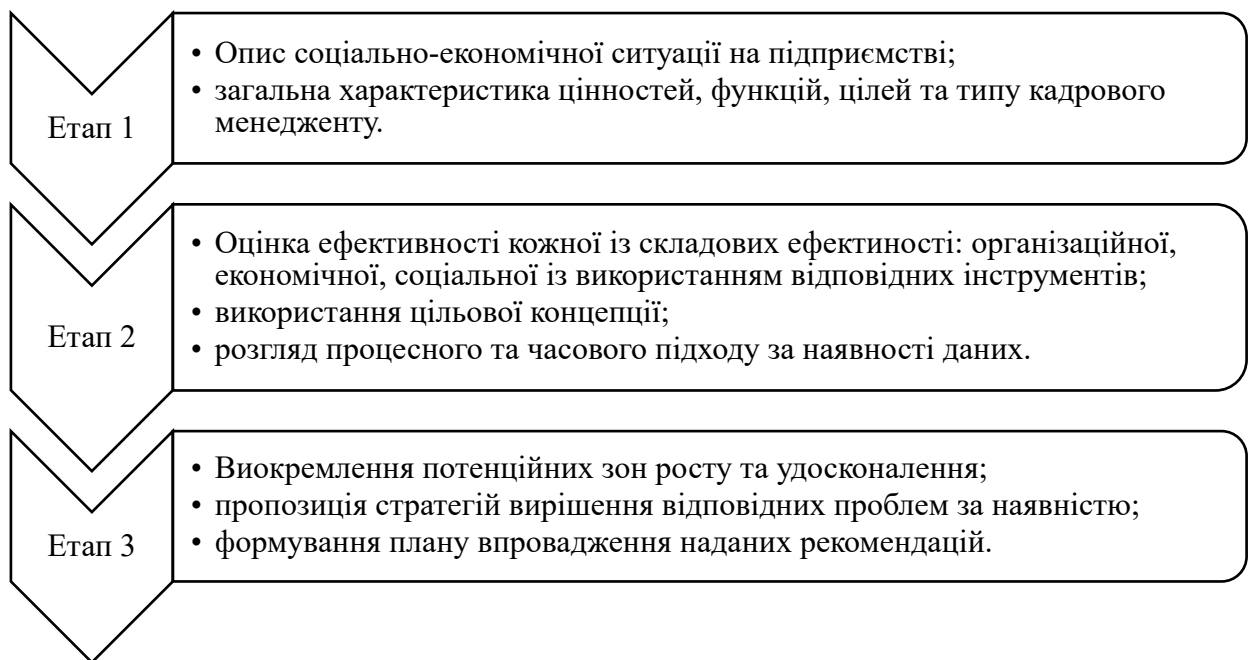


Рисунок 1.7 – Кроки використання теоретичних концепцій для практичного розкриття гіпотези вдосконалення кадрового менеджменту «Claire's INK»

Джерело: побудовано автором на основі [19, с.20]

В рамках практичного розділу кадровий менеджмент підприємства «Claire's INK» буде проаналізовано та оцінено на основі окреслених різнобічних підходів (рис. 1.7).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ CLAIRE'S INC

2.1 Соціально-економічна характеристика «Claire`s Stores INC»

«Claire`s Stores INC» – міжнародна корпорація, що спеціалізується на роздрібній торгівлі аксесуарами для дівчат та молодих жінок. Компанія працює під двома торговими марками: «Claire's» та «ICING». До 22 серпня 2022 року компанія працювала під назвою «Claire's Holdings LLC», але зараз знаходиться у процесі зміни юридичної форми до INC (інкорпорація) [37].

Головний офіс Claire's розташований у штаті Іллінойс, США. Юридичною адресою компанії є 2400 West Central Road, Hoffman Estates, IL 60192 [38]. Ціннісна пропозиція підприємства ґрунтується на сильній фізичній присутності роздрібної торгівлі у поєднанні з унікальним сервісом. Магазини Claire's зазвичай розташовані у торгових центрах та на торгових вулицях [15]. Всього під керівництвом корпорації налічується 2300 магазинів Claire's у 17 країнах Північної Америки та Європи та 190 магазинів ICING у Північній Америці. Також підприємство співпрацює із концесійними магазинами у Північній Америці та Європі (зокрема, Smyths Toys), куди дистрибує власну продукцію. Крім того, Claire's має понад 300 франчайзингових магазинів, розташованих переважно на Близькому Сході та в Південній Африці [47, с. 16-19].

Основною галуззю діяльності Claire's є роздрібна торгівля аксесуарами, такими як біжутерія, головні убори, сумки, гаманці, шарфи, тату-наклейки та інші товари. У 2023 році компанія відкрила новий напрям – «Pierced by Claire's», надаючи послуги пірсингу всередині своїх магазинів [55]. Для постійних клієнтів компанія надає програму лояльності «Claire's

Rewards»: знижки, подарунки на свята, безкоштовна доставка тощо [26]. У сфері роздрібної торгівлі аксесуарами й біжутерією існує багато конкурентів, таких як «Abercrombie & Fitch Co», «Forever 21», «Accessorize» і багато інших [40].

Claire's націлена на різноманітну аудиторію, зосереджуючись насамперед на дівчатах і молодих жінках. Вони використовують вебсайт, додаток Claire's та різноманітні соціальні мережі для реклами та продажу продуктів і спілкування з клієнтами [26]. Компанія продовжує інвестувати в цифрові пропозиції, щоб забезпечити безперебійну та послідовну взаємодію брендів у кожному каналі. Згідно з опитуваннями, проведеними компанією The Morning Consult LLC на замовлення Claire's, остання має показник впізнаваності бренду від 82% до 99% серед дівчат віком від 13 до 17 років, жінок від 18 років і матерів з дітьми віком від 3 до 12 років у Сполучених Штатах, Великобританії та Німеччині [47, с. 15].

Місія компанії: бути потужним брендом для самовираження, дарувати радість, відкриваючи двері до самопізнання [40]. Цінності компанії: чесність і прозорість, задоволення потреб клієнтів, різноманітність і самовираження, дбайливість, інновації та натхнення [15].

Claire's в процесі свого розвитку пройшла різноманітні історичні етапи від створення до банкрутства і реструктуризації. Так, компанія була заснована в 1961 році Роулендом Шефером як магазин ювелірних виробів та аксесуарів у місті Чикаго, США. Магазин спочатку мав назву «Claire's Accessories», що походить від імені дочки засновника. У 1970-х і 1980-х роках компанія пережила значне зростання, розширивши пропозицію своїх продуктів і створивши ширшу присутність у США. У 2007 році корпорація Apollo Global Management придбала Claire's у приватній угоді, що дозволило останній вийти на міжнародний ринок. Однак, у 2018 році Claire's зіткнулася із великими фінансовими проблемами та подала заяву на захист від банкрутства. На основі державної допомоги вона пройшла процес фінансової реструктуризації. Це

дозволило підприємству продовжити свою діяльність і зосередитися на адаптації до мінливих тенденцій роздрібної торгівлі [41].

Організації властивий мережевий тип організаційної структури (рис. 2.1): роздрібні ланцюги мають децентралізовану структуру з головним офісом, відділами для управління різними аспектами бізнесу та командами в межах окремих проєктів та завдань. Так, компанія має всі традиційні департаменти – відділ продажів, маркетингу, логістики, кадровий, фінансовий, юридичний відділи тощо. Керівництво відбувається як в межах відділів, так і в проєктних командах, що відповідають за різні регіони або конкретних партнерів [9, с. 38-40]. Цікавим є той факт, що попри наявність філіалів у різних країнах світу генеральне керівництво все одно здійснюється в межах традиційних підрозділів. Тобто міжнародні філії не мають власного топ-менеджменту, але діють з урахуванням особливостей регіону, що створює крос-культурну взаємодію. Комунікацій між дивізіями є автоматизованими та диджиталізованими.

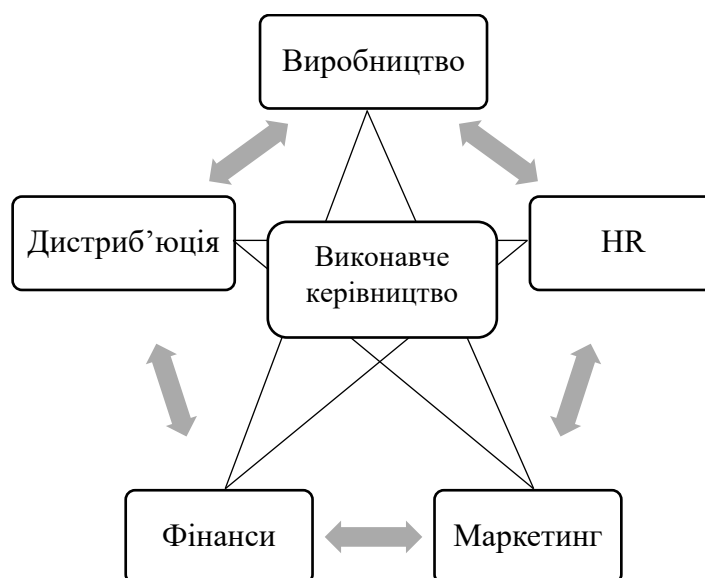


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Claire's»

Джерело: побудовано автором на основі [9, с.57]

Більшість акцій Claire's належить Elliott Investment Management LP і Monarch Alternative Capital LP, які мають значний вплив на діяльність підприємства як основні інвестори [47, с.5, 65].

Динамічне поєднання сильного капіталу бренду, унікальних і різноманітних пропозицій продуктів і доходу від послуг, що пропонуються в магазинах, створює високодиференційований фінансовий профіль із привабливою прибутковістю. Claire's розділяє свою діяльність на два географічні сегменти: американський та європейський, та на два сегменти за асортиментною приналежністю: ювелірні вироби та аксесуари. На європейський сегмент припадає приблизно 26% чистих продажів, а саме 96,160 тис. \$ [47, с. 99].

Проаналізуємо фінансовий стан компанії за останніми даними (дод. А). За вертикально-горизонтальним аналізом складу активів та пасивів компанії (табл. 2.1) бачимо такі результати: необоротні активи складають близько 80% щороку, при цьому їхня роль зросла у 2022 році; в структурі пасивів переважають зобов'язання (а саме довгострокові зобов'язання), їхня динаміка також зросла коштом скорочення власного капіталу.

Таблиця 2.1 – Вертикально-горизонтальний аналіз балансу «Claire's INC» за 2021-2023 роки

	2022	2021	Темп зростання 2022/2021
Оборотні активи	16,5%	22,1%	84,6%
Необоротні активи	83,5%	77,9%	121,8%
АКТИВИ	100,0%	100,0%	113,6%
Зобов'язання	76,9%	62,9%	138,9%
Власний капітал	23,1%	37,1%	70,7%
ПАСИВИ	100,0%	100,0%	113,6%

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 47, с. F-3; 50, с.827-833]

В рамках розгляду балансу розрахуємо коефіцієнти заборгованості та ліквідності (2.1, 2.2) [58, с.148-149]:

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = \frac{\text{Загальні зобов'язання}}{\text{Загальні активи}}, \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

Так, у 2021 році заборгованість складала 62,9%, а у 2022 вона зросла до 76,9%. Порогом безпеки для компаній сфери роздрібного продажу вважається <66%, тобто у 2022 році Claire's переступила безпечну межу, що вказує на той факт, що активів підприємства недостатньо для погашення боргу.

Щодо показника поточної ліквідності, то він показує ступінь, до якого поточні зобов'язання фірми можуть бути погашені оборотними активами, і його поріг безпеки складає >1,2-1,5. В ситуації Claire's він впав від 1,61 у 2021 році до 0,83 у 2022, що вказує на зменшення ліквідності.

Для аналізу звіту про фінансові результати та сукупний дохід розрахуємо динаміку важливих фінансових результатів та деякі показники рентабельності (табл. 2.2, табл. 2.3).

Таблиця 2.2 – Динаміка важливих фінансових результатів Claire's за 2020-2022 рік

Показники	2022/2021	2021/2020
Чистий обсяг продажів	153,2%	70,8%
Собівартість продажу	125,6%	78,4%
Сукупний дохід (збиток)	112,2%	66,8%

Джерело: узагальнено автором на основі [38; 47, F-4; 50, с.829]

Таблиця 2.3 – Деякі показники рентабельності Claire's за 2020-2022 рік

Показники	2022	2021	Формула
Рентабельність реалізації	58,0%	48,8%	Валовий прибуток/ Чистий дохід
Операційна рентабельність	12,2%	-1,0%	ЕВІТ/ Чистий дохід
Чиста рентабельність	0,6%	-7,4%	Чистий прибуток / Чистий дохід
Рентабельність активів	0,4%	-3,9%	Чистий прибуток / Сукупні активи
Рентабельність капіталу	1,8%	-10,5%	Чистий прибуток / Власний капітал

Джерело: узагальнено автором на основі [36; 47, F-4; 58, с.137-140]

Фінансово-господарська діяльність ТОВ за останній рік є досить ефективною. Скорочення обсягів діяльності у 2021 році пояснюється кризою організації та хвилею COVID-19, що призвело до значного збитку вкінці фінансового періоду. За 2022 рік Claire's досягли таких результатів:

- загальний обсяг чистих продажів зріс на 53,2%;
- чистий прибуток склав 8184 тисячі доларів, що на 12,2 % більше порівняно з 2021 роком;
- рентабельність всіх показників зросла, тобто на всіх етапах діяльності компанія є рентабельною у 2022 році;
- особливо важливим є зростання та нормалізація (>0) чистої рентабельності до 0,4%;
- активи та капітал генерують дохід, адже їхня віддача є позитивною;
- у взаємодії з 18 роздрібними партнерами було відкрито 573 нових концесії [38].

Загалом, компанія знаходиться на етапі зрілості. Щодо тенденцій розвитку, то Claire's постійно вдосконалює свій асортимент товарів та розширює мережу магазинів, щоб пристосовуватися до змін в споживчому попиті. Так, 20 вересня 2022 року Claire`s INC оголила про розширення свого поточного стратегічного партнерства з Walmart. А з 6 січня 2022 р. стала доступною послуга Click & Collect («купуйте онлайн, забирайте в магазині») [26]. Станом на 30 квітня 2022 компанії вдалося досягти понад 11,7 мільйона учасників програми лояльності, а продажі учасникам програми Claire`s Rewards становили понад 40% від загального обсягу роздрібних продажів [47, с.13]. У сфері маркетингу підприємство активно підтримує тематичні свята, розвиває Tik-Tok та YouTube акаунти, робить колаборації з інфлюенсерами («Meet the collab»), просуває власні флешмоби (будь #bethemost максимально собою) [39]. Подальшими планами компанії є зрости географічно, розвивати послуги пірсингу, збільшити цифрову присутність та поширювати програму лояльності.

2.2 Аналіз системи управління кадрами на підприємстві

Успіх сучасного підприємства залежить від здатності залучати, утримувати та мотивувати висококваліфікований персонал. Система управління кадрами є критично важливою частиною будь-якої компанії. Вона визначає, як ефективно та продуктивно організація співпрацює зі своїми співробітниками, яким чином забезпечує їхні потреби та розвиток, і впливає на загальний успіх підприємства.

Станом на квітень 2024 року у «Claire's INC» найнято 15 577 співробітників, з яких приблизно 5 400 співробітників працюють повний робочий день. Більшість співробітників – це торгові партнери та менеджери магазинів, які розташовані по всій території бізнесу [59].

Співробітники Claire's походять із надзвичайно різноманітних демографічних груп. У компанії 87,1% жінок і 38,4% етнічних меншин, що пояснюється специфікою орієнтації компанії [40]. Серед керівного складу 45% становлять жінки [15]. Попри велике демографічне розмаїття, компанії не вистачає політичної різноманітності. Тут надзвичайно висока частка працівників, які є членами Демократичної партії, – 84,0%. Працівники Claire`s, як правило, мають відносно короткий термін перебування і зазвичай залишаються в компанії в середньому 2,6 року. Типовий працівник Claire's заробляє 31 462 долари на рік, що є конкурентоспроможним для його галузі та місця розташування [40].

Основними принципами ТОВ «Claire's» у відношенні персоналу є: прозорість («Ми працюємо чесно. Ми чесні, прозорі та робимо правильні речі, навіть коли це важко»), різноманітність («Ми прагнемо створити середовище, де кожен може бути справжнім собою»), дбайливість («Ми дбаємо про нашу спільноту, клієнтів і співробітників»), командний дух («Ми граємо як команда. Ми віримо в шанобливе спілкування, активне слухання, співпрацю, виконання

наших зобов'язань і веселощі»), новаторство («Ми прагнемо розвивати інноваційну культуру») [26].

Claire's розглядає ініціативи, пов'язані з людським капіталом, як постійний пріоритет. Такі ініціативи включають: запуск глобальної системи людського капіталу, яка запрацювала у другій половині 2022 фінансового року; інвестиції в покращення культури на робочому місці, такі як глобальні групи ресурсів для співробітників і заходи, пов'язані з різноманіттям, справедливістю та інклюзивністю; створення програм розвитку та навчання, а також ресурсів, узгоджених із перспективними потребами як працівників, так і організації [47, с. 110].

Суб'єктом та об'єктом кадрового менеджменту є персонал. Процеси управління кадрами визначаються різними особами. По-перше, топ-менеджмент Claire's встановлює стратегію HR-діяльності, приймає стратегічні рішення і релокує грошові ресурси. Команда вищого керівництва має великий досвід роздрібної торгівлі та додатковий досвід у широкому діапазоні дисциплін, включаючи мерчандайзинг, ланцюг постачання, нерухомість, електронну комерцію та фінанси. Загалом, вище керівництво складається з дев'яти членів із понад 225-річним колективним досвідом у секторі роздрібної торгівлі. Цей сегмент персоналу є надзвичайно стабільним та не зазнає змін роками [44]. По-друге, відділ HR управляє різними аспектами кадрового менеджменту, включаючи наймання, навчання, розвиток, комунікацію тощо. По-третє, приблизно 45% працівників у Європі охоплені колективними договорами, тобто профспілки стають важливими суб'єктами в установленні трудових умов та взаємодії з роботодавцем [47, с.48]. По-четверте, самі працівники впливають на виконання політики та співпрацюють з HR-відділом у питаннях свого працевлаштування та професійного розвитку. Так, кожен магазин зазвичай очолює менеджер і помічник керівника, є один або кілька співробітників, що працюють неповний робочий день, залежно від обсягу магазину. Загалом, адміністративний персонал та персонал, що надає безпосередні послуги продажів, становлять 75% всіх працівників [40].

Компанія має закритий тип кадрової політики: низька гнучкість у робочому процесі та умовах праці, існує виражена ієрархія в організації, з чітко визначеними ролями та повноваженнями, вирішення стратегічних і тактичних питань роботи персоналу централізоване, доступ працівників до інформації обмежений, великий акцент на розвиток внутрішніх працівників, а не на зовнішньому наймі. З іншого боку, кадрову політику Claire's можна характеризувати як реактивну: компанія має базову чітку стратегію управління персоналом, яка є не дуже гнучкою та адаптованою, а більшість проблем вирішується при безпосередньому виникненні [21, с.163-164].

Формування та реалізація кадрового менеджменту Claire's базується на універсальних корпоративних принципах, однак адаптується залежно від країни та базується на відповідних нормативно-правових актах, колективному договорі підприємства, положеннях, інструкціях та методичних рекомендаціях [38].

Далі в рамках дослідження персоналу зосередимося на філії «Claire's INC» в межах Німеччини – «Claire's Germany GmbH», що є одним з найбільш джерел прибутку компанії в Європі. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році складала 230 осіб, а у 2022 – 260 осіб.

В організаційній структурі виділяють такі категорії працівників: адміністративно-управлінський персонал та виконавчий (табл. 2.4). Адміністративно-управлінський персонал представлений такими категоріями, як управління дивізією, управління кадрами, управління районами та управління магазинами. Виконавчий персонал складається з торгових партнерів та концесійних мерчендайзерів [54, с.1].

Динаміка кадрів та розподіл за категоріями є цілком стабільними. За два роки відбулося скорочення загально облікової чисельності на 11,54%, рівноцінно коштом двох основних складових персоналу. Бачимо, що виконавчий персонал, а саме торгові партнери, є найчисельнішою категорією у загальній структурі – щороку складає близько 80%, з них торгові партнери – 91-92%.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка розподілу персоналу «Claire's Germany GmbH» за категоріями та посадами у 2022-2023 роках

Показники	2023, осіб	питома вага, %	2022, осіб	питома вага, %	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022
Середньо облікова чисельність персоналу, з нього	230	100,00	260	100,00	-30	-11,54
а) управлінський персонал, у т.ч.	45	19,57	52	20,00	-7	-13,46
керівник дивізії (Area Manager);	1	2,22	1	1,92	0	0,00
керівник відділу кадрів (HR Business Partner);	1	2,22	1	1,92	0	0,00
керівники районів (District Management), а саме:	2	4,44	2	3,85	0	0,00
районний менеджер з продажу (District Sales Manager);	2	100,00	2	100,00	0	0,00
керівники магазинів (Store Management), а саме:	41	91,11	48	92,31	-7	-14,58
керівники філії (Filialleiter);	21	51,22	23	47,92	-2	-8,70
заступники керівників філії (Stellvertretender Filialleiter);	11	26,83	12	25,00	-1	-8,33
завідувачі магазинів (Store Manager);	6	14,63	7	14,58	-1	-14,29
в.о. завідувачів магазинів (Acting Store Manager);	2	4,88	4	8,33	-2	-50,00
помічники менеджерів магазинів (Assistant Store Manager);	1	2,44	2	4,17	-1	-50,00
б) виконавчий персонал, у т.ч.	185	80,43	208	80,00	-23	-11,06
торгові партнери, а саме:	164	88,65	188	90,38	-24	-12,77
продавці (Verkäufer*in);	150	91,46	174	92,55	-24	-13,79
тимчасові помічники продажів (Aushilfe);	6	3,66	4	2,13	2	50,00
зайнятий студенти (Werksstudent);	8	4,88	10	5,32	-2	-20,00
концесійні мерчендайзери (Concession Merchandiser).	21	11,35	20	9,62	1	5,00

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [54]

Управлінський персонал складає 19,57% у 2023 році, 20,00% у 2022 році, тобто його чисельність скоротилась на 13,5%. Скорочення відбулося через значне зменшення кількості керівників магазинів та філій, що пов'язано із закриттям деяких малоприбуткових точок у 2023 році. Склад вищого менеджменту змін не зазнавав, а його загальна вага має лише близько 7%. Швидке оновлення спостерігається також у категорії продавців (-13,79%), адже ця категорія є найчисельнішою. Позитивний приріст бачимо в категоріях мейчендайзерів та тимчасових помічників, +5% та +50% відповідно. В організації працюють як чоловіки й жінки, так і особи, які не визначають власну стать (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка розподілу персоналу «Claire's Germany GmbH» за статтю у 2022-2023 роках

Показники	2023, осіб	питома вага, %	2022, осіб	питома вага, %	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022
Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч	230	100,00	260	100,00	-30	-11,54
чоловіків	4	1,74	6	2,31	-2	-33,33
жінок	221	96,09	250	96,15	-29	-11,60
невизначеної статі	5	2,17	4	1,54	1	25,00

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [54]

Жінки становлять 96% персоналу в обидва роки, що пояснюється специфікою діяльності організації та політикою фемінізму [40]. При цьому фактично було звільнено 29 жінок (-11,6%). Частка чоловік трохи скоротилась від 2,31% до 1,74%. Особи з невизначеною статтю складають у 2023 році 2,17% порівняно із 1,54% у 2022, що пов'язано із наймом за політикою різноманіття. Рівень кваліфікації персоналу сильно залежить від віку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка розподілу персоналу «Claire's Germany GmbH» за віком у 2022-2023 роках

Показники	2023, осіб	питома вага, %	2022, осіб	питома вага, %	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022
Середньо облікова чисельність персоналу, з нього у віці	230	100,00	260	100,00	-30	-11,54
від 16 до років 24	118	51,30	138	53,08	-20	-14,49
від 24 до 32	44	19,13	53	20,38	-9	-16,98
від 32 до 40	31	13,48	28	10,77	3	10,71
від 40 до 48	18	7,83	19	7,31	-1	-5,26
від 48 до 56	12	5,22	13	5,00	-1	-7,69
від 56 до 64	7	3,04	9	3,46	-2	-22,22

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [54]

Більшість персоналу підприємства складають молоді люди у віці від 16 до 24 років – 51,3% у 2023 році та 53,1% у 2022. Цій категорії відповідає більшою частиною виконавчий персонал. У цьому віці багато працівників є студентами, що дозволяє отримувати податкову знижку. Крім того, їхні цінності влучно корелюють із цінностями компанії та цільової аудиторії. Через те, що категорія є найчисельнішою, її абсолютне зменшення було найзначнішим (звільнено 20 осіб). Чим старшою є віковій категорії, тим менше її внесок у структуру. Так, вік від 56 до 64 років складає всього 3% в обидва роки. Найбільшого відносного скорочення (-16,98%) зазнала категорія від 24 до 32 років, адже саме цій віковій категорії відповідають більшість працівників посади керівників магазинів та філій. Позитивний приріст бачимо лише серед кадрів віком від 32 до 40 років (+10,71%). Загалом, підприємство можна вважати організацією молодих реалізаторів та досвідчених управлінців. Стаж роботи впливає на кваліфікацію персоналу та є показом закріплення працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка розподілу персоналу «Claire's Germany GmbH» за стажем роботи у 2022-2023 роках

Показники	2023, осіб	питома вага, %	2022, осіб	питома вага, %	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022
Середньо облікова чисельність персоналу, з якого мають стаж	230	100,00	260	100,00	-30	-11,54
19 років і більше	2	0,87	2	0,77	0	0,00
15-19 років	5	2,17	4	1,54	1	25,00
11-15 років	13	5,65	12	4,62	1	8,33
8-11 років	16	6,96	17	6,54	-1	-5,88
4-8 років	23	10,00	26	10,00	-3	-11,54
менше 4 років	171	74,35	199	76,54	-28	-14,07

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [54]

Таким чином, 74,35% персоналу у 2023 році мають менш як 4 роки стажу, 10,00% від 4 до 8 років, 6,96% – від 8 до 11 років, 5,56% – від 11 до 15, 2,17% – від 15 до 19 років і лише 0,87% працюють в компанії понад 19 років. Низький стаж більшості персоналу можна пояснити досить високою оборотністю виконавчого персоналу (молодих людей, зайнятих на неповний робочий день). Категорія із досвідом до 4 років також зазнала найбільшого скорочення на 14,07%. Високий стаж роботи, своєю чергою має адміністративно-управлінський персонал. Крім того, деякі люди збільшували свій стаж та переходили із категорії в категорії за цей рік.

Щодо оплати праці, то підприємство використовує дві системи: оплата на основі фіксованої ставки та погодинна оплата. Вид оплати визначається регіоном, типом зайнятості та типом контракту. 70,9% працівників у 2023 році отримують оплату погодинно, а 29,1% – фіксовану річну (місячну) виплату.

Більшість кадрів мають неповну зайнятість – 87,4%. Це пояснюється досить швидкою плинністю та віковим розподілом: більшість представників найбільшої категорії виконавчого персоналу знаходяться у студентському віці, що дозволяє їх мати лише часткову зайнятість. Плюс торговий персонал

має систему змін, що допомагає комбінувати час. Лише 12,6% працюють повний робочий день і це більшою частиною адміністративно-управлінський персонал [54].

До того ж, 8% працівників представлені виробничими радами й приблизно 15% є сторонами колективного договору [47, с.126]. На тлі підприємства є власна виробнича рада та більшість співробітників адміністративно-виробничого персоналу є членами профспілки.

Для більш глибоко аналізу кадрового менеджменту дослідимо його окремі елементи на прикладі «Claire's Germany GmbH».

Система найму та підбору персоналу. Claire's створює оголошення про роботу на вебсайті компанії та у соціальних мережах (зокрема, на платформі LinkedIn, Workday) [15]. Кандидати подають свої заявки та резюме через онлайн-систему. Claire's використовує програмне забезпечення для ефективного управління заявками. Співбесіди проводяться через відео конференцію. Коли кандидат приймає пропозицію, починається процес адаптації, який включає оформлення документів, ознайомлення та навчання. Кожному працівнику надається особистий ментор, що проводить первинне тренування та опікується підвищенням кваліфікації першого [59]. Найм великої хвилі нових співробітників зазвичай відбувається раз на квартал. Кадрових резервів не створюється.

Політика мотивації праці. Щодо системи оплати праці, то Claire's дотримується традиційного матеріального заохочення: оплати праці за ставкою або погодинно [54]. Працівникам надаються бонуси за досягнуті результати та існують доплати за додаткові робочі зміни. Наприклад, всередині Європи ведеться щомісячне змагання щодо досягнення найбільших показників чистих продажів: працівники країни, що мали найбільший успіх, отримують бонуси. Це підвищує командний дух та покращує фінансові результати. Всім працівникам пропонується комплексний пакет пільг, таких як охорона здоров'я, пенсійні плани, а також корпоративні знижки. Гнучкий графік роботи сприяє підтриманню балансу життя та роботи.

Методи оцінки та розвитку працівників. Основним інструментом для оцінки персоналу є система Performance Appraisal. Цей метод включає щомісячні оцінки працівників з визначенням їхньої продуктивності та досягнень. Процес є автоматизованим та здійснюється через корпоративні телефонні додатки Workday та Clarity [42; 59]. Персоналу доступні ситуативні офлайн тренінги для підвищення кваліфікації. В рамках розвитку працівників застосовується метод наставництва.

Управління трудовими відносинами. Більшість комунікації із керівництвом здійснюється через месенджери та відеоконференції, адже окремі магазини та концесії не мають місцевого топ-менеджменту. Спілкування відбуваються диджиталізовано також через додатки Workday та Clarity [42; 59]. Розгляд конфліктних ситуацій здійснюється шляхом медіації через залучення третіх осіб (зазвичай відповідних менторів або регіональних керівників). Щодо методів кадрового менеджменту, то компанія широко використовує методи економічного заохочення, технологічні та соціально-психологічні методи, що робить систему демократичною та прозорою. Працівники розглядаються з боку моделі «люди – ресурс» та «управління диверсифікацією» [21, с. 142], що передбачає підвищення особистої причетності, забезпечення рівності та різноманітності.

Загалом, Claire's стикається із постійними глобальними викликами у сфері управління персоналом: конкуренція за співробітників, брак робочої сили, тиск на заробітну плату, висока плинність, складність адаптації до законодавств та регуляції відповідних країн. При цьому компанія має сильний та вибудований кадровий менеджмент, що допомагає їй залишатися лідером на ринку.

2.3 Оцінка організації кадрового менеджменту та резервів підвищення ефективності

Вивчення стану розвитку кадрового менеджменту на підприємстві є важливим завданням. Здійснення цього дослідження дозволяє виявити поточні сильні та слабкі сторони управління персоналом, визначити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення, а також розробити стратегії для забезпечення ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка організації кадрового менеджменту буде проведена на основі часового методу: розглянемо середньостроковий часовий проміжок за 2022-2023 фінансові роки. Отримані результати будемо порівнювати із цільовими та середніми показниками. Основою дослідження є первинна документація відділу кадрів «Claire's Germany GmbH», яка містить інформацію про приймання, звільнення, переміщення та інші аспекти управління персоналом в німецьких філіях компанії, а також якісні дані з опитування персоналу від 01.04.2024.

Організаційна ефективність. Перший етап полягає у вивченні коефіцієнтів плинності: коефіцієнт обороту за прийнятими та коефіцієнт обороту за звільненими, загальний коефіцієнт обороту, коефіцієнт плинності за формулами (2.3, 2.4, 2.5, 2.6) [18, с.15].

$$K_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{п}} / \text{Ч}_{\text{с}} \quad (2.3)$$

де $\text{Ч}_{\text{п}}$ – кількість прийняти працівників;

$\text{Ч}_{\text{с}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

$$K_{\text{з}} = \text{Ч}_{\text{з}} / \text{Ч}_{\text{с}} \quad (2.4)$$

де $\text{Ч}_{\text{з}}$ – кількість звільнених працівників.

$$K_{\text{о}} = (\text{Ч}_{\text{п}} + \text{Ч}_{\text{з}}) / \text{Ч}_{\text{с}} \quad (2.5)$$

$$Kп = (Чз.вл.б + Чз.п) / Чс \quad (2.6)$$

де Чз.вл.б - число робітників, звільнених за власним бажанням;

Чз.пр - число робітників, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни.

За даними регіонального HR- менеджера, відповідального за Німеччину, щомісяця приймаються на роботу 13 нових співробітників та звільняються 20, із них 15 – за власним бажанням. Розширена інформація щодо обороту кадрів представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху кадрового забезпечення «Claire's Germany GmbH» за 2022-2023 роки

Показники, осіб	2023, осіб	питома вага, %	2022, осіб	питома вага, %	Абсолют- ний приріст 2023 /2022	Віднос- ний приріст 2023 /2022
Середньооблікова чисельність працівників	230	100,00	260	100,00	-30	-11,54
Чисельність працівників, що знаходилися у складі протягом всього періоду	66	28,70	80	30,77	-14	-17,50
Чисельність прийнятих працівників за звітний період	156		191		-35	-18,32
Чисельність працівників, які вибули за звітний період	244	100,00	221	100,00	23	10,41
Чисельність звільнених за власним бажанням	158	64,75	177	80,09	-19	-10,73
Чисельність звільнених недобровільно, з них за такими причинами:	86	35,25	44	19,91	42	95,45
за діловим завданням	26	30,23	6	13,64	20	333,33
не пройдений випробувальний термін	26	30,23	12	27,27	14	116,67
кінець контракту	9	10,47	5	11,36	4	80,00
неналежна поведінка	9	10,47	7	15,91	2	28,57

відсутність запізнення	/	11	12,79	12	27,27	-1	-8,33
проблеми продуктивністю	3	2	2,33	1	2,27	1	100,0
інше		3	3,49	1	2,27	2	200,0
<i>Коефіцієнти:</i>							
обороту за прийнятими		67,83%		73,46%		-5,64%	-7,67%
обороту за звільненими		106,09%		85,00%		21,09%	24,81%
загальний коефіцієнт обороту		173,91%		158,46 %		15,45%	9,75%
коефіцієнт плинності		78,26%		75,77%		2,49%	3,29%

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [28, с. 62; 53]

Бачимо, що велика кількість працівників звільняється та приймається на роботу щороку. Лише одна третина всього складу працівників в досліджений період стабільно залишається у складі. Коефіцієнт оборотності за прийняттям складав 73,46% у 2022 та впав до 67,83% у 2023, тобто кожного року близько 70% вакансій у компанії заповнюються новими наймами. Це може свідчити про деякі проблеми, такі як високий обсяг роботи, відтік працівників або відсутність кадрових резервів, що призводить до постійної потреби у нових співробітниках. Однак, найм нових співробітників скоротив свої темпи у 2023 році, що є позитивним індикатором. Одночасно, коефіцієнт обороту зі звільнення для Claire's зріс від 85,00% до 106,09% (приріст аж на 21%). У 2023 році середня кількість працівників, які покинули підприємство, перевищила середню кількість тих, що працювали на початок року. Такий високий показник може вказувати на низький рівень задоволеності працівників, проблеми з кадровим плануванням, недостатність програм розвитку, або конфліктність в організаційній культурі. Висловленні побоювання підтверджує загальний коефіцієнт обороту, що зріс на 15,45% до 173,91%, тобто оновлення складу персоналу відбулося майже двічі за рік. Коефіцієнти мають тенденцію до погіршення. Крім того, бачимо, що Claire's звільняє більше працівників, ніж наймає, що відбувається на фоні економічної

кризи у Німеччині та реструктуризації підрозділів компанії. Є тенденція до скорочення середньооблікової кількості працівників. Така ситуація чітко підкреслює нестабільність кадрової ситуації та вимагає уваги керівництва для розв'язання проблем, що призводять до високого рівня обороту персоналу [5, с. 6].

Вдамося до деталей показників, що стосуються звільнення, та проаналізуємо основні причини. Отже, 80,09% у 2022 та 64,75% у 2023 році звільнень відбулися за власним бажанням. Така висока вага звільнень за власним бажанням вказує на низьку задоволеність працівників і навіть позитивне зменшення кількості звільнень відбулося не через скорочення показника, а через зростання кількості звільнень за іншими причинами. Щодо недобровільних звільнень, то їхня чисельність у 2023 році зросла на 95,45% у порівнянні із 2022. Основними причинами цієї категорії є не проходження випробувального терміну (30,23% – у 2023 році, 27,27% – у 2022), порушення трудової дисципліни, а саме неналежна поведінка, відсутність та запізнення (23,26% – 2023 рік, 43,18% – 2022 рік). Особливою тенденцією є збільшення кількості звільнень за діловим завданням у 2023 році у три рази, що відбулося через закриття деяких торгових точок підприємства у ФРН. Іншими причинами є закінчення контракту, проблеми із продуктивністю тощо. Більшість звільнень відбувається у категорії виконавчого персоналу (продавців), що є типовим для компанії сфери роздрібною торгівлі. Цікавим є той факт, що 43,44% вибулих працівників не пропрацювали у компанії навіть року, а ще 49,59% мали стаж до 3 років (табл. 2.9). Також, коефіцієнт плинності склав 78,26% у 2023 році та 75,77% - у 2022. Зростання показника відбулося через фактичне збільшення звільнень за власним бажанням. Це ще раз підкреслює наявність проблем у сфері утримання персоналу.

Для зменшення коефіцієнтів обороту, Claire's може розглядати впровадження удосконалень в систему комунікацій, покращення умов праці та структури оплати [33, с. 6]. Зменшення показників допоможе зменшити витрати на найм та збільшити стабільність організації.

Таблиця 2.9 – Стаж роботи вибулих у 2023 році працівників

Стаж роботи	2023, осіб	питома вага, %
менше 1 року	106	43,44
1-3 роки	121	49,59
3-6 років	10	4,10
6-9 років	6	2,46
9-12 років	0	0,00
більше як 12 років	1	0,41

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [53]

Економічна ефективність. Другим етапом дослідимо продуктивність праці. Вона визначає, наскільки результативно працівники використовують свій час та навички для виробництва товарів чи послуг. Продуктивність праці може бути виміряна різними способами (табл. 2.10) [21, с.326].

Таблиця 2.10 – Динаміка показників продуктивності праці «Claire's Germany GmbH» за 2022-2023 роки

Показник	2023	2022	Абсолютний приріст 2023/2022	Відносний приріст 2023/2022, %
Дохід від реалізації, €	8109000	7833865	275135	3,51
Чистий прибуток (збиток), €	-65258	-1073504	1008246	34,50
Середня чисельність працівників, осіб	230	260	-30	-11,54
Фонд оплати праці (ФОП), €	2312670	2744000	-431330	-15,72
Дохід від реалізації на 1 € ФОП, €	3,51	2,85	0,65	22,82
Дохід від реалізації на 1 робітника, €	35256,52	30130,25	5126,27	17,01
Прибуток (збиток) на 1 € ФОП, €	-0,03	-0,39	0,36	38,62
Прибуток (збиток) на 1 робітника, €	-283,73	-4128,86	3845,13	45,57

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів Claire's Germany GmbH [28, с. 64; 36; 53]

Всього у країні знаходиться 39 магазинів Claire's та 24 концесії всередині мережі «Smyth toys», що стабільно генерують дохід, який зріс на 3,51% за

період. При цьому чистий збиток потроху скорочується і показує оптимістичні тенденції. З 2015 року «Claire's Germany GmbH» була збитковою, але в проміжку 2019-2023 року розмір збитків скорочується, що вказує на успішну діяльність компанії у цьому полі [35]. Одночасно, середня кількість працівників зменшилася, що частково пов'язано із закриттям мало прибуткових відділів Claire's в Німеччині. Хоча витрати на оплату праці впали на 15,72% завдяки скороченню кількості співробітників, але показник все ще залишається на високому рівні. Причиною можуть бути висока оборотність та постійні великі витрати на найм. Крім того, для компанії сфери роздрібної торгівлі великі витрати на персонал є нормальними, але витрати на оплату праці Claire's складають шосту частину всіх витрат у 2023 році, що є дуже значним показником. Завдяки реорганізації підприємству вдалося підвищити показники продуктивності праці: дохід від реалізації на 1 € ФОП зріс на 22,82%, що свідчить про покращення ефективності використання витрат на оплату праці; дохід від реалізації на 1 працівника збільшився на 17,01%, що також свідчить про покращення продуктивності працівників. Однак, прибуток на 1 € ФОП та прибуток на 1 працівника показали від'ємне значення із тенденцією до підвищення продуктивності. Це є наслідком загальної втрати прибутку, але також свідчить, що середня вартість кожного працівника перевищує доходи компанії на цього працівника. Натуральні показники окремо підтверджують цю думку: у 2023 році дохід на 1 працівника склад 35256,52 € та збиток у 283,73 € поряд із середньою річною заробітною платою у 14400 € [49], тобто середній працівник генерує менше доходу, ніж витрати на нього. Таким чином, важливо розглядати можливості оптимізації процесів реалізації продукції, збільшення ефективності кожного окремого працівника та більш ефективного використання ФОП.

Соціальна ефективність. Третім етапом дослідимо рівень задоволеність працівників та причини можливого звільнення. Таким чином, поглибимо інформацію отриману із двох складових, описаних вище. Для виявлення рівня задоволення використаємо методологію eNPS (Employee Net Promoter Score),

що полягає тому, щоб визначити, наскільки ймовірно працівники порекомендують свою компанію як місце роботи. Після цього вдамося до аналізу причин (дод. Б, табл. Б.1).

Для визначення необхідної кількості опитуваних використаємо формулу без повторної механічної вибірки (2.7) [50, с.635].

$$n = \frac{t^2 * \sigma^2 * N}{\Delta^2 * N + t^2 * \sigma^2}, \quad (2.7)$$

де n – розмір вибірки;

N – загальний розмір сукупності;

t – ймовірність помилки (для довірчого рівня 0,95 дорівнює 2);

σ^2 – генеральна дисперсія;

Δ^2 – гранична помилка.

Тож, в ході дослідження було опитано 55 людей, що передбачає граничну помилку у 0,5 осіб. Опитування проведено на повністю анонімній основі [5, с. 5]. На питання 2 та 6 пропонувалось обрати 2 варіанти відповіді. Крім того, було проведено особисті бесіди із деякими представниками колективу щодо звільнення.

Таблиця 2.11 – Рівень задоволеності працівників «Claire's Germany GmbH» та розрахунок eNPS

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %	Група за eNPS
1	2	3,64	Критики (70,91%)
2	2	3,64	
3	1	1,82	
4	3	5,45	
5	20	36,36	
6	11	20,00	
7	6	10,91	Нейтралі (18,18%)
8	4	7,27	
9	5	9,09	Промоутери (10,91%)
10	1	1,82	

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування [5]

За результатами опитування виявлено (табл. 2.11), що лише 10,91% співробітників компанії виступають як промотори, що створює значний відхил від нормативного показника eNPS, який вимагає цієї частки понад 30%. Значення eNPS -60,00% (переважання промоутерів над критиками) вказує на те, що в організації переважають критики серед співробітників, що є поганим сигналом. Це може свідчити про чинні проблеми з корпоративною культурою, керівництвом, умовами праці або можливостями для розвитку [5, с. 4, 6]. Для більше детального виявлення причин таких результатів подивимось на інші питання опитування (дод. Б, табл. Б. 2-6).

Низький рівень оплати та монотонна рутинна завдань є найбільш поширеними причинами для не рекомендації компанії, а саме 26,36% та 17,27% опитуваних відповідно визначили це. Відсутність можливостей корпоративного зростання, погана комунікація і відсутність особистого визнання також займають значну частку відповідей, що свідчить про їхню важливість для персоналу.

На фоні цих факторів 49,09% співробітників неодноразово задумувалися про звільнення, а ще 32,73% мали ці думки пару разів.

Далі було виявлено найболючішими теми, що змушують працівників замислюватися про звільнення. Найбільша частина респондентів (36,36%) виявила незадоволеність рівнем оплати праці. Комунікація в організації є ще однією проблемною сферою, яку відзначили 12,73% працівників. Рівень реалізації навичок, наявність можливостей для розвитку і просування також займають значну частку відповідей (21,82% і 20% відповідно).

Щодо позитивних аспектів роботи у «Claire's Germany GmbH», то працівники визнали, що сприятливі умови праці, зокрема гнучкий графік, допомагають їм втримуватися на роботі. Дружній колектив та підтримка зі сторони керівництва знаходяться на високому рівні та приносять позитивні результати.

Останнім етапом було виявлено резерви поліпшення ситуації, які є реально важливими для працівників. Так, 26,36% респондентів відзначили, що

підвищення заробітної плати було б одним із факторів, який змусив би їх залишитися у компанії довше. Надання можливостей розвитку і кар'єрного зростання також відіграють значну роль (15,45%). Для 16,36% співробітників важливим є покращення комунікації, а ще для 17,27% – різноманіття завдань.

Підсумовуючи, ТОВ «Claire's» має сформований та стабільний кадровий менеджмент, адже підприємство знаходиться на життєвому етапі зрілості. Однак, аналіз економічних та організаційних показників виявив наявні проблеми з утриманням персоналу та значною його оборотністю. Працівники виявили вдовolenня корпоративною культурою та психологічним кліматом у колективі, але велика кількість з них розглядає звільнення через низьку оплату праці, відсутність самореалізації та можливостей просування. Результати розгляду німецьких філій можна перенести на всі дивізії Claire's в межах країн Європи.

2.4 Напрями удосконалення організації кадрового менеджменту у «Claire`s INC»

«Claire's INC» є сильною корпорацією у сфері роздрібної торгівлі. Вона має великий досвід у галузі, розуміє власні потреби та вимоги. Claire's вже має сформований кадровий менеджмент, проте в ході дослідження вдалося виявити деякі прогалини в ефективності цього процесу. Велика плінність виконавчого персоналу, низька продуктивність та загальна невдоволеність кадрів умовами праці призводять до підвищення витрат на персонал, а як наслідок набуття підприємством збитків. Одночасно, зовнішні виклики макроекономічної ситуації не полегшують роботу відділу кадрів.

Безумовно, Claire's має суттєві сильні боки в організації кадрового менеджменту, які компанія має підтримувати та розвивати. Однією з них є позитивна корпоративна культура та приємне робоче середовище, що сприяє

дружнім відносинам у колективі. Claire's дотримується власних цінностей та мотивує співробітників на їхнє дотримання. Крім того, компанія надає можливість збалансувати роботу та особисте життя завдяки гнучким графікам та можливості працювати віддалено. Зважаючи на те, що 87,4% працівників зайняті на неповний робочий день, а 51,3% з них знаходяться у віці від 16 до 24 років, то можливість поєднувати роботу з іншими справами грає для них велику роль та спонукає на працевлаштування та утримання. Наявність власних додатків сприяє ефективній організації робочих процесів та успішній автоматизації. Активне використання сучасних технологій та програмного забезпечення полегшує організаційні процеси та співпрацю між різними підрозділами.

Однак, за проаналізованими результатами також можна виокремити основні проблеми, що існують в системі управління персоналом:

- Не адаптованість кадрової стратегії під вимоги внутрішнього середовища: після фінансової кризи компанії у 2018 році та під час реструктуризації локацій у 2023 році не відбулося відповідних змін у кадровій політиці, багато аспектів кадрового менеджменту є застарілими (зокрема, погодинна оплата, матеріальна система мотивації) [46].

- Не достатнє інформаційне та фінансове забезпечення нововведень у сфері HR: запуск стратегії людського капіталу у 2022 році (план зі збільшення інвестицій у покращення атмосфери на робочому місці, розвиток різноманіття, справедливості та інклюзивності) все ще знаходиться на етапі впровадження [47, с.110].

- Повільна адаптація до змін зовнішнього стану: закритий тип кадрової політики робить компанію більш законсервованою, Claire's реагує на проблеми тільки в момент їхнього виникнення і не має кадрових резервів [10, с. 88].

- Висока оборотність кадрів та складнощі в утриманні персоналу: виконавчий персонал продажів становлять 80% всіх працівників, має середній термін перебування в компанії близько 0,9 року, його плинність є набагато

вищою за норму, близько 70% звільнень відбувається за власним бажанням [53].

- Невисока продуктивність у порівнянні із витрати на оплату праці: у 2023 році 1 €, вкладене у персонал, принесло лише 3,51 € доходу, а один працівник генерує 283,73 € збитку у порівнянні із середньої річною заробітною платою у 14400 € [40; 53].

- Соціальна невдоволеність робітників: понад 70% персоналу є «критиками» компанії, особливо негативні відгуки висловлено у бік якості комунікацій (пов'язано із їхньою маже повною диджиталізацією), відсутності можливостей просування та особистого розвитку, не цікавості робочої рутини (дод. Б).

Можна побачити, що всі проблеми мають зв'язок між собою і впливають одна з одною. Наприклад, висока оборотність кадрів та зниження продуктивності праці можуть бути наслідками неефективної роботи систем мотивації, оцінки та комунікації.

Для вдосконалення системи управління персоналом всередині організації необхідно спочатку розробити оновлену кадрову стратегію на основі аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Знаходячись на стадії життєвого циклу зрілості, основними завданнями у сфері HR для Claire's мають бути стратегічне управління та адаптація кадрового менеджменту під потреби конкретних ділових одиниць, розвиток і підвищення кваліфікацій внутрішніх ресурсів та постійний моніторинг (рис. 2.2) [4, с. 38]. На основі цієї стратегії треба визначити ключові аспекти кадрового управління, які мають особливе значення для підприємства, і реформувати відповідні елементи системи кадрового управління, що відповідають специфіці [21, с. 87]. Розглянемо наявні елементи кадрового менеджменту, проблеми в них та заходи для їхнього вирішення (табл. 2.12).



Рисунок 2.2 – Орієнтовні ключові цілі кадрової стратегії Claire's

Джерело: побудовано автором на основі [4; 28, с. 74]

Таблиця 2.12 – Напрями удосконалення організації кадрового менеджменту у «Claire's INC»

Елемент кадрового менеджменту	Чи розвинутий він у компанії?	Проблеми	Заходи для вдосконалення
Планування кадрового резерву та потреб	Ні, закриття потреб у персоналі відбувається лише у разі виникнення проблем	- Відсутність кадрового резерву; - високі витрат на рекрутинг; - зміни в бізнес-стратегії компанії, що впливають на потреби в персоналі.	- Відкритість для набору персоналу із зовнішніх джерел; - введення нових поглядів та стратегій через звернення до консалтингових фірм; - регулярний моніторинг кадрових потреб і застосування превентивних заходів зі створення кадрових резервів.
Рекрутинг	Так, компанія регулярно набирає нових співробітників через платформи пошуку роботи (LinkedIn, WorkDay)	- Набір співробітників, що є занадто молодими та недосвідченими, що призводить до великої оборотності; - висока оборотність кадрів ускладнює пошук інформованих та кваліфікованих кандидатів;	- Чітке окреслення вимог до кандидатів та детальніший відбір; - використання штучного інтелекту на перших етап відбору; - проведення особистих співбесід із тематичною перевіркою навиків; - розвиток внутрішніх талантів.

Продовження табл. 2.12

		- спрощена система не дозволяє відібрати найкращих.	- надання можливості просування та закриття посад через внутрішні ресурси.
Адаптація	Так, в рамках адаптація новому співробітнику надають ментора та проводять вступний інструктаж	- Багато завдань залишаються не поясненими, що призводить до швидкої втрати мотивації; - язовий бар'єр; - проблеми із продуктивністю через недостатнє ознайомлення із правами та обов'язками.	- Використання методів менторства та shadowing; - офлайн зустрічі ментора та підлеглих; - перегляд та удосконалення контенту первинних та подальших тренінгів.
Оцінка персоналу	Ні, регулярної оцінки та фідбеку не надається, перевірки проводяться раз на пів року	- Падіння продуктивності через недостатність оцінки та фідбеку; - відсутність чітких критеріїв оцінки; - цифровізовані методи оцінки не приносять максимальної ефективності - відсутність зв'язку між результатами оцінки та системою мотивації; - відсутність особистого визнання результатів впливає на мотивацію.	- Введення новітніх систем комплексної оцінки, зокрема методу 360 градусів; - встановлення та роз'яснення взаємозв'язку досягнень та оплати праці; - регулярні фідбек-сесії; - використання штучного інтелекту для аналізу компетенцій кадрів.
Мотивація	Так, матеріально економічна мотивація через заробітну плату	- Погодинна оплата призводить до збільшення годин (витрат), але без пропорційного збільшення продуктивності; - вимоги для отримання бонусів є досить розпливчатиими; - відсутність нематеріальних методів мотивації (просування на вищу посаду, робочі поїздки, словесне визнання).	- Введення комбінованої системи оплати праці (за виробітком та за часом); - окреслення чітких вимог для отримання бонусів та розмірів винагороди; - широке розповсюдження нематеріальних методів мотивації; - запровадження програм моральної підтримки працівників.
Розвиток та підвищення кваліфікації	Так, в рамках інспекцій працівникам надаються тренінги від вищого керівництва	- Відсутність постійних програм розвитку та навчання персоналу; - не сформованість конкретних планів із підвищення кваліфікації внутрішніх ресурсів;	- Проведення регулярних обов'язкових навчань для персоналу; - використання штучного інтелекту для підбору відповідних курсів для кожного працівника;

		- ситуативні тренінги не допомагають закріпити навички.	- розвиток та визнання перспективних лідерів та талантів.
Управління трудовими відносинами та комунікація	Так, автоматизовані комунікації через додатки та соціальні мережі, створення клімату на робочому місця	- повністю диджиталізовані комунікації призводять до таких наслідків, як: обмеженість відчуття спільності та емоційного зв'язку, відсутність негайної відповіді збільшує час вирішення завдань, перенасичення електронною інформацією. та важкість фільтрування важливого від неважливого, непорозуміння через відсутність невербальних сигналів тощо	- індивідуалізація відносин через проведення офлайн та онлайн колективних зустрічей; - організація регулярних неформальних офлайн зустрічей; - використання штучного інтелекту для зменшення часу відповідей та фільтрації інформації; - залучення голосу працівників через проведення загальних брейнстормінгів та опитувань.

Джерело: розроблено автором на основі [18; 21, с. 78; 27; 28, с. 75-76]

Робота у вищезазначених напрямках потребує розробки відповідних політик як складових кадрового менеджменту підприємства. Таким чином, для Claire's виникає необхідність розробки деталізованих стратегій, на який компанія зможе сконцентруватися першою чергою. Зважаючи на тенденції світових практик, можна запропонувати такі варіанти орієнтації:

1. Стратегія добробуту працівників [27, с. 37]: запровадження послуг лайф-коучингу та навчань на робочому місця як складових нематеріальної мотивації, розвиток єдності, емпатії та почуття особистої причетності через організацію офлайн заходів, тісніше особистісне співробітництво менторів із підлеглими.

2. Стратегія утримання талантів [33, с. 9-10]: проведення дослідження навичок внутрішніх ресурсів на основі різноманітних методів оцінки, виявлення резервів розвитку конкретного працівника, управління індивідуальними компетенціями наявних працівників, введення чітких винагород за досягнуті результати серед найбільшої категорії персоналу.

3. Стратегія оптимізації комунікацій: удосконалення диджиталізованих комунікацій через використання штучного інтелекту, введення регулярних особистих зустрічей, проведення загально корпоративних робочих засідань для розвитку системи «голос працівника».

4. Стратегія превентивної [10, с. 88]: щомісячне дослідження внутрішніх проблем, регулярне опитування персоналу про рівень його задоволеності умовами праці, застосування превентивних заходів для вирішення невідповідностей таких, як створення кадрових резервів, виплата бонусів, медіація конфліктів.

Реалізація описаних заходів вимагає змін у всіх елементах кадрового менеджменту «Claire`s INC». Для уникнення невідповідностей та погіршення ситуації необхідним стає розробка чіткого покрокового плану імплементація нововведень. План оптимізації кадрової політики є важливим інструментом управління персоналом, спрямованим на ефективне використання та розвиток кадрових ресурсів відповідно до стратегічних завдань організації. У даному контексті, оптимізація не обмежується лише зменшенням витрат, але й полягає у створенні системи, що максимізує внесок персоналу у досягнення корпоративних цілей [43].

Запропонований цикл є орієнтовним алгоритмом для проведення подальшого дослідження (рис. 2.3). Починати необхідно план із заходів, які компанія може запровадити у близькому майбутньому, та залишити складніші структурні зміни як можливі кроки до подальшого вдосконалення.

План буде охоплювати широкий спектр дій, починаючи від стратегічного планування кадрових ресурсів і закінчуючи впровадженням інноваційних підходів до управління талантами [17, с. 166]. Його першим кроком є проведення більш системного вивчення ефективності управління персоналом на основі різноманітних підходів та з урахування динаміки у розрізі останніх 5 років та встановлення KPI, яких необхідно досягнути на основі реформації. Аналіз витрат на персонал та формування бюджету, який «Claire`s» може виділити на проведення змін. Таким чином, буде обрано одну

із наведених вище стратегій для концентрації на її впровадженні. Детальний розгляд корпоративної стратегії допоможе адаптувати цінності кадрової політики та узгодити конкретні процедури. Далі відбудеться перегляд всіх елементів та підлатування їх під нові орієнтири. Наприклад, в рамках цього етапу можливо з залежності від стратегії: вибір ШІ для потреб, покупка та інтеграція програмного забезпечення, навчання працівників щодо використання нових технологій; встановлення плану особистих зустрічей, підготовка контенту, естимейт витрат на заходи; моніторинг роботи співробітників, відбір осіб для навчання, укладання договору із навчальним центром, складання графіку навчання, моніторинг рівня компетенції; тощо.



Рисунок 2.3 – Цикл оптимізації організації кадрового менеджменту «Claire's INC»

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 38; 8, с. 24]

Безпосереднє запровадження процесу пропонується розпочинати із пілотного проекту, одночасно забезпечуючи широку інформаційну підтримку нової програми. Через 3 місяці та через пів року необхідно проаналізувати ефективність дій на основі показників плинності, продуктивності та задоволеності працівників. Після порівняння отриманих даних із цільовими можливо внесення коректив до плану. Останнім етапом є відпрацювання нових алгоритмів до автоматизму, їхнє закріплення в системі роботи компанії та подальший перехід до вдосконалення наступних сфер.

Крім того, планами на довгострокове майбутнє можуть бути такі більш кардинальні зміни, як створення офлайн підрозділів топменеджменту «Claire`s INC» всередині кожної країни та міста діяльності, переведення комунікацій повністю в офлайн площину та ще більша індивідуалізація кадрового менеджменту, не заважаючи на великі розміри компанії.

Отже, оптимізація управління кадрами є ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг, збільшення продуктивності та забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Висновки до розділу 2

«Claire's Stores INC» є міжнародною корпорацією, що спеціалізується на роздрібній торгівлі аксесуарами для дівчат та молодих жінок, пропонуючи їм широкий спектр товарів та послуг. Підприємство знаходиться на стадії зрілості і стабільно розвивається, зосереджуючись на різних аспектах бізнесу, включаючи ринки Північної Америки та Європи.

Claire's дотримується цінностей прозорості, різноманітності та командного духу у сфері кадрів, проте виявляє реактивний підхід до управління та має обмежену гнучкість процесу. На основі детального аналізу ефективності кадрового менеджменту було виявлено основні проблеми та

шляхи їхнього вирішення (рис. 2.4). Слоган реформування системи управління кадрами: «Найманий працівник – наш друг і талант».

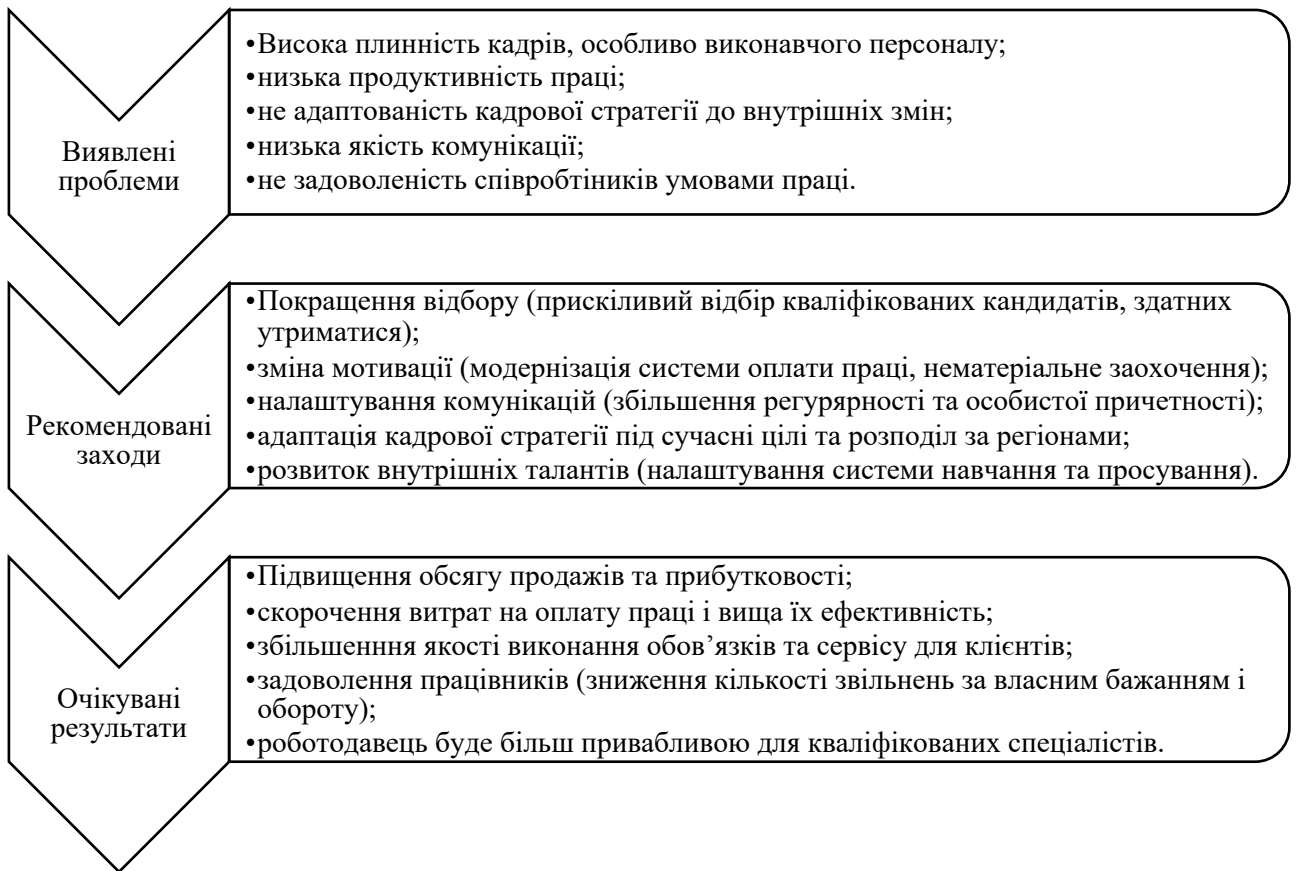


Рисунок 2.4 – Структурно-логічна схема рекомендованих напрямів удосконалення організації кадрового менеджменту у «Claire's Stores INC»

Джерело: побудовано автором на основі [19, с. 24]

ВИСНОВКИ

1. На основі різнобічних підходів було сформовано рекомендоване визначення кадрового менеджменту: «Це комплексна система управління кадровими ресурсами в організації, що охоплює організаційно-економічні та соціальні заходи для досягнення максимальної ефективності підприємства». Було узагальнено, що HR-менеджмент складається із таких підсистем, як планування, рекрутинг, розвиток, мотивація, контроль, оцінка та налаштування трудових відносин. Управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організації шляхом оптимального використання головного активу – людського потенціалу.

2. Аналіз підходів до оцінювання ефективності кадрового менеджменту допоміг обґрунтувати конкретні методи, такі як вимірювання рівня досягнення цілей, порівняння результатів зі стандартами та конкурентами, вивчення динаміки бізнес-показників. У ході процесу оцінки використовуються як вартісні й натуральні дані, так і якісні аспекти щодо задоволеності та розвитку працівників. Крім того, було виявлено необхідність врахування складових ефективності (організаційну, економічну та соціальну) при оцінці HR-менеджменту.

3. Міжнародний досвід вказав на необхідність адаптації стратегій управління кадрами до різноманітності культур, правових норм і економічних умов в різних країнах. У роботі підсумовано важливі тренди кадрового менеджменту 2024 року: інтеграція передових технологій та цифровізація, демографічні зміни та послідовний акцент на утриманні талантів, підвищення увага до соціально-психологічної сфери та корпоративної відповідальності.

4. Описані теоретичні напрацювання було імплементовано на прикладі міжнародної корпорації роздрібної торгівлі аксесуарами та продуктами для дівчат – «Claire's INK». Завдяки аналізу соціально-економічного стану компанії було встановлено, що вона має мережевий тип структури з

децентралізованою системою управління та роздрібними регіональними ланцюгами. Щодо фінансового стану, підприємство можна вважати цілком успішним, не зважаючи на незначне перевищення норм заборгованості та зниження ліквідності. У 2021-2022 році організація пережила кризу із подальшою реорганізацією діяльності, що сильно вплинуло на її результати.

5. Оцінка HR-системи німецького підрозділу Claire's розкрила, що принципи кадрового менеджменту було сформовано ще на етапі зростання. Виявлено, що кадровий склад налічує адміністративно-управлінський та виконавчий персонал, останній є найчисельнішою категорією. Узагальнюючи, динаміка змін у структурі персоналу за останні роки була стабільною, зі скороченням чисельності управлінців через закриття малоприбуткових точок. Жінки переважають серед працівників, відображаючи політику фемінізму компанії. Більшість персоналу – молоді люди віком від 16 до 24 років, які мають неповну зайнятість. Оплата праці залежить від типу контракту, але більшість працівників отримують погодинну мінімальну ставку.

6. На основі оцінки ефективності управління кадрами було діагностовано деякі проблеми у цій сфері: високий рівень оборотності персоналу, переважання звільнень за власним бажанням та проблеми з недобровільними звільненнями, високі витрати на оплату праці, низький рівень рекомендації компанії серед співробітників.

7. Було розроблено план удосконалення організації кадрового менеджменту, а саме: першочерговими діями повинно бути поліпшення умов праці – встановлення конкурентної заробітної плати, надання можливості розвитку та кар'єрного зростання, а також поліпшення комунікації. Основні подальші заходи будуть націленими на підвищення добробуту працівників, утримання талантів, запровадження можливостей навчання всередині організації, оптимізацію комунікацій, привентизацію кризових ситуацій та стимулювання відкритості до зовнішніх можливостей. Стратегії у комплексі допоможуть розв'язати проблеми та досягти цілей компанії швидше та ефективніше.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басв В. В., Саміленко Д. А. Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств готельного бізнесу. *Modern research in science and education: the 6th International scientific and practical conference* (February 8-10, 2024). USA: BoScience Publisher, 2024. С.451-454. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/02/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-8-10.02.24.pdf#page=451> (дата звернення 26.03.2024).
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ. 2006. 471 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (дата звернення 15.03.2024).
3. Басюркіна Н. Й., Богомолова К. С., Гріщенко А. В. Менеджмент персоналу як складова управління бізнесом: креативні механізми реалізації// *Економічна наука*. Серія «Інтестиції: практика та досвід». 2022. № 4. С.19-25. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2022/5.pdf (дата звернення 01.04.2024).
4. Білявський В.М., Шуліковська К.В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств // *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 25. С. 33-40. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5> (дата звернення 15.03.2024).
5. Винничук Р. О., Любомудрова Н. В., Довгополюк І. М. Методи та способи оцінювання командної залученості // *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. 7 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36> (дата звернення 14.04.2024).
6. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» // *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 55-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_24_6 (дата звернення 15.03.2024).

7. Волківська А. О., Осовська Г. П. Кадровий менеджмент підприємстві та оцінка його ефективності. Modern methods of applying scientific theories: the 10th International scientific and practical conference (14 - 17 march 2023). Lisbon, 2023. P. 143-154. URL: https://books.google.de/books?id=gIu1EAAAQBAJ&pg=PA6&lpg=PA6&dq=Волківська+А.+Волківська+А.,+Осовська+Г.,+Серт+І.,+Соляр+В.+Кадровий+менеджмент+підприємстві+та+оцінка+його+ефективності.&source=bl&ots=9b2emjOKpB&sig=ACfU3U0gm_ZfXZKGMkDbTSHarTAVcHhzQQ&hl=ru&sa=X&ved=2ahUKEwiYh8ON9cOFAXVyzwIHHdhSAyIQ6AF6BAgIEAM#v=onepage&q=Волківська%20А.%20Волківська%20А.%20С%20Осовська%20Г.%20С%20Серт%20І.%20С%20Соляр%20В.%20Кадровий%20менеджмент%20підприємстві%20та%20оцінка%20його%20ефективності.&f=false (дата звернення 15.03.2024).

8. Гакало І. Г. Кадровий менеджмент у митній сфері та напрями його удосконалення: курсова робота / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2023. 59 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49367/1/Гакало%20перероблена.pdf> (дата звернення 26.03.2024).

9. Гевко В. Л. Методологічний базис формування організаційної культури підприємств мережевих структур: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 451 с. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41387&ved=2ahUKEwiY2OzTttqFAXVfQUEAHtTgADoQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw3nrgIQTuXH1vgkazC7FGy> (дата звернення 10.04.2024).

10. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання // *Науковий вісник Ужгородського Університету*. Серія «Економіка». 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).86-90](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).86-90) (дата звернення 15.03.2024).

11. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій // *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2020. № 1 (47). С. 32-35. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37920> (дата звернення 26.03.2024).
12. Дімітрієв Д. В. Кадрова політика як складова стратегії управління персоналом (на прикладі ПрАТ «Ліктрави») : кваліфікаційна робота : спец. 073 «Менеджмент» / Поліський нац. ун-т, каф. менеджменту організацій і адміністрування. Житомир. 2021. 31 с. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/13362> (дата звернення 12.11.2023).
13. Довгаль М. О. Кадрова політика 4.0: світові та вітчизняні тренди. *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27–28 жовтня 2023 р.)*. Х. : Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С.42-46.
14. Калько І. Р. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації // *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. № 12. Т. 1. С.224-228. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454/8453&ved=2ahUKEwj5vaizwMKFAxUEYPEDHUScDa8QFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw2vpKF55m-BnT8-9gQEtIjA> (дата звернення 14.04.2024).
15. Кар'єрні можливості компанії Claire's // Workday. URL: <https://claires.wd12.myworkdayjobs.com/en-US/Claire's/jobs?locations=1174f93edf59011ada27072bb39f0000> (дата звернення 10.04.2024).
16. Корнеліус Н. HR-менеджмент: пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес-Букс, 2005. 520

с. URL: <https://www.management.com.ua/books/view-books.php?id=233> (дата звернення 15.03.2024).

17. Король В. С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу підприємства // *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2020. № 15. С. 163-167. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40757/1/Стаття_2020.pdf (дата звернення 26.03.2024).

18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/965> (дата звернення 15.03.2024).

19. Методичні рекомендації до написання дипломних робіт для студентної та заочної форми навчання спец. 073 «Менеджмент», 076 «Підприємство, торгівля та біржова діяльність» / укл. д.е.н. Родченко В.Б., д.е.н. Третяк В.П., д.е.н. Дикань В.В. та інш. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 48 с.

20. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzment.pdf (дата звернення 15.03.2024).

21. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2140/view/1517> (дата звернення 15.04.2024).

22. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). Київ: Ліра-К, 2009. 475 с. URL: <https://pidruchnyk.tk/0rar/tehno/dilovodstvo/11/762.rar> (дата звернення 26.03.2024).

23. Пушкар З.М. Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017=ВЕРСТКА.pdf> (дата звернення 15.03.2024).

24. Результати опитування «Актуальні питання управління людським капіталом в Україні» // Deloitte, Американська торговельна палата в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/amcham-2022-deloitte-human-capital-research_ua.pdf (дата звернення 20.02.2024).

25. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5393/1/RudenkoOM_UsachenkoLM_Sistema_i_str_2013.pdf (дата звернення 15.03.2024).

26. Сайт ТОВ «Claire's INC». URL: <https://corporate.claire.com/> (дата звернення 10.04.2024).

27. Стахів О. В. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю // *Персонал*. 2009. № 8. С. 36-38. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=562> (дата звернення 26.03.2024).

28. Тимошенко В. О. Кадровий менеджмент підприємства та напрями його удосконалення (за матеріалами ТОВ «Черкасиенергозбут»): кваліфікаційна робота : спец. 073 «Менеджмент» / Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 125 с. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57259/1/%D0%A4%D0%A2%D0%9C%D0%9B_2022_073_%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%D0%9E..pdf (дата звернення 15.03.2024).

29. Тренди у світі людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/2023-human-capital-trends-presentation.pdf> (дата звернення 01.04.2024).

30. Aguinisa H., Beltran Jose R., Copea A. How to use generative AI as a human resource management assistant // *Organizational Dynamics journal*. 2024. № 53. URL: www.elsevier.com/locate/orgdyn (дата звернення 01.04.2024).
31. Arulrajah A., Opatha Prof. H.H.D.N.P., Nawaratne Dr. N.N.J. Green Human Resource Management Practices: A Review // *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. 2015. № 5. P. 1-16. URL: https://www.researchgate.net/publication/281901233_Green_Human_Resource_Management_Practices_A_Review (дата звернення 01.04.2024).
32. Asfahani A. M. Fusing talent horizons: the transformative role of data integration in modern talent management // *Discover Sustainability*. 2024. № 5. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s43621-024-00212-7.pdf> (дата звернення 01.04.2024).
33. Bérubé V., Maor D., Mugayar-Baldocchi M. European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? // *McKinsey Quarterly*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond> (дата звернення 20.02.2024).
34. Bonin H., Rinne U. Die Zeitenwende erreicht den deutschen Arbeitsmarkt // *Wirtschaftsdienst*. 2022. № 102(9). С. 665–668. URL: <https://docs.iza.org/sp104.pdf> (дата звернення 01.04.2024).
35. Claire's Germany GmbH // Northdata. URL: <https://www.northdata.de/Claire%27s+Germany+GmbH,+München/Amtsgericht+Köln+HRB+82236> (дата звернення 14.04.2024).
36. Claire's Germany GmbH, München // Company House. (n.d.) URL: <https://www.companyhouse.de/Claire's-Germany-GmbH-Muenchen> (дата звернення 14.04.2024).
37. Claire's Holdings LLC // SEC Database. URL: <https://research.secdatabase.com/CIK/1801956/Company-Name/CLAIRE'S-HOLDINGS-LLC> (дата звернення 10.04.2024).

38. Claire's Holdings LLC Announces Preliminary Fiscal 2021 Results // *Businesswire*. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20220228006145/en/Claire%E2%80%99s-Holdings-LLC-Announces-Preliminary-Fiscal-2021-Results> (дата звернення 10.04.2024).
39. Claire's Official Instagram Page // Instagram. URL: <https://www.instagram.com/clairstores/> (дата звернення 10.04.2024).
40. Claire's overview // Zippia. URL: <https://www.zippia.com/claire-s-careers-19279/> (дата звернення 10.04.2024).
41. Claire's Stores Inc.: A History and Overview // Reference for business. URL: <https://www.referenceforbusiness.com/history2/21/Claire-s-Stores-Inc.html> (дата звернення 10.04.2024).
42. Clarity App // Claire's. URL: <https://www.clares.app> (дата звернення 13.04.2024).
43. Cole G. Personnel and Human Resource Management // *Personnel review*. 2004. № 33. P. 373-374. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480410528887/full/html> (дата звернення 26.03.2024).
44. Company Profile - Claire's Stores Inc. // GlobalData. URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/claire's-stores-inc/> (дата звернення 12.04.2024).
45. Deloitte 2024 Global Human Capital Trends // Deloitte. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf (дата звернення 20.02.2024).
46. Form 10-K Annual Report Pursuant To Section 13 Or 15 (D) Of The Securities Exchange Act Of 1934. Claire's Holdings LLC. 2018. URL: <https://last10k.com/sec-filings/34115> (дата звернення 10.04.2024).
47. Form S-1 Registration Statement Under The Securities Act Of 1933. Claire's Holdings LLC. 2022. URL:

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1801956/000119312522226522/d26109dsla.htm#rom26109_8 (дата звернення 10.04.2024).

48. Gupta A., Jangra S. Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions // *Sustainable Futures, India*. 2024. № 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188824000248> (дата звернення 26.03.2024).

49. Hmoud B. I., V' arallyai L. Artificial intelligence in human resources information systems: Investigating its trust and adoption determinants // *International Journal of Engineering and Management Sciences*. 2020. № 5 (1), P. 749–765. URL: https://www.researchgate.net/publication/341675447_Artificial_Intelligence_in_Human_Resources_Information_Systems_Investigating_its_Trust_and_Adoption_Determinants (дата звернення 01.04.2024).

50. Jerry J. Weygandt Accounting Principles 10th Edition Binder Ready Version 10th Edition. USA: Wiley, 2010. 1344 p.

51. Nawaz N., Arunachalam H., Kumari Pathi B. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices // *International Journal of Information Management Data Insights*. 2024. № 4. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X> (дата звернення 01.04.2024).

52. Nawaz N., Gomes A. M. Artificial intelligence chatbots are new recruiters // *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2019. №10 (9). P. 1–5. URL: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100901> (дата звернення 01.04.2024).

53. Phillips A. Personalabteilung. Austrittstrend: Details // Claire's Germany GmbH.

54. Phillips A. Personalabteilung. Extract Worker Job Details: Actives&Terminations // Claire's Germany GmbH.

55. Press Release: Claire's introduces a new image and attitude for its industry – leading piercing business // PR Newswire. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/claaires-introduces-a-new-image-and-attitude-for-its-industry-leading-piercing-business-301876290.html> (дата звернення 10.04.2024).
56. Speck A. Die wichtigsten HR-Trends im Jahr 2023 // SpringerProfecional. URL: <https://www.springerprofessional.de/personalmanagement/fachkraeftemangel/die-wichtigsten-hr-trends-im-jahr-2023/23789332> (дата звернення 10.04.2024).
57. The Top HR Trends in the UK to Look Out For in 2022 // Avature. URL: <https://www.avature.net/blogs/the-top-hr-trends-in-the-uk-to-look-out-for-in-2022/> (дата звернення 01.04.2024).
58. Welc J. Evaluating Corporate Financial Performance: Tools and Applications. Berlin: Springer, 2019. 324 p.
59. Workday App // Workday. URL: <https://www.workday.com/en-us/signin.html> (дата звернення 13.04.2024).

ДОДАТКИ

Консолідована фінансова звітність «CLAIRES STORES INC» за 2021-
2022 рік

Таблиця А.1 – Консолідований баланс «CLAIRES STORES INC»

у тис \$	2022	2021
Оборотні активи:	322057	380696
Грошові кошти та їх еквіваленти	70039	177482
Грошові кошти з обмеженим правом використання	1660	1664
Запаси	208887	136153
Витрати майбутніх періодів	8921	28209
Інші оборотні активи	32550	37187
Необоротні активи:		
Основні засоби	154026	138332
Активи з права користування в операційній оренді	305901	0
Активи у формі фінансового лізингу	15699	17661
Гудвіл	719670	719670
Нематеріальні активи	393209	439038
Інші необоротні активи	46387	27846
АКТИВИ	1956969	1723243
Поточні зобов'язання:	386044	237161
Поточна частина довгострокової заборгованості, нетто	4614	4614
Поточна частина довгострокових зобов'язань з операційної оренди	116063	0
Поточна частина зобов'язань за довгостроковою фінансовою орендою	523	875
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю	136952	75104
Податок на прибуток до сплати	5548	1672
Нараховані витрати та інші поточні зобов'язання	122344	154896
Довгострокові зобов'язання:		
Довгостроковий борг	487012	491627
Зобов'язання за похідними фінансовими інструментами	400360	254772
Довгострокові зобов'язання з операційної оренди	202310	0
Довгострокові зобов'язання з фінансової оренди	12996	14009
Відстрочені орендні витрати	0	9369
Інші довгострокові зобов'язання	15738	76335
Всього зобов'язань	1504460	1083293
Мезонінний капітал	352773	349739
Власний капітал учасників	99736	290211
ПАСИВИ	1956969	1723243

Джерело: побудовано за інформацією [47, F-3]

Таблиця А.2 – Консолідований звіт про фінансові результати та сукупний дохід (збиток) «CLAIRES STORES INC»

у тис \$	2022	2021
Чистий дохід	1394676	910341
Собівартість реалізованої продукції	585615	466125
Валовий прибуток	809061	444216
Операційні витрати:		
Витрати на збут, загальні та адміністративні	572256	387683
Амортизація	70569	72145
Інший дохід	(4486)	(6214)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності (ЕБІТ)	170722	(9398)
Реорганізаційні витрати	200	(372)
Збиток за похідними фінансовими інструментами	134846	41349
Процентні та інші доходи (витрати), нетто	36887	41333
Прибуток (збиток) до оподаткування	(1211)	(91708)
Податок на прибуток (дохід)	(9395)	(24728)
Чистий прибуток (збиток)	8184	(66980)

Джерело: побудовано за інформацією [47, F-4]

Результати опитування працівників «Claire's Germany GmbH»

01.04.2024 у перекладі

Таблиця Б.1 – Питання анкети опитування працівників «Claire's Germany GmbH» 01.04.2024 у перекладі

№	Питання	Варіанти відповіді	Значення
1	З якою ймовірністю ви порекомендуєте роботу в компанії своїм друзям або знайомим?	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10.	Розрахунок eNPS
2	З якої причини ви б не рекомендували компанію?	Негативна корпоративна культура; погана комунікація; погані умови праці; низький рівень оплати; відсутність можливостей просування; недостатнє визнання; відсутність реалізації навичок; монотонна та не цікава рутинна завдань; погана комунікація; конфлікти у колективі та із керівництвом.	Виявити фактори негативного відношення
3	Що вас найбільше приваблює на вашому місця роботи?	Сприятливі умови праці (гнучкі години); можливості для професійного зростання; реалізація потенціалу; задоволеність оплатою праці; дружній колектив та підтримка зі сторони керівництва.	Сильні сторони та позитивні моменти
4	Чим ви найбільше не задоволені?	Корпоративною культурою та колективом; комунікацією; рівнем оплати праці; керівництвом; рівнем реалізація навичків; можливостями для розвитку; балансом між роботою та особистим життям.	Знайти найбільший біль працівника
5	Чи задумувалися ви про зміну місця роботи?	Так, неодноразово; так, один раз або два; ні, ніколи.	Коефіцієнт можливої плинності
6	Який із вказаних пунктів змусив би вас залишитися у компанії довше?	Підвищення заробітної плати; просування на вищу посаду; надання гнучкого графіка роботи; корпоративні навчання; мандрювання за роботою; покращення відносин у колективі; різноманітні завдань; більше особисте визнання.	Виявити важливі зони росту

Джерело: розроблено автором на основі [14, с. 227; 33, с. 4]

Таблиця Б. 2 – Розподіл відповідей на питання №2: «З якої причини ви би не рекомендували компанію? Оберіть два варіанти»

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %
Негативна корпоративна культура	3	2,73%
Погана комунікація	10	9,09%
Погані умови праці	9	8,18%
Низький рівень оплати	29	26,36%
Відсутність можливостей корпоративного зростання	15	13,64%
Недостатнє визнання	12	10,91%
Відсутність реалізації навичок	11	10,00%
Монотонна та не цікава рутинна завдань	19	17,27%
Конфлікти у колективі та із керівництвом	2	1,82%

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування

Таблиця Б. 3 – Розподіл відповідей на питання №3: «Що вас найбільше приваблює на вашому місця роботи?»

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %
Сприятливі умови праці (гнучкі години)	29	52,73%
Можливості для професійного зростання	2	3,64%
Реалізація потенціалу	5	9,09%
Задоволеність оплатою праці	1	1,82%
Дружній колектив та підтримка зі сторони керівництва	18	32,73%

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування

Таблиця Б. 4 – Розподіл відповідей на питання №4: «Чим ви найбільше не задоволені?»

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %
Корпоративною культурою та колективом	2	3,64%
Комунікацією	7	12,73%
Рівнем оплати праці	20	36,36%
Керівництвом	1	1,82%
Рівнем реалізація навиків	12	21,82%
Можливостями для розвитку та просуванням	11	20,00%
Балансом між роботою та особистим життям	2	3,64%

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування

Таблиця Б. 5 – Розподіл відповідей на питання №5: «Чи задумувалися ви про зміну місця роботи?»

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %
Так, неодноразово	27	49,09%
Так, один раз або два	18	32,73%
Ні, ніколи	10	18,18%

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування

Таблиця Б. 6 – Розподіл відповідей на питання №6: «Який із вказаних пунктів змусив би вас залишитися у компанії довше? Оберіть два варіанти відповіді»

Варіант відповіді	Кількість, осіб	Вага, %
Підвищення заробітної плати	29	26,36%
Просування на вищу посаду	17	15,45%
Надання гнучкого графіку роботи або інших умов праці	3	2,73%
Можливість корпоративного навчання	8	7,27%
Мандрювання за роботою	4	3,64%
Покращення відносин у колективі та із начальством	1	0,91%
Різноманіть завдань	19	17,27%
Більше особисте визнання	11	10,00%
Покращення комунікації	18	16,36%

Джерело: розраховано автором на основі результатів опитування



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайека
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції

27–28 жовтня 2023 року



Харків – 2023

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	11
Єгоров І., Грига В., Рижкова Ю. КЛАСТЕРНА ПОЛІТИКА У КРАЇНАХ ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	11
Портна О., Магдисюк С. СВІТОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ КРАЇН: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	16
Ковалевська А., Балаклеєць К. ЕФЕКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ КЛАСТЕРІВ: РОЛЬ, СКЛАДНІСТЬ ТА ВНУТРІШНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА ЕКОНОМІКИ.....	20
Середа С. МІСЦЕ ТА РОЛЬ ОБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	26
Дуденко В. КЛАСТЕРНА СПІВПРАЦЯ: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ЗУСИЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	29
Дукачева Д. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ШЛЯХ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	32
СЕКЦІЯ 2 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ: СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ	36
Skorobogatova N. CREATING A MODEL FOR THE BALANCED DEVELOPMENT OF COMMUNITIES UNDER CONDITIONS OF THREAT TO PUBLIC SAFETY	36
Воловик Р. СТРУКТУРА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
Довгаль М. КАДРОВА ПОЛІТИКА 4.0: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТРЕНДИ.....	42
Заславський С. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ	46
Корепанова К. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ВАРТОСТІ КОНФЛІКТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	50
Кутафін І. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	55
Мачуліна В. ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ.....	58
Мірошник Л. СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	62

3. Analysis of enterprise personnel innovative potential in the system of management / Adamenko M. et al. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. No. 7. URL : <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4986>.

4. Intelligent management of the enterprise personnel security system / Panchenko V. et al. *IEEE 9th International Conference on Dependable Systems, Services and Technologies (DESSERT)*. Kyiv, 2018, P. 469–474.

5. Нікітенко К. Удосконалення оцінки системи управління персоналом на сільськогосподарському підприємстві. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2, С. 100–107.

6. Karpenko A., Karpenko N., Shudrik O. Development and implementation of a strategic personnel management system according to goals based on key performance indicators. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. Vol. 2 (12). P. 22–35.

7. Моделювання контролінгової діяльності як інструменту впливу на мотивацію в системі управління персоналом промислових підприємств / Войнаренко М. та ін. *10-та Міжнародна конференція з передових комп'ютерних інформаційних технологій (ACIT)*. 2020. С. 8–11.

8. Лезіна А., Крамар О. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві: теоретичні засади та аналіз практичних підходів. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24. Вип. 5. С. 89–90.

ДОВГАЛЬ Марина, бакалаврант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

КАДРОВА ПОЛІТИКА 4.0: СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ТРЕНДИ

Сьогодні, у 2023 році, кадровий менеджмент переживає зміну фокуса та намагається впоратися одразу із багатьма глобальними викликами: нестачею талантів, зниженнями добробуту працівників, емоційною напруженістю та високою плинністю кадрів [1]. Соціально-технічна революція, відома як Індустрія 4.0, сприяла початку проникнення цифровізації на робоче місце, а хвиля COVID-19 прискорила цей процес. Уявлення про те, що економічне зростання сповільнюється, побоювання щодо неминучої рецесії та зростання вартості життя посилюють тиск на керівників та організацій.

Традиційно, кадрова політика визначається як систематично розроблений підхід та набір стратегій управління персоналом, спрямований на формування конкурентної переваги та підвищення продуктивності підприємства. Це також включає окреслення організаційної структури, налаштування комунікацій та розробку етичних і соціальних принципів [5]. Індустрія 4.0 викликає великі трансформації сфери HR, тренди яких необхідно відстежувати сучасним керівникам. В умовах нестабільності, ключовими властивостями успішної

кадрової політики стають її здатність до адаптації, гнучкості та швидкої реакції на зміни.

Своєю чергою, ринок праці України з моменту здобуття нею незалежності перебуває під сильним негативним впливом політичних, соціальних та економічних факторів. Повномасштабна війна додала важливі зміни: щонайменше 5 мільйонів людей втратили роботу, 78% осіб зазначають значне зменшення доходів, 14,5 мільйонів громадян покинули територію країни, а 4,7 мільйона були вимушено переміщені в її межах [1]. Всі ці виклики пояснюють суттєве відставання кадрового менеджменту України від світових тенденцій. Вивчення практик найрозвинутіших країн може стати фундаментом для повоєнного відновлення вітчизняної HR-сфери.

Фокус уваги було сконцентровано на трендах кадрової політики 2023 року на тлі Німеччини та Великобританії. Узагальнення результатів представлено у форматі рейтингу ТОП-5 найважливіших трендів розвитку HR-менеджменту за країнами (табл. 1). Далі прокоментуємо окремі пункти стосовно кожної із них.

Таблиця 1 – ТОП-5 найважливіших трендів розвитку кадрового менеджменту 2023 року в Німеччині, Великобританії та Україні

№ з/п	Німеччина	Великобританія	Україна
1	Акцент на кваліфікації робочої сили	Управління навичками замість обов'язків	Підвищення продуктивності працівників
2	Пристосування до концепції «світу без кордонів»	ESG-критерії та D&I принципи	Перекваліфікація працівників
3	Активація віртуального робочого місця	Застосування технологій для передбачення потреб персоналу	Диференціація оплати праці
4	Стратегії сталого розвитку, зосереджені на навколишньому середовищі та людському потенціалі	Інфраструктура та технології для захисту прав інтелектуальної власності та захист особистих даних	Розкриття потенціалу людей за допомогою технології у розрізі комунікацій
5	Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття	Програми розвитку компетенції та залученості лідерів	Змішана форма роботи

Складено автором на основі [1–7].

Тренди кадрової політики Німеччини. Традиційні кордони, які забезпечували порядок і ясність всередині компаній, розпадаються. Зараз кадровий менеджмент країни бореться із такими тенденціями:

– Цифровізації – пандемія стала каталізатором запровадження гібридних робочих моделей та штучного інтелекту.

– Декарбонізація – на фоні війни в Україні федеральний уряд прискорює впровадження стратегії енергоефективної реконструкції будівель, що супроводжується великими кадровими потребами.

– Старіння суспільства та низька міграція – навіть відкритість до працевлаштування українських біженців не спроможна компенсувати потребу у заміні кадрів, що йдуть через вік, та падіння чистої міграції [2].

Таким чином, головним трендом ринку праці є нестача та відтік кваліфікованої робочої сили. Зокрема, згідно з дослідженням «Management Compass Survey Skilling», проведеним Sopra Steria/FAZ-Institut, підбір персоналу є найактуальнішим питанням у 2023 році для 70% керівників [6]. Для стабілізації ситуації HR-менеджери використовують різноманітні стратегії. По-перше, роботодавці опікаються підтриманням добробуту працівників через такі заходи: послуги лайф-коучингу для підтримки ментального здоров'я кадрів, програми «safe working space» та «голос робітника», тренінги для покращення міжкультурних стосунків, політика різноманітності, рівності та інклюзивності. Це розвиває серед працівників єдність, взаємну повагу, емпатію, почуття особистої відповідальності та причетності. Найманий працівник набуває ролі партнера, що чітко знає ціннісну пропозицію власної праці. По-друге, компанії почали займатися вивченням навичок внутрішніх ресурсів та цілеспрямованим управлінням компетенціями наявних працівників. Згідно з опитуванням Skilltree, лише 6% керівників знають від 75 до 100% навичок свого персоналу, що спонукає відділи кадрів концентрувати увагу на стратегічному плануванні компетенцій та адаптивних професійних навчань [6]. По-третє, в рамках віртуалізації робочого простору HRM надає працівникам підвищену автономію та інформаційну підтримку, а для оптимізації процесів популярно влаштувати регулярні командні зустрічі, розвивати мережі спілкування, спонсорувати соціальні заходи. Роботодавці інвестують у програмне забезпечення та обладнання, а також у навчання, щоб гарантувати, що їхній персонал повною мірою використовує потенціал технологій [5]. Крім того, на загальнодержавному рівні уряд заохочує підприємства до переходу на англійську повсякденну діяльність та полегшення визнання часткових кваліфікацій у контексті міграції біженців [2].

Тренди кадрової політики Великобританії. Кінець перехідного періоду Brexit збігся з другою хвилею пандемії COVID-19, що вплинуло на ринок праці, міжнародну міграцію та сектор соціального забезпечення. Країна стикається із проблемою удосконалення власного трудового законодавства та посилення впливу Трибуналу з питань зайнятості. Кадровий тиск і у 2023 залишається значними. Пріоритетом підприємств стає покращення умов догляду за кадрами в рамках управління талантами. Так, опитування 6000 співробітників у Великобританії показало, що 24% людей планують змінити свою поточну роботу в найближчі 3–6 місяців по причинах виснаження та відсутності почуття причетності [7]. Щоб сприяти утриманню висококваліфікованих кадрів компанії використовують такі методики: залучення працівників до спільного створення

– Декарбонізація – на фоні війни в Україні федеральний уряд прискорює впровадження стратегії енергоефективної реконструкції будівель, що супроводжується великими кадровими потребами.

– Старіння суспільства та низька міграція – навіть відкритість до працевлаштування українських біженців не спроможна компенсувати потребу у заміні кадрів, що йдуть через вік, та падіння чистої міграції [2].

Таким чином, головним трендом ринку праці є нестача та відтік кваліфікованої робочої сили. Зокрема, згідно з дослідженням «Management Compass Survey Skilling», проведеним Sopra Steria/FAZ-Institut, підбір персоналу є найактуальнішим питанням у 2023 році для 70% керівників [6]. Для стабілізації ситуації HR-менеджери використовують різноманітні стратегії. По-перше, роботодавці опікаються підтриманням добробуту працівників через такі заходи: послуги лайф-коучингу для підтримки ментального здоров'я кадрів, програми «safe working space» та «голос робітника», тренінги для покращення міжкультурних стосунків, політика різноманітності, рівності та інклюзивності. Це розвиває серед працівників єдність, взаємну повагу, емпатію, почуття особистої відповідальності та причетності. Найманий працівник набуває ролі партнера, що чітко знає ціннісну пропозицію власної праці. По-друге, компанії почали займатися вивченням навичок внутрішніх ресурсів та цілеспрямованим управлінням компетенціями наявних працівників. Згідно з опитуванням Skilltree, лише 6% керівників знають від 75 до 100% навичок свого персоналу, що спонукає відділи кадрів концентрувати увагу на стратегічному плануванні компетенцій та адаптивних професійних навчань [6]. По-третє, в рамках віртуалізації робочого простору HRM надає працівникам підвищену автономію та інформаційну підтримку, а для оптимізації процесів популярно влаштувати регулярні командні зустрічі, розвивати мережі спілкування, спонсорувати соціальні заходи. Роботодавці інвестують у програмне забезпечення та обладнання, а також у навчання, щоб гарантувати, що їхній персонал повною мірою використовує потенціал технологій [5]. Крім того, на загальнодержавному рівні уряд заохочує підприємства до переходу на англійську повсякденну діяльність та полегшення визнання часткових кваліфікацій у контексті міграції біженців [2].

Тренди кадрової політики Великобританії. Кінець перехідного періоду Brexit збігся з другою хвилею пандемії COVID-19, що вплинуло на ринок праці, міжнародну міграцію та сектор соціального забезпечення. Країна стикається із проблемою удосконалення власного трудового законодавства та посилення впливу Трибуналу з питань зайнятості. Кадровий тиск і у 2023 залишається значними. Пріоритетом підприємств стає покращення умов догляду за кадрами в рамках управління талантами. Так, опитування 6000 співробітників у Великобританії показало, що 24% людей планують змінити свою поточну роботу в найближчі 3–6 місяців по причинах виснаження та відсутності почуття причетності [7]. Щоб сприяти утриманню висококваліфікованих кадрів компанії використовують такі методики: залучення працівників до спільного створення

6. Speck A. Die wichtigsten HR-Trends im Jahr 2023 // SpringerProfecional. URL : <https://goo.su/DHBES> (дата звернення 21.10.2023).
7. The Top HR Trends in the UK to Look Out For in 2022 // Avanture. URL : <https://www.avature.net/blogs/the-top-hr-trends-in-the-uk-to-look-out-for-in-2022/> (дата звернення 21.10.2023).

ЗАСЛАВСЬКИЙ Станіслав, аспірант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Малі та середні підприємства (МСП) є двигуном економік країн, адже вони стимулюють створення робочих місць та економічне зростання, забезпечуючи соціальну стабільність. спостерігається, що МСП підтримують більшу економічну інклюзивність, наприклад, заохочуючи участь жінок як підприємців і робочої сили.

Малі та середні підприємства становлять 99% усіх підприємств ЄС [8]. В Україні згідно даних державної статистики України за 2022 рік ця цифра сягає 99,97%. 40,4% від всіх підприємств в країні діють за КВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», та 26% зайнятих працівників задіяні саме у цій галузі МСП [2]. Тому наше дослідження зосереджено саме на аналізі кадрового потенціалу торговельних підприємств.

За даними Державної служби статистики України за КВЕД 2010 р. – G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» на 2022 рік 90% мікро- та малих підприємств цієї галузі діяли у формі власності ФОП, а середні підприємства за цією формою – 4%. У середньому на малих та мікропідприємствах працювала одна особа, тобто власник підприємства вів свою діяльність переважно самостійно, в той час як на середніх підприємствах у середньому було задіяне 118 осіб. Витрати на одного зайнятого працівника на середньому підприємстві складає 197,82 тис. грн. у 2021 році, а на малих та мікропідприємствах – 36,68 тис. грн.

За даними таблиці 1 спостерігається значне зменшення кількості МСП та зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за КВЕД 2010 р. «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». Найбільшим впливовими чинниками такої тенденції стали пандемія COVID-19 та війна в Україні. При цьому зростають витрати на персонал суб'єктів господарювання, що пов'язано з зростанням валютного курсу та інфляцією, а обсяг реалізованої продукції зростає. Хоча у 2022 році було значне зниження цього показника відносно 2021 року через початок воєнних дій, але він був вищий за попередні роки. Вагомими чинниками зростання обсягу реалізованої продукції стали швидкий розвиток та масове застосування електронної комерції.