

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕНЗ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Каміла ЗОЗУЛЯ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент: к.е.н., доцент
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики
НТУ «ХПІ»
Інна ІППОЛІТОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Зозулі Камілі Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом на торгівельному підприємстві»
керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«09» квітня 2024 року № 2101-5/787

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: описати сучасні теорії управління персоналом; обґрунтувати механізм побудови системи управління персоналом в торговельному підприємстві; дати економічну характеристику ТОВ «Таврія В»; проаналізувати управління персоналом супермаркету «Таврія В» в місті Одеса; запровадити напрямки удосконалення управління персоналом супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «14» вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Каміла ЗОЗУЛЯ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ірина ПЕНСЬКА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Сучасні теорії управління персоналом	7
1.2 Механізм побудови системи управління персоналом в торговельному підприємстві	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНОМУ ПІДРОЗДІЛІ ТОВ «ТАВРІЯ В»	22
2.1 Економічна характеристика ТОВ «Таврія В»	22
2.2 Аналіз управління персоналом супермаркету «Таврія В» в місті Одеса	27
2.3 Запровадження напрямків удосконалення управління персоналом супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса	37
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Сьогодні сфера торгівлі відіграє вирішальну роль у суспільстві, забезпечуючи доступність та розподіл товарів та послуг для задоволення різноманітних потреб споживачів. Торгівля є ключовим ланцюгом в економічній системі, що забезпечує зв'язок між виробниками, постачальниками та кінцевими покупцями. Вона сприяє глобальній торгівлі, розвитку міжнародного бізнесу та збільшенню обсягів торговельних операцій.

Сфера торгівлі охоплює різноманітні формати торговельних організацій, включаючи роздрібну та оптову торгівлю, електронну комерцію, супермаркети, торгові центри, ринки та інші. Кожен з цих форматів має свої особливості та відповідає певним сегментам ринку. Ця сфера є динамічною та життєво важливою для економіки кожної країни, і ефективне управління персоналом в цьому секторі є ключовим фактором успіху для підприємств, які працюють у цій галузі.

Розвиток та впровадження ефективної системи управління персоналом є критично важливим для успішної діяльності торговельних організацій у сучасному конкурентному середовищі. Основними аспектами цієї системи є відбір та найм персоналу, їхнє навчання та розвиток, а також мотивація для досягнення високих результатів. Ретельне планування та реалізація стратегій управління персоналом допомагає не лише забезпечити високу продуктивність працівників, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільність компанії в умовах постійних змін. У даній роботі буде детально розглянуто ключові аспекти управління персоналом в торговельних організаціях, аналізуючи сучасні підходи, стратегії та інструменти, спрямовані на створення ефективної та мотивованої команди, здатної успішно реагувати на виклики ринку та досягати поставлених цілей. Враховуючи необхідність ефективного управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності, задоволеності клієнтів та досягнення стратегічних цілей компанії, дана тема є актуальною у сучасних умовах посилення конкуренції та швидких змін на ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування та визначення шляхів покращення управління персоналом в торговельному підприємстві.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) описати сучасні теорії управління персоналом;
- 2) обґрунтувати механізм побудови системи управління персоналом в торговельному підприємстві;
- 3) дати економічну характеристику ТОВ «Таврія В»;
- 4) проаналізувати управління персоналом супермаркету «Таврія В» в місті Одеса;
- 5) запровадити напрямки удосконалення управління персоналом супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси, що впливають на систему управління персоналом в організації.

Предметом кваліфікаційної роботи є механізми, що впроваджуються в організації задля поліпшення системи управління персоналом

Методи дослідження. Методи аналізу і синтезу, які дозволяють систематизувати й узагальнювати отриману інформацію з різних джерел; методи класифікації, порівняння та узагальнення, які дають змогу виокремити основні аспекти управління персоналом у торговельній сфері та зіставити їх з наявними теоріями та практикою. Загалом, використання загальнонаукових методів забезпечує наукову обґрунтованість і достовірність результатів дослідження в дипломній роботі.

Апробацію результатів кваліфікаційної роботи здійснено за допомогою участі у науково-практичній конференції.

Елементи наукової новизни:

- 1) на основі літературних джерел, обґрунтовано відмінні риси управління персоналом у торговельних організаціях
- 2) на основі математичного моделювання запропоновано оптимізацію торгового персоналу супермаркету «Таврія В» в місті Одеса.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сучасні теорії управління персоналом

У процесі розвитку кадрового менеджменту як професійної сфери протягом ХХ століття можна виокремити різні періоди, коли виникали нові концепції, ідеї та підходи до управління персоналом. Між Першою та Другою світовими війнами, інспіровані досвідом розвинених західних країн, розглядаються два основні підходи до кадрової роботи:

- Доктрина наукового управління, відома також як наукова організація праці;
- Доктрина людських відносин.

Перший підхід акцентує на застосуванні методів оптимізації організаційних, технічних та соціальних аспектів виробничих систем, в той час як другий спрямований на розкриття значення морально-психологічних і соціально-організаційних факторів у ефективному управлінні персоналом організацій.

Значно складніше класифікувати різноманітні підходи, які використовувалися в управлінні персоналом протягом другої половини ХХ століття. З'явлення безлічі шкіл, зокрема національних, у сфері кадрового менеджменту, а також обмін досвідом, ускладнює однозначну класифікацію цих підходів. Можна говорити про те, що відбуваються значні зрушення в домінантних концептуальних схемах управлінського мислення. Це означає проникнення ідей гуманістичної психології, підвищений інтерес до підприємницького духу, активне залучення персоналу до справ компанії, демократизацію стилю організаційної поведінки та делегування відповідальності. Крім того, звертається увага на якість продукції, послуг і робочого середовища персоналу, інвестування в людський капітал та формування багатофункціональних робочих та управлінських команд. Усі ці зміни

відображають трансформацію форм спільної діяльності в організаціях протягом ХХ століття.

Останнім часом все більш поширюється думка, що успішний економічний розвиток сучасних держав нерозривно пов'язаний з інвестиціями у їхніх громадян. Без цього сталого вкладу неможливо забезпечити стійкий прогрес.

Сучасні теорії управління персоналом насичені різноманітними підходами до управління людськими ресурсами, що враховують особливості сучасного організаційного оточення та потреби ринку праці. На передній план виходять теорії людського капіталу, які підкреслюють важливість інвестування в розвиток і навчання працівників для підвищення їхньої продуктивності та компетентності. Актуальні також теорії управління знаннями, які акцентують увагу на створенні та поширенні знань у організації як основного ресурсу для досягнення конкурентних переваг.

Велика увага також приділяється теоріям мотивації та задоволеності працівників, що акцентують на важливості розуміння індивідуальних потреб та мотиваційних факторів для ефективного управління персоналом. Крім того, розвиваються теорії лідерства та управління різноманітністю, які враховують роль керівників у формуванні організаційної культури та забезпеченні рівноправності й інклюзивності в організації.

Всі ці теорії становлять важливу інструментарій для сучасних менеджерів з управління персоналом в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Визначення найефективнішої теорії управління персоналом залежить від конкретних умов і потреб організації. Важливо враховувати різноманітні аспекти, такі як розмір компанії, галузь діяльності, корпоративна культура, а також особливості ринку праці та стратегічні цілі. Одним з ключових підходів у виборі теорії управління є аналіз та адаптація різних концепцій до конкретних потреб організації.

Наприклад, якщо компанія активно працює над інноваціями та розвитком, теорія управління знаннями може бути найбільш ефективною. У разі, якщо основною метою є підвищення рівня мотивації працівників, варто звернути увагу

на теорії мотивації, наприклад, теорію очікувань. Головне – це обрати таку теорію, яка на найкращий спосіб відповідає унікальним характеристикам та потребам організації, а також сприяє досягненню її стратегічних цілей.

Управління людськими ресурсами – це система стратегічних підходів, методів та практик, спрямованих на оптимальне використання трудового потенціалу в організації з метою досягнення стратегічних і операційних цілей. Це включає різноманітні аспекти, починаючи від процесів найму і відбору кадрів, їхнього навчання та розвитку, мотивації і стимулювання, і закінчуючи оцінкою продуктивності, управління конфліктами і формуванням корпоративної культури. Також важливою є розробка та реалізація політик, процедур і програм, спрямованих на створення умов для ефективного використання потенціалу співробітників і забезпечення їхнього професійного та особистісного зростання в межах стратегії та цілей організації. Управління персоналом грає ключову роль у формуванні конкурентоспроможності організації на ринку, укріпленні її позицій і підвищенні рівня задоволеності як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів.

Предметом науки управління персоналом є вивчення основних закономірностей та факторів, які впливають на поведінку людей та спільнот в умовах спільної праці. Завданням є розкриття цих закономірностей та їхнє застосування в досягненні цілей організації з урахуванням індивідуальних і групових інтересів персоналу. В ідеалі це означає створення організації, яка базується на принципах співробітництва, де ефективно поєднуються загальноорганізаційні, групові та індивідуальні цілі. Проте на практиці це складна задача, яку, можливо, не вдасться вирішити в жодній організації.

У сучасній еволюції теорії та практики зарубіжного кадрового менеджменту можна виділити різні фази, пов'язані як з адаптацією нових технологій управління, так і з особливими підходами у кадровій сфері.

Після Другої світової війни настала справжня революція в кадровому менеджменті, спричинена впровадженням ідей системного підходу в управлінні. Розвиток системного менеджменту породив нову технологію управління персоналом - управління людськими ресурсами. Ця технологія вбудовувалася в

систему стратегічного управління, а функція управління персоналом перейшла під відповідальність вищих керівницьких кадрів корпорацій. Також змінився характер кадрової політики, що стала активнішою й більш цілеспрямованою.

Основні парадигми кадрового управління можна поділити на три основні моделі:

1. Менеджер персоналу як опікун своїх працівників, що піклується про створення сприятливих умов праці та морально-психологічної атмосфери в організації. Ця модель, відома як патерналістська, витікає із соціально-реформістських ідей кінця XIX - початку XX століття і знаходить віддзеркалення у різних варіаціях доктрини людських відносин. Менеджер персоналу у цій моделі зазвичай має низький посадовий статус, функціонуючи як клерк із підготовкою у галузі промислової соціології або психології, допомагаючи лінійним керівникам у веденні ефективної політики щодо найманих працівників.

2. Менеджер персоналу як фахівець у справах трудових договорів (контрактів), включаючи колективні угоди. У великих організаціях, де використовується масова низькокваліфікована праця, він відіграє подвійну роль: здійснює адміністративний контроль за умовами трудового договору та регулює трудові відносини у процесі переговорів з профспілками. Для виконання цих функцій, як правило, потрібна юридична підготовка, що дає менеджеріві персоналу високий статус в організації.

3. Менеджер персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, що відіграє ключову роль у розробці та впровадженні довготривалих стратегій корпорації. Його завдання - забезпечити організаційну та професійну узгодженість складових кадрового потенціалу корпорації. Цей менеджер входить до складу вищого керівництва і має підготовку в галузі управління людськими ресурсами.

Однією з важливих відмінностей останньої моделі від двох попередніх, які є традиційними, є її явний характер. Вона виявляється у тому, що менеджер персоналу виступає як архітектор кадрового потенціалу організації, роблячи акцент на розробці та впровадженні довгострокових стратегій корпорації. Це

відрізняється від патерналістської моделі, де менеджер персоналу діє як опікун працівників, або моделі, де він виступає як фахівець з трудових договорів.

Для вітчизняних кадрових служб, які тільки починають використовувати технології кадрового менеджменту, різниця між традиційними методами управління персоналом і методологією управління людськими ресурсами може бути не зовсім очевидною. Тому для кращого розуміння переваг і недоліків цих двох напрямків кадрового менеджменту варто звернутися до аналізу зарубіжного досвіду.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр заходів і практик, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Цей спектр включає різні аспекти, які представлені на рисунку 1.1.



Рис.1.1 - Заходи що охоплює система управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [18; 24]

Ці заходи є ключовими складовими системи управління персоналом і сприяють досягненню стратегічних цілей організації через ефективне керівництво людськими ресурсами.

Розвиток сучасного кадрового менеджменту полягає в переході від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Цей процес трансформації відображений у різних ключових тенденціях, як показано на рисунку 1.2.

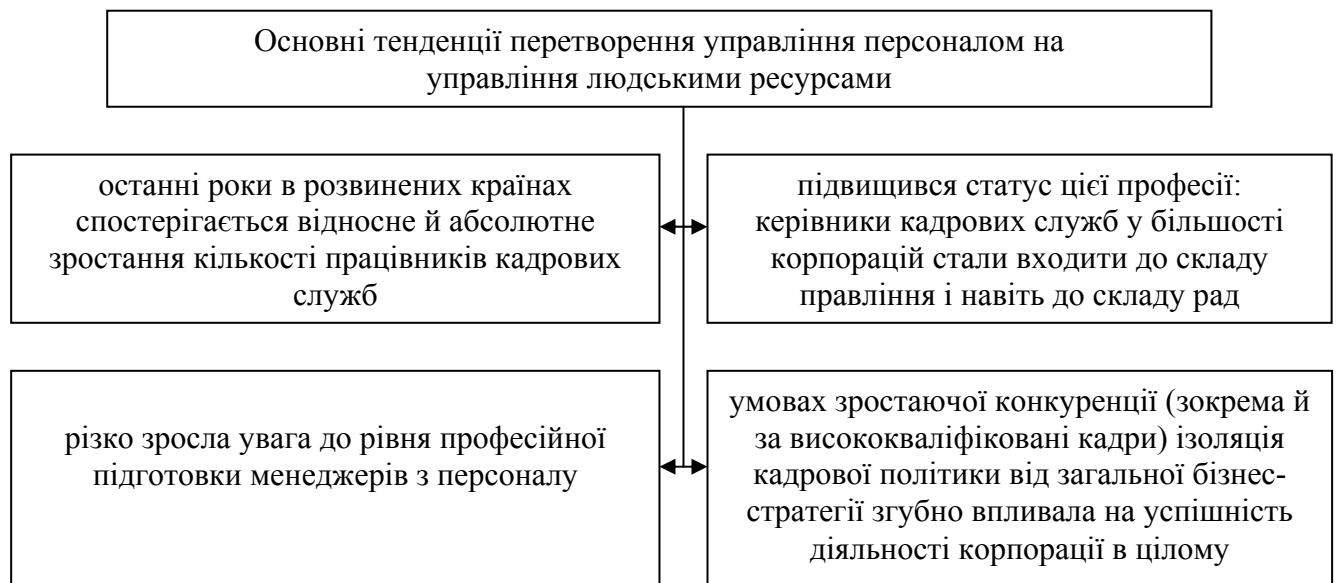


Рис.1.2 - Основні тенденції перетворення управління персоналом на управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором на основі [7; 16]

Розмова йде про об'єднання всіх функцій кадрового менеджменту під управлінською «вертикаллю», що виразилось у формуванні стратегічного рівня в управлінні людськими ресурсами. Замість роздібненої структури кадрового менеджменту, що існувала під час домінування перших двох моделей управління персоналом, розвивається система управління, спрямована на розвиток людського капіталу. Метою цієї системи є, серед інших стратегічних цілей, реалізація ключових цілей корпоративної кадрової політики.

Отже, на сьогодні ми спостерігаємо тенденцію переходу від традиційної системи управління персоналом до більш сучасної та стратегічно орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Цей перехід зумовлений змінною природою бізнесу, зростаючою конкуренцією на ринку праці та потребою організацій адаптуватися до швидко змінюючихся умов. Система управління людськими ресурсами акцентує увагу не лише на адміністративних аспектах управління персоналом, але й на стратегічному плануванні, розвитку потенціалу співробітників, управлінні знаннями та інноваціями, формуванні сприятливої організаційної культури та підвищенні бренду роботодавця. Цей підхід дозволяє організаціям ефективніше використовувати свій основний ресурс - людський капітал - для досягнення стратегічних цілей і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, перехід до системи управління людськими ресурсами відображає необхідність модернізації та інноваційного розвитку управлінських практик у сучасному бізнесі.

1.2 Механізм побудови системи управління персоналом в торговельному підприємстві

Сучасні підходи до управління персоналом у торговельних організаціях являють собою комплекс стратегій і методів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в умовах динамічного ринку та високої конкуренції. Важливим аспектом цих підходів є гнучкість та адаптивність до мінливих умов, що дає змогу організаціям успішно адаптуватися до сезонних коливань попиту та інших викликів ринкового середовища. Крім того, сучасні методи управління персоналом приділяють велику увагу розвитку та мотивації співробітників, створенню сприятливої організаційної культури та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів. Водночас впровадження технологічних інновацій та використання сучасних систем управління також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

На рисунку 1.3 визначено відмінні риси управління персоналом у торговельних організаціях.



Рис.1.3 - Відмінні риси управління персоналом у торговельних організаціях

Джерело: складено автором

Механізм формування системи управління персоналом у торговельному підприємстві зазвичай включає такі етапи:

Формування системи управління персоналом складається з декількох етапів, які наведено на рисунку 1.4.



Рис.1.4 - Етапи формування системи управління персоналом в торговельній організації

Джерело: складено автором на основі [21; 32]

Далі необхідно більш детально розкрити ці етапи.

У формуванні системи управління персоналом у торговельній організації спочатку фокусуються на аналізі потреб підприємства і визначенні його стратегічних цілей. Цей процес охоплює вивчення поточної організаційної структури, аналіз наявного персоналу та виявлення ключових компетенцій,

необхідних для успішного функціонування і розвитку бізнесу. На основі отриманих даних визначаються основні напрямки дій і розробляється стратегія управління персоналом, яка відповідатиме специфіці організації та сприятиме досягненню її цілей.

На наступному етапі формування системи управління персоналом у торговельній організації здійснюється впровадження розроблених стратегій і планів дій. Це включає в себе навчання співробітників новим процедурам і політикам, а також впровадження необхідних інструментів і систем для управління персоналом, таких як програмне забезпечення для обліку робочого часу, системи моніторингу продуктивності або платформи для навчання і розвитку персоналу. Паралельно здійснюється процес моніторингу та аналізу ефективності впроваджених змін, що дає змогу ідентифікувати вдалі рішення та коригувати стратегії управління персоналом відповідно до потреб і цілей організації.

Наступним етапом формування системи управління персоналом у торговельній організації є встановлення механізмів зворотного зв'язку та контролю. На цьому етапі розробляються системи оцінки продуктивності, які дають змогу регулярно оцінювати результати роботи співробітників та ідентифікувати сфери для поліпшення. Крім того, створюється канал зворотного зв'язку для співробітників, де вони можуть висловлювати свої думки, пропозиції та проблеми, що сприяє підвищенню задоволеності персоналом і поліпшенню комунікації в організації. Цей етап також охоплює регулярні аудити та перевірки дотримання політик і процедур управління персоналом, що допомагає підтримувати високий рівень ефективності та відповідності чинним стандартам.

Наступним етапом у формуванні системи управління персоналом у торговельній організації є постійне вдосконалення та оптимізація. На цьому етапі здійснюється аналіз отриманих даних і зворотного зв'язку для виявлення слабких місць і можливостей поліпшення системи управління персоналом. Відбувається постійне оновлення стратегій, процедур і політик управління персоналом з урахуванням мінливих потреб організації та змін у зовнішньому середовищі. Крім

того, на цьому етапі здійснюється пошук і впровадження інноваційних підходів і найкращих практик управління персоналом, які можуть сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації. Цей циклічний процес постійного поліпшення дає змогу торговельним організаціям адаптуватися до мінливих умов і зберігати високий рівень ефективності своєї системи управління персоналом.

У торговельних організаціях часто виникають конфлікти як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Внутрішні конфлікти можуть виникати між співробітниками різних відділів або рівнів ієрархії через розбіжності в поглядах, стилі роботи, розподілі обов'язків або навіть з особистих причин. Такі конфлікти можуть ускладнити командну роботу, знизити продуктивність і створити напружену атмосферу в організації.

Конфлікти зовнішнього характеру можуть виникати між організацією та клієнтами, постачальниками або конкурентами. Наприклад, незадоволеність клієнтів якістю обслуговування або продукції може призвести до конфліктів і скарг. Конфлікти з постачальниками можуть виникнути через невідповідність якості товарів або послуг очікуванням організації. Конкурентні конфлікти можуть виникнути через суперечки про ринкову частку, ціноутворення або маркетингові стратегії.

Торговельним організаціям важливо вміти ефективно управляти як внутрішніми, так і зовнішніми конфліктами, оскільки вони можуть негативно позначитися на репутації компанії, якості обслуговування, задоволеності клієнтів і фінансових показниках. Превентивні заходи, як-от розробка чітких процедур розв'язання конфліктів, тренінги з управління конфліктами та поліпшення комунікацій між співробітниками і клієнтами, можуть допомогти запобігти конфліктам або вирішити їх, мінімізуючи їхній негативний вплив на організацію.

У торговельній організації однією з головних складових є психологічний клімат, оскільки робота безпосередньо пов'язана із взаємодією з клієнтами. Формування позитивного психологічного клімату всередині компанії відіграє ключову роль у створенні сприятливої атмосфери для співробітників, що сприяє

підвищенню їхньої мотивації, ефективності та задоволеності роботою. Крім того, формування культури поведінки в торговельній організації передбачає створення набору стандартів обслуговування і взаємодії з клієнтами, які визначають очікувані норми поведінки і якість обслуговування з боку співробітників. Ці стандарти можуть містити такі аспекти, як ввічливе поводження з клієнтами, оперативне і якісне розв'язання їхніх запитів і проблем, надання точної та повної інформації про товари і послуги, а також створення затишної та гостинної атмосфери в торговому приміщенні.

Встановлення та дотримання цих стандартів дає змогу формувати позитивний досвід купівлі для клієнтів, що своєю чергою сприяє зміцненню іміджу компанії. Клієнти оцінюють не тільки якість товарів або послуг, а й рівень сервісу, який їм надається. Якщо клієнти отримують високий рівень обслуговування і відчують, що їхні потреби та очікування враховуються, вони схильні повертатися до магазину знову і знову, що призводить до збільшення лояльності клієнтів.

Підвищення рівня лояльності клієнтів, своєю чергою, впливає на збільшення обсягу продажів і повторні покупки, що є важливим фактором для зростання й успіху бізнесу. Крім того, задоволені клієнти схильні рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим, що сприяє розширенню клієнтської бази та залученню нових покупців.

Таким чином, формування культури поведінки в торговельній організації не тільки покращує досвід купівлі для клієнтів, а й має прямий вплив на успіх і процвітання бізнесу, зміцнюючи його імідж, збільшуючи лояльність клієнтів і підвищуючи рівень їхньої задоволеності. Психологічний клімат і культура поведінки в торговельній організації мають важливе значення для створення позитивного досвіду для клієнтів і досягнення успіху у сфері роздрібною та оптовою торгівлі.

Відділ управління персоналом у торговельній організації може використовувати різні інструменти для підтримки високої культури поведінки серед співробітників. Основні інструменти наведено на рисунку 1.5.



Рис.1.5 - Інструменти для підтримки високої культури поведінки серед співробітників торговельної організації

Джерело: складено автором на основі [33; 42]

Реалізація цих заходів вимагає від служби управління персоналом високого рівня організаційних і комунікаційних навичок. Відділу управління персоналом необхідно розробляти і планувати навчальні програми, тренінги та заходи з розвитку персоналу, враховуючи специфіку бізнесу і потреби персоналу. Крім того, їм потрібно організовувати системи зворотного зв'язку, де співробітники можуть висловлювати свої думки і пропозиції щодо поліпшення обслуговування. Не менш важливо підтримувати мотивацію співробітників через розробку систем преміювання та заохочення, заснованих на результативності та виконанні стандартів поведінки. Також відділу управління персоналом потрібно активно

моніторити й оцінювати ефективність прийнятих заходів, реагувати на проблеми, що виникають, і регулярно аналізувати показники якості обслуговування для постійного поліпшення процесів і стимулювання співробітників до якісної роботи.

Економія на службі персоналу в торговельній організації неприпустима. В умовах інтенсивної конкуренції та швидко мінливого ринкового середовища, де якісне обслуговування і задоволеність клієнтів стають ключовими факторами успіху, персонал відіграє вирішальну роль. Відділ управління персоналом виконує важливі функції, як-от підбір, навчання, мотивація і розвиток співробітників, що прямо впливає на якість обслуговування, лояльність клієнтів і фінансові показники компанії.

З точки зору торговельної організації, ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Інвестиції в професійний розвиток співробітників дають їм змогу набувати необхідних знань і навичок для якісного обслуговування клієнтів, надання професійної допомоги та розв'язання різноманітних завдань у торговельному процесі. Наприклад, навчання продавців навичкам ефективних продажів або навчання касирів основам обслуговування клієнтів може підвищити рівень обслуговування і задоволеності покупців.

Створення сприятливого робочого оточення також має велике значення для торгової організації. Це включає в себе встановлення дружньої атмосфери, де співробітники почувуються комфортно і можуть ефективно взаємодіяти один з одним. Таке оточення сприяє поліпшенню внутрішніх комунікацій, зниженню рівня стресу і поліпшенню ефективності роботи.

Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання також важливе для торгової організації. Це може включати в себе системи преміювання за досягнення, бонуси за високі результати, програми заохочення найкращих співробітників і створення можливостей для кар'єрного зростання. Ефективні мотиваційні заходи допомагають стимулювати співробітників до досягнення високих результатів і збільшення їхньої відданості компанії, що, зрештою, сприяє

підвищенню ефективності роботи всієї організації та зміцненню її позицій на ринку.

Таким чином, на сьогодні стає очевидним, що без ефективної системи управління персоналом торговельної організації просто не обійтися. В умовах інтенсивної конкуренції на ринку, швидко мінливих потреб клієнтів і технологій, що постійно розвиваються, персонал залишається ключовим активом, який визначає успіх і процвітання компанії. Управління персоналом у торговельних організаціях охоплює широкий спектр функцій, включно з підбором і навчанням співробітників, створенням мотиваційних систем, управлінням продуктивністю та вирішенням конфліктів.

Без ефективної системи управління персоналом торгова організація також може зазнавати складнощів у досягненні своїх стратегічних цілей, втрату репутації на ринку через недостатню якість обслуговування або конфлікти зі співробітниками та клієнтами. Крім того, відсутність чіткої системи управління персоналом може призвести до неоптимального використання ресурсів компанії, зростання витрат і зниження прибутковості бізнесу. Таким чином, розробка та реалізація ефективної системи управління персоналом є критично важливим елементом для забезпечення стабільного зростання, успішної конкуренції та задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СТРУКТУРНОМУ ПІДРОЗДІЛІ ТОВ «ТАВРІЯ В»

2.1 Економічна характеристика ТОВ «Таврія В»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія-В» є унікальною всенародною мережею супермаркетів. Заснована у 1992 році, компанія розпочала свою діяльність з мережі торгових павільйонів в Одесі і зараз є визнаною мультиформатною корпорацією. Представлені у відомих містах України, включаючи Одесу, Миколаїв, Хмельницький, і багато інших, мережа пропонує широкий вибір товарів та послуг для різних потреб клієнтів. Компанія складається з 85 торгових об'єктів, включаючи 76 супермаркетів та інтернет-супермаркет. Завдяки команді понад 10 тисяч співробітників компанія забезпечує високий рівень обслуговування та якість послуг у всіх напрямках діяльності. Ключові бізнес-сегменти включають роздрібну та оптову торгівлю, громадське харчування, виробництво, будівництво та девелопмент, а також приват-лейбли. Успіх полягає у високій якості обслуговування та відповідності потребам наших клієнтів у всіх регіонах, де працює організація.

Велика увага приділяється якості товарів, рівню обслуговування та наданню додаткових безкоштовних послуг у затишній атмосфері для відвідувачів, а також забезпечується простота в обслуговуванні. Асортимент магазинів мережі налічує до 30 000 найменувань різних товарів.

Мережа супермаркетів «Таврія-В» використовує два формати торгових точок - торговельні центри та «магазини біля дому». Перший з них орієнтований на клієнтів, які здійснюють тижневі покупки, а другий - на щоденні. Ця різноманітність дозволяє ширше охопити ринок роздрібною торгівлі та сприяє зростанню частки ринку.

Усі торгові точки мережі розташовані в густонаселених районах та місцях з великим потоком людей, а також на транспортних розв'язках міст, що забезпечує постійний приплив покупців.

Крім того, ТОВ «Таврія-В» використовує передові розробки у сфері складських і транспортних технологій, вдосконалює систему планування та проводить аналіз продажів. Компанія має 3 логістичних склади загальною площею понад 60 тис. м², автопарк, службу доставки, інтернет-магазин та пакувальну лінію.

ТОВ «Таврія-В» використовує автоматизовану систему управління запасами, яка об'єднує всі магазини компанії. Власний автопарк включає 50 вантажних автомобілів, зокрема з ізотермічними фургонами та фургонами-рефрижераторами.

Ця компанія була першою в південному регіоні України, яка ще в 1999 році надала можливість своїм покупцям скористатися послугами служби доставки та робити покупки у віртуальному продовольчому магазині. Серед постійних клієнтів служби доставки «Таврія-В» - готелі, ресторани, розважальні комплекси, офіси, судноплавні та авіакомпанії, великі експедиторські компанії, елітні фітнес клуби та лікарні, а також школи.

Організаційна структура компанії ТОВ «Таврія-В» відображена на діаграмі 2.1. Керівні органи складаються із Зборів засновників та Ради директорів. Найвищим керівним органом є Збори засновників, які визначають стратегічні напрямки діяльності компанії та приймають остаточні рішення з усіх питань, пов'язаних з її діяльністю і майном. Рада директорів є виконавчим органом, який забезпечує управління повсякденною діяльністю в рамках керівних положень та політики, встановленої засновниками. Вона призначається засновниками та керує діяльністю відповідно до угоди про керівництво.

До складу Ради директорів входять: директор з розвитку, комерційний директор, фінансовий директор, виконавчий директор та директор з реклами. Крім того, управлінські структури включають Головного бухгалтера та відділ аудиту. Кожен з директорів керує кількома структурними підрозділами відповідної спеціалізації, такими як відділ розвитку, відділ реклами тощо.

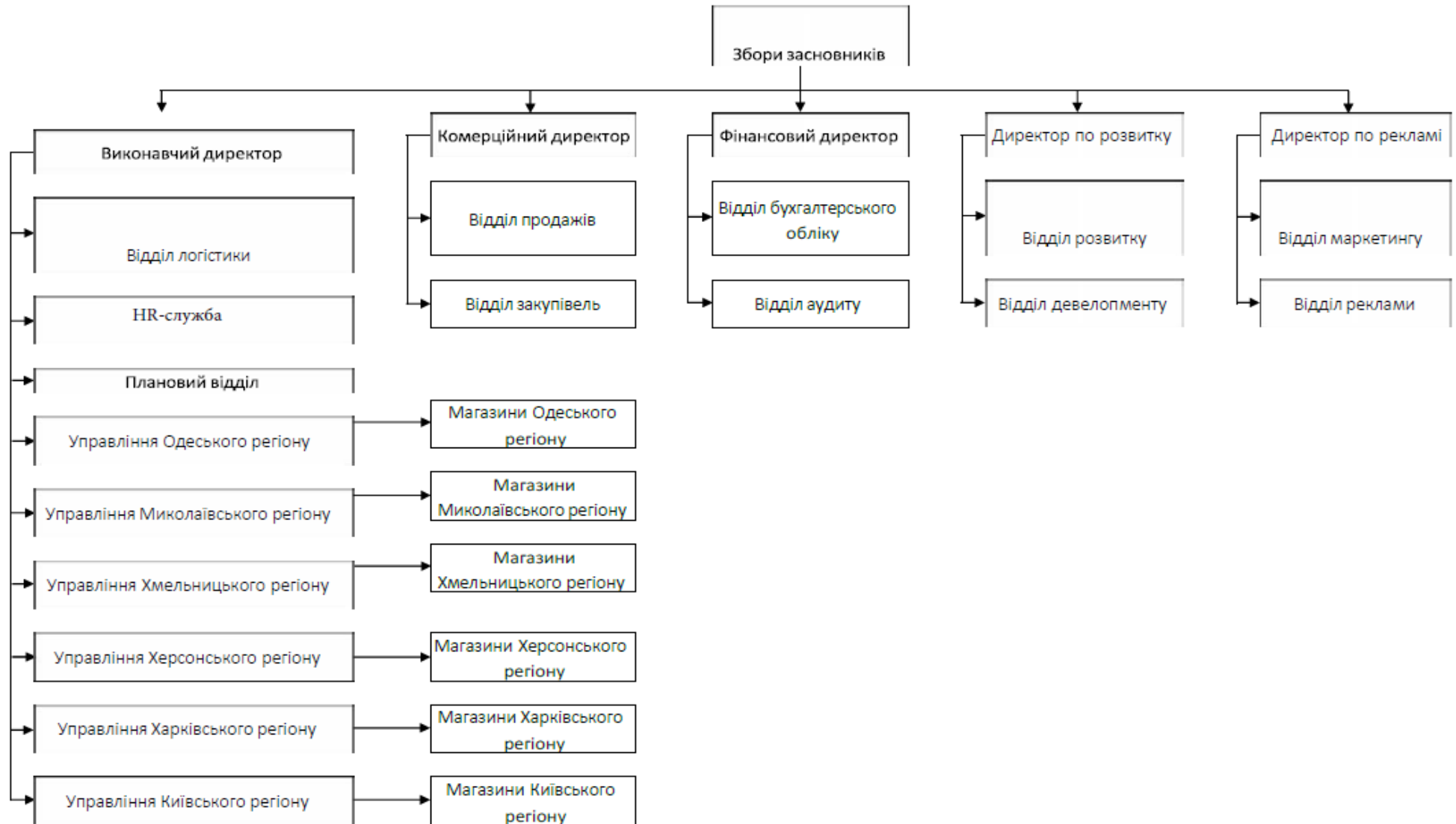


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Таврія-В»

Джерело: офіційний сайт ТОВ «Таврія-В»

У складі компанії також працюють такі структурні підрозділи, як відділ логістики (логістичний склад), відділ продажів, відділ маркетингу, відділ закупівель, бухгалтерія, плановий відділ, HR-служба. Магазини, які поділені на 6 регіонів покриття, представляють найнижчу ланку в структурі компанії, а управління торговими центрами здійснює топ-менеджмент ТОВ «Таврія-В».

Аналіз динаміки доходів торгової організації має важливе значення в контексті дослідження персоналу. По-перше, він дозволяє оцінити ефективність роботи персоналу у забезпеченні прибутковості підприємства. Порівняння доходів за різні періоди може вказувати на тенденції у розвитку бізнесу, а також на успішність заходів, які вживаються для підвищення обсягів продажів та збільшення доходів. Додатково, аналіз доходів може допомогти в ідентифікації потреб у додатковому навчанні або підтримці персоналу, щоб підвищити їхню продуктивність та ефективність роботи. Таким чином, вивчення динаміки доходів торгової організації є важливою частиною дослідження персоналу, яка сприяє вдосконаленню управління та забезпеченню стабільного фінансового розвитку компанії.

В таблиці 2.1 наведено динаміку доходів ТОВ «Таврія-В» за 2020-2022 роки

Таблиця 2.1 - Динаміка доходів ТОВ «Таврія-В» за 2020-2022 роки

Стаття	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2020	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1483119	1565353	1408209	82234	5,54	-157144	-10,04
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33655	9,83	53541	14,24
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-45,45	3	50
Інші доходи	26	208	7759	182	700	7551	3630,29
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36	-96049	-4,95

Джерело: звітність ТОВ «Таврія-В»

За даними таблиці 2.1 можна зробити висновок, що в 2021 році доходи підприємства зросли на 116066 тис. грн., що становить 6,36% у порівнянні з попереднім роком, а в 2022 році вони знизилися на 96049 тис. грн. або 4,95% у порівнянні з 2021 роком. Ця динаміка надходжень головним чином обумовлена збільшенням чистого доходу від реалізації продукції на 82234 тис. грн. (5,54%) у 2021 році та зменшенням на 157144 тис. грн. або 10,04% у 2022 році.

Аналіз динаміки розходів торгової організації важливий у контексті дослідження персоналу з кількох причин. По-перше, він допомагає оцінити ефективність управління ресурсами та контролю за витратами на персонал. Розбіжності у розподілі коштів можуть свідчити про потенційні проблеми у фінансовому управлінні, або про недооцінку необхідних витрат на підтримку персоналу. По-друге, аналіз динаміки розходів дозволяє виявити тенденції у зміні фінансових обов'язків та витрат на найм персоналу з часом. В таблиці 2.2 представлено динаміку розходів ТОВ «Таврія-В»

Таблиця 2.2 – Динаміка розходів ТОВ «Таврія-В» за 2020-2022 роки

Стаття	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів)	-1209882	-1339723	-1230897	-129841	-10,73	108826	8,12
Адміністративні витрати	-46734	-52991	-61705	-6257	-13,39	-8714	-16,44
Витрати на збут	-225076	-220530	-258928	4546	2,02	-38398	-17,41
Інші операційні витрати	-135027	-96663	-94698	38364	28,41	1965	2,03
Фінансові витрати	-166320	-149800	-146928	16520	9,93	2872	1,92
Інші витрати	0	0	-3185	0	-	-3185	-
Всього витрат	-1783039	-185970	-1796341	-76668	-4,3	63366	3,41

Джерело: звітність ТОВ «Таврія-В»

Згідно з таблицею 2.2 можна зробити висновок, що витрати підприємства у 2021 році зменшилися на 76668 тис. грн., що становить 4,3% у порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році зросли на 63366 тис. грн. (3,41%). Така динаміка витрат спричинена зменшенням собівартості реалізованої продукції на 129841 тис. грн. (10,73%) у 2021 році та збільшенням на 108826 тис. грн., або на 8,12% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Варто відзначити, що собівартість реалізованої продукції є найбільшою статтею витрат підприємства.

За аналізом організаційної структури та характеристики діяльності ТОВ «Таврія-В», можна визначити його високий рівень організації та широкий спектр послуг. Доходи компанії у 2021 році зросли на 116066 тис. грн., зменшившись у 2022 році на 96049 тис. грн. Водночас, витрати у 2021 році скоротилися на 76668 тис. грн., але збільшилися на 63366 тис. грн. у 2022 році. Такий аналіз свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні управління витратами та доходами для забезпечення стабільності та успішного функціонування компанії.

2.2 Аналіз управління персоналом супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Проведення аналізу структури персоналу торговельного підприємства ТОВ «Таврія-В» має важливе значення з кількох причин. По-перше, такий аналіз дозволяє оцінити відповідність кількості та кваліфікації працівників потребам компанії, що може вплинути на ефективність виробничих процесів та якість обслуговування клієнтів. По-друге, він допомагає ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку персоналу, а також виявляти можливі проблеми у взаємодії між різними підрозділами компанії. Крім того, аналіз структури персоналу допомагає у визначенні оптимального розподілу ресурсів та вдосконаленні стратегій управління людськими ресурсами для досягнення стратегічних цілей компанії. Таким чином, проведення аналізу структури персоналу є необхідним кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В таблиці 2.3 наведено аналіз структури персоналу за кваліфікацією супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Таблиця 2.3 – Динаміка структури персоналу за кваліфікацією супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Кваліфікація персоналу	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2022/2020		2022/2021	
				Абсолют. осіб	Відносне, %	Абсолют. осіб	Відносне, %
Адміністративно-управлінський персонал	102	114	111	9	8,1	-3	-2,7
Торгово-оперативний персонал, у тому числі:	212	210	216	4	1,8	6	2,8
безпосередньо пов'язані з обслуговуванням покупця	170	159	145	-25	-17,2	-14	-9,6
що забезпечує обслуговування покупців	18	23	16	-2	12,5	-7	-43,75
пов'язані з обслуговуванням, але такі, що не здійснюють продаж	24	28	25	1	4,0	-3	-12,0
Оперативно-допоміжний персонал	22	26	26	4	15,4	-	-
Технічний персонал	12	14	12	-	-	-2	-16,7
Допоміжний персонал	42	48	41	-1	-2,4	-7	-17,1
Разом	390	412	376	-14	-3,7	-36	-9,6

Джерело: розраховано автором на основі звітності супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

За даними про кваліфікацію персоналу ТОВ «Таврія-В» можна зробити наступні висновки. У порівнянні з 2020 роком, у 2021 році спостерігалася зростаюча тенденція у всіх категоріях персоналу, але у 2022 році було зафіксовано загальне зменшення кількості працівників на 36 осіб, що становить

9,6%. Аналізуючи дані за останні два роки, можна побачити, що спостерігається зростання кількості торгово-оперативного персоналу, зокрема тих, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням покупця. Проте, адміністративно-управлінський персонал зазнав незначного зменшення. Ці дані свідчать про необхідність уважного аналізу та оптимізації розподілу ресурсів та кадрів для досягнення ефективності у діяльності підприємства.

В таблиці 2.4 наведено динаміку соціальної структури персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Таблиця 2.4 – Динаміка соціальної структури персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса за 2020 – 2024 роки

Групи персоналу	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Структура персоналу за статтю						
Чоловіки	86	22,1	91	22,1	92	24,5
Жінки	304	77,9	321	77,9	284	75,8
Разом	390	100	412	100	376	100
Структура персоналу за віком						
До 20 років	21	5,4	24	5,8	19	5,1
20-30 років	87	22,3	93	22,7	91	24,2
30-40 років	179	45,9	181	43,9	187	49,7
40-50 років	34	8,7	42	10,2	41	10,9
50-60 років	61	15,6	64	15,5	32	8,5
Більше 60	8	2,1	8	1,9	6	1,6
Разом:	390	100	412	100	376	
Структура персоналу за стажем роботи						
До 1 року	17	4,4	18	4,4	16	4,3
Від 1 року до 5 років	92	23,6	104	25,2	93	24,7
Від 6 до 10 років	188	48,2	196	47,6	181	48,1
Від 11 до 15 років	54	13,8	58	14,1	52	13,8
Понад 15 років	39	10,0	36	8,7	34	9,1
Разом:	390		412	100	376	100
Структура персоналу за освітою						
Середня освіта	93	23,8	91	22,1	87	23,1

1	2	3	4	5	6	7
Спеціальна професійна підготовка працівників	144	36,9	145	35,2	106	28,2
Базова вища освіта	66	16,9	80	19,4	81	21,5
Повна вища освіта	87	22,4	96	23,3	102	27,2
Разом:	390	100	412	100	376	100

Джерело: розраховано автором на основі звітності супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

За аналізом динаміки соціальної структури персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса протягом періоду з 2020 по 2022 роки можна зробити наступні висновки. За статтю, протягом цього періоду кількість жінок суттєво переважала, на кінець 2022 року їх питома вага склала 75,8%. Серед вікових груп, спостерігалася зростаюча тенденція кількості працівників в категоріях 20-30 та 30-40 років, тоді як кількість працівників у вікових групах 50-60 років і понад 60 років зменшувалася. Щодо стажу роботи, було помічено зростання кількості працівників зі стажем від 6 до 10 років, а також певне зменшення кількості працівників зі стажем понад 15 років. У відношенні до освіти, було зафіксоване зменшення кількості працівників із середньою освітою, але зростання чисельності працівників із спеціальною професійною підготовкою та повною вищою освітою. Враховуючи ці тенденції, важливо проводити систематичний моніторинг та аналіз соціальної структури персоналу для ефективного управління ресурсами та забезпечення успішної діяльності підприємства.

Аналіз основної та допоміжної заробітної плати має вирішальне значення при оцінці системи управління персоналом в супермаркеті ТОВ "Таврія-В" у місті Одеса з кількох причин. По-перше, він дозволяє оцінити внутрішню справедливість та рівноправність оплати праці між різними категоріями працівників і різними підрозділами підприємства. По-друге, такий аналіз

допомагає виявити можливі дисбаланси в системі оплати праці та виявити проблемні аспекти, які потребують вдосконалення. По-третє, він дозволяє здійснити порівняльний аналіз оплати праці в супермаркеті в порівнянні з конкурентами на ринку праці, що допомагає зберегти та залучити кваліфікований персонал. Крім того, аналіз заробітної плати є важливим інструментом для розроблення ефективних стратегій мотивації персоналу та забезпечення його задоволеності роботою, що в свою чергу впливає на продуктивність та ефективність діяльності підприємства. Такий аналіз допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації та вдосконалення системи управління персоналом для досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 2.5 Динаміка основної середньомісячної заробітної плати по категоріям персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса за 2020 – 2024 роки

Кваліфікація персоналу	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2022/2020		2022/2021	
				Абсолют. осіб	Відносне, %	Абсолют. осіб	Відносне, %
Адміністративно-управлінський персонал, грн./міс.	27863	32659	37852	9989	26,4	5193	13,7
Торгово-оперативний персонал, грн./міс.	16543	17231	17852	1309	7,3	621,0	3,5
Оперативно-допоміжний персонал, грн./міс.	15745	16203	16725	980	5,6	522	3,1
Технічний персонал, грн./міс.	12301	12904	13202	901	6,8	298	2,2
Допоміжний персонал, грн./міс.	7000	7253	7874	874	11,1	621	7,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Заробітні плати персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса зросли протягом періоду з 2020 по 2022 рік. Найбільший ріст зарплати був у категоріях адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу, де зарплати збільшилися на 26,4% та 11,1% відповідно. У той же час, торгово-оперативний персонал та оперативно-допоміжний персонал показали менший зріст, а саме 7,3% та 5,6% відповідно. Технічний персонал мав найменший ріст у зарплаті - 6,8%. Загалом, заробітні плати в усіх категоріях персоналу зросли, але темпи зростання відрізнялися в залежності від категорії.

Це вказує на різні динаміки змін у зарплатах різних категорій персоналу в супермаркеті «Таврія-В». Високі темпи зростання зарплати в адміністративно-управлінському та допоміжному персоналі можуть свідчити про стратегічне визнання їхньої важливості для бізнесу або про конкуренцію на ринку праці у цих сферах. З іншого боку, менший зріст у заробітних платах технічного персоналу може відображати менший попит на ці професії або більш обмежену можливість підвищення оплати праці в цих сферах.

Також, різниця у темпах зростання може вказувати на різні стратегії компенсації та управління персоналом в різних сегментах бізнесу. Наприклад, компанія може визнавати потребу в конкурентній оплаті праці для збереження та привертання кваліфікованих кадрів у важливих адміністративних позиціях, в той час як у інших сегментах бізнесу може бути менша конкуренція на ринку праці або менша потреба у високій оплаті.

Аналіз руху персоналу в компанії є важливою складовою управління людськими ресурсами. Він допомагає керівництву зрозуміти тенденції у працевлаштуванні та звільненні співробітників і проводити стратегічне планування ресурсів. Це також дозволяє оцінити ефективність програм збереження та розвитку персоналу, виявити проблеми в процесах та планувати навчальні та розвиткові програми для персоналу. Такий аналіз допомагає компанії підтримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

В таблиці 2.6 представлено динаміку руху персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса за 2020 – 2024 роки

Таблиця 2.6 – Динаміка руху персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса за 2020 – 2024 роки

Кваліфікація персоналу	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2022/2020		2022/2021	
				Абсолют. осіб	Відносне, %	Абсолют. осіб	Відносне, %
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	390	412	376	-14	-3,7	-36	-9,6
Прийнято за рік, осіб	28	31	73	45	61,6	42	57,5
Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	32	37	92	60	65,2	55	59,8
за власним бажанням, за угодою сторін,	27	31	86	59	68,6	55	63,9
за порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб, осіб	5	6	6	1	16,7	-	-
Коефіцієнт загального обороту, %	15,4	16,5	43,9	28,5	-	27,4	-
Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,2	7,5	19,4	12,2	-	11,9	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	6,9	7,5	22,9	16,0	-	15,4	-
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,2	9,0	24,5	16,3	-	15,5	-
Коефіцієнт постійності кадрів, %	92,8	92,4	80,6	-12,2	-	-11,8	-

Джерело: розраховано автором на основі звітності супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

За результатами аналізу таблиці можна зробити кілька висновків. Спочатку слід відзначити, що середньооблікова чисельність персоналу суттєво зменшилася у 2022 році порівняно з 2021, зниження склало 36 осіб або 9,6%. Зменшення персоналу у 2022 році може бути пов'язане з агресією Росії проти України. Політична нестабільність та конфлікт можуть призвести до зменшення діяльності бізнесу та зниження попиту на працівників у певних секторах економіки. Це може

вплинути на рішення компаній щодо скорочення персоналу або призупинення нових наймів для зменшення ризиків і збереження фінансової стабільності. Такі геополітичні фактори можуть мати значний вплив на ділову активність та кадрові стратегії компаній, що працюють в регіоні. Це зменшення вказує на потребу у зміні стратегії збереження та приваблення персоналу. При цьому кількість нових працівників, які були прийняті, вражає своїм значним збільшенням у 2022 році, порівняно з попередніми роками. Значення коефіцієнта загального обороту показує дуже високий рівень кадрових змін у 2022 році, що може свідчити про нестабільність на ринку праці або проблеми в управлінні персоналом у відповідному періоді. Коефіцієнт постійності кадрів також демонструє значне зниження в 2022 році, що підкреслює важливість утримання персоналу та пошуків причин виходу працівників із компанії. У цілому, аналіз таблиці свідчить про необхідність ретельного вивчення факторів, що впливають на кадровий оборот, та розробки стратегій для покращення стабільності та ефективності управління персоналом.

Для дослідження питання кадрової текучості було проведено анкетування з метою вивчення рівня задоволеності працею та рівня конфліктності.

Це робиться для отримання інформації про внутрішній стан компанії, оцінки рівня задоволеності працівників та виявлення можливих причин, що спричиняють вибуття працівників. Анкетування допомагає керівництву компанії отримати зворотний зв'язок від своїх працівників, зрозуміти їхні потреби, думки та відчуття стосовно робочого оточення, умов праці, корпоративної культури тощо.

Додатково, анкетування дозволяє виявити можливі конфліктні ситуації на робочому місці та вчасно реагувати на них, що сприяє зниженню рівня текучості персоналу та покращенню робочого середовища. Загалом, це допомагає компанії покращити умови праці, збільшити задоволеність працівників та зберегти ключовий персонал.

Результати анкетування згідно кваліфікації персоналу приведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати анкетування згідно кваліфікації персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

№ п\п		Категорії персоналу				
		Адміністративно-управлінський	Торгово-оперативний	Оперативно-допоміжний	Технічний	Допоміжний
1	Наскільки задоволені ви своєю поточною роботою в супермаркеті «Таврія-В»	2	2	2	2	2
2	Як ви оцінюєте ваші робочі умови (графік роботи, робоче середовище, обладнання тощо)	2	1	1	1	1
3	Чи відповідає ваша заробітна плата вашим очікуванням та потребам	2	1	2	2	1
4	Як ви оцінюєте рівень підтримки та комунікації з керівництвом та співробітниками	3	2	1	2	1
5	Чи задоволені ви можливостями для особистого та професійного розвитку у компанії	3	2	2	1	2
6	Як ви оцінюєте корпоративну культуру та атмосферу в колективі	3	1	2	1	1
7	Чи відчуваєте ви підтримку та визнання за вашу працю	2	1	1	1	1
Разом бали		17	10	11	10	9

Джерело: складено автором

В таблиці 2.8 подано критерії оцінювання

Таблиця 2.8 – Критерії оцінювання анкетування персоналу супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Незадовільно	Задовільно	Дуже гарно
1 бал	2 бали	3 бали

Джерело: складено автором

За результатами поведеного анкетування, можна виявити, що адміністративно-управлінський персонал, має більшу задоволеність роботою, ніж інші категорії персоналу, основні фактори, що погіршують і викликають незадоволення, це незручний графік роботи – на це вказує весь персонал крім адміністративно-управлінського, незадоволені оплатою праці – торговий персонал та допоміжний персонал. При проведенні додаткової бесіди з торговим персоналом, виявлено, що велика кількість персоналу вказує на нестачу торгового персоналу, на цьому тлі в колективі виникають конфлікти, оскільки при нестачі персоналу складаються незручні графіки роботи, що породжують не лише внутрішні але й зовнішні конфлікти.

Під час аналізу книги скарг та пропозицій, що знаходиться в супермаркеті, було виявлено кілька проблем, які потребують уваги адміністрації. Серед них відзначається недостатність касирів у вихідні дні, особливо в періоди великої кількості покупців, а також нестача продавців.

Для ефективного вирішення цих проблем адміністрація супермаркету може вжити кілька заходів. По-перше, важливо підвищити кількість персоналу на касах та відділах обслуговування у вихідні дні, проводячи додаткові набори персоналу або переглядаючи графіки роботи. Також можливі варіанти залучення додаткового персоналу на підсилення в ці періоди.

Крім того, адміністрація може розглянути можливості вдосконалення процесів роботи, зокрема швидшого обслуговування покупців та оптимізації робочих процесів у супермаркеті. Важливо також створити механізми для ефективного вирішення проблем, що виникають у періоди пікового навантаження.

У кінцевому підсумку, адміністрація супермаркету повинна бути готовою швидко реагувати на проблеми, виявлені в книзі скарг та пропозицій, шляхом прийняття необхідних заходів для забезпечення ефективної та задовільної роботи для як персоналу, так і клієнтів.

2.3 Запровадження напрямків удосконалення управління персоналом супермаркету «Таврія-В» в місті Одеса

Уважне вивчення проблеми необхідної кількості торгового персоналу в супермаркеті має вирішальне значення для ефективного управління бізнесом. Цей процес дає змогу оптимізувати кількість персоналу залежно від мінливих потреб клієнтів, обсягу продажів та інших чинників, що впливають на роботу супермаркету. Оптимальний розподіл персоналу забезпечує якісне обслуговування покупців і знижує ризики довгих черг на касах або нестачі персоналу в інших зонах магазину. Такий підхід також допомагає керівникам ухвалювати поінформовані рішення щодо найму, навчання та графіків роботи співробітників, що в кінцевому підсумку сприяє поліпшенню клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Математичне моделювання кількості персоналу в супермаркеті - це процес створення абстрактної математичної системи, яка описує і прогнозує кількість необхідних працівників в залежності від різних факторів, таких як години роботи, обсяг продажів, кількість клієнтів та інші фактори, що впливають на потреби в робочій силі. Цей підхід дозволяє оптимізувати розподіл персоналу, забезпечуючи ефективне функціонування супермаркету при мінімальних витратах на робочу силу і максимізації задоволення клієнтів. Використання математичних моделей дозволяє адміністрації супермаркету приймати обґрунтовані рішення щодо кадрового планування, враховуючи різноманітні фактори, що впливають на робочі потреби. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та забезпеченню оптимального використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей супермаркету.

Визначення оптимальної кількості касирів у супермаркеті залежить від кількох чинників, таких як обсяг продажів, пікове завантаження, швидкість обслуговування, структура клієнтського потоку та інші. Оптимальна кількість касирів має забезпечувати ефективне обслуговування клієнтів і мінімізацію часу очікування в черзі.

Для визначення оптимальної кількості касирів можна скористатися даними про середню кількість клієнтів на годину або в певні періоди часу та швидкість обслуговування на кожній касі. На основі цієї інформації можна провести моделювання різних сценаріїв і визначити, скільки кас має бути відкрито в кожний момент часу, щоб задовольнити потреби клієнтів і мінімізувати очікування в черзі.

Також важливо враховувати зовнішні чинники, які можуть впливати на завантаженість кас, як-от сезонність, святкові дні, проведення акцій і розпродажів, щоб адаптувати кількість касирів відповідно до умов, що змінюються.

Цей процес потребує аналізу та контролю, і оптимальна кількість касирів може регулюватися залежно від змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб магазину.

У супермаркеті «Таврія В» встановлено високий стандарт виконання роботи для касирів - обслуговування 400 клієнтів за робочу зміну. Це свідчить про високі вимоги до продуктивності та ефективності роботи. Однак таке велике число обслужених клієнтів за короткий період може створювати значний стрес для працівників та негативно впливати на їхню продуктивність та якість обслуговування. Тому така практика потребує перегляду та внесення змін, спрямованих на створення більш сприятливих умов праці для касирів, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів і збереження морального та фізичного здоров'я працівників.

Для вирішення цієї проблеми можна розглянути кілька можливих шляхів внесення змін:

1. Перегляд нормативів: Проведення аналізу продуктивності та робочих процесів для визначення реалістичних нормативів обслуговування клієнтів.

Встановлення менш жорстких цілей, які були б більш прийнятними та досяжними для касирів.

2. Додатковий персонал: Розгляд можливості найму додаткового персоналу, що допоможе розподілити навантаження між касирами та зменшити тиск на кожного працівника.

3. Навчання та оптимізація процесів: Проведення тренінгів та навчання касирів з ефективного управління часом, оптимізації робочих процесів та підвищення швидкості обслуговування без втрати якості.

4. Удосконалення технологій: Впровадження нових технологій, які допоможуть автоматизувати деякі процеси та спростити роботу касирів, такі як самообслуговування або безконтактні системи оплати.

5. Система підтримки та мотивації: Створення системи підтримки та мотивації для касирів, що б допомагала їм управляти стресом та підтримувати продуктивність на високому рівні.

Ці заходи можна комбінувати для досягнення оптимального рівня обслуговування клієнтів та забезпечення комфортних умов праці для касирів.

Для супермаркету «Таврія В» в місті Одеса найбільш доцільним варіантом буде перегляд нормативів обслуговування клієнтів до їх зменшення до 350 за робочу зміну та найняття додаткового торгового персоналу, включаючи касирів та продавців. Це дозволить зменшити навантаження на кожного касира, забезпечити більш ефективне та комфортне обслуговування клієнтів, а також знизити рівень стресу серед працівників. Додатковий персонал допоможе зменшити час очікування в черзі та підвищить загальне задоволення клієнтів від візиту в магазин. Така стратегія сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності роботи магазину, а також сприятиме позитивному іміджу та відновленню довіри споживачів. Для досягнення цієї мети було проведено дослідження, спрямоване на вивчення кількості клієнтів, які відвідують супермаркет «Таврія В», у різні дні тижня. Це дозволило отримати об'єктивні дані про відвідуваність магазину та розподіл потоків клієнтів протягом тижня. Аналіз цих даних дав можливість зрозуміти, коли саме відбувається найбільший наплив

покупців і які дні потребують більшої кількості персоналу для забезпечення якісного обслуговування. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл робочої сили та підготувати магазин до пікових навантажень, що сприяє покращенню якості обслуговування та задоволенню потреб клієнтів. В таблиці 2.9 приведено вихідні дані для математичного моделювання щодо кількості касирів в супермаркеті «Таврія В» в місті Одеса.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для математичного моделювання кількості касирів в супермаркеті «Таврія В» в місті Одеса

Дні тижня	Середня кількість відвідувачів супермаркету по дням тижня	Стандарт виконання роботи (кількість клієнтів одного касира на робочий день)
Понеділок	4000	350
Вівторок	4200	350
Середа	4300	350
Четвер	4100	350
П'ятниця	4800	350
Субота	6500	350
Неділя	6300	350

У завданні ефективного використання робочої сили в умовах постійної змінності зайнятості ставляться дві головні мети:

- 1) Визначення відповідності між попитом та пропозицією робочої сили.
- 2) Визначення оптимальної кількості персоналу.

Таблиця 2.10 – Аналіз потреби в робочій силі

Кількість клієнтів супермаркету	Стандарт виконання роботи на 1 касира на день (кількість клієнтів)	Фактична потреба в персоналі осіб	Середньоденна забезпеченість персоналом, осіб	Відхилення середньоденної забезпеченості від фактичної потреби в персоналі, осіб	Відхилення навантаження
4000	350	11,4	10	-1,4	-490
4200	350	12	10	-2	-700
4300	350	12,3	10	-2,3	-805
4100	350	11,7	10	-1,7	-595
4800	350	13,7	10	-3,7	-1295
6500	350	18,5	10	-8,5	-2975
6300	350	18	10	-8	-2800

Для визначення оптимальної кількості персоналу в супермаркеті «Таврія В» в місті Одеса з прийнятого діапазону (у даному випадку розглядається можливість прийняття на роботу від 10 до 15 касирів) використовується прогноз навантаження на кожного касира за днями тижня, згідно кількості клієнтів. Розрахунки для кожного інтервалу прийнятого діапазону (10 – 15) проводяться аналогічно до попередніх під час заповнення таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Розрахунок загальної суми відхилень навантаження

Кількість клієнтів супермаркету, по днях тижня	Чисельність персоналу					
	10	11	12	13	14	15
4000	-490	-140	+210	560	910	1260
4200	-700	-350	-	350	700	1050
4300	-805	-455	-105	245	595	945
4100	-595	-245	+105	455	805	1155
4800	-1295	-945	-595	-245	105	450
6500	-2975	-2625	-2275	-1925	-1575	-1225
6300	-2800	-2450	-2100	-1750	-1400	-1050
Загальна сума відхилень навантаження	-9660	-7210	-4760	-2310	+140	+2585

Джерело: розраховано автором

Касири працюють потижнево, і після проведених розрахунків було визначено, що їх оптимальна кількість на тиждень дорівнює 14. Це дуже важливо, оскільки оптимізація торгового персоналу сприяє забезпеченню ефективного та економічного функціонування супермаркету. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на оплату праці та забезпечує високий рівень обслуговування для клієнтів. Зменшення надмірного персоналу допомагає максимізувати прибутковість бізнесу і оптимізувати робочі процеси, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Оптимізація торгового персоналу, включаючи оптимальну кількість касирів на тиждень, може значно сприяти задоволенню роботи касирів з кількох причин. По-перше, правильне розподілення навантаження дозволяє уникнути надмірної

робочої тягарівки на кожного працівника, що може призвести до стресу та виснаження. Крім того, маючи оптимальну кількість працівників, касири можуть більш ефективно керувати своїм часом та енергією, що сприяє покращенню їхнього робочого комфорту та зниженню втоми. Додатково, зменшення надмірної робочої навантаження може стимулювати більшу мотивацію та залученість працівників, оскільки вони відчують себе більш підтриманими та оціненими. У підсумку, оптимізація торгового персоналу сприяє покращенню робочих умов касирів, що в свою чергу може позитивно впливати на їхню загальну задоволеність роботою.

Касири працюють потижнево, і після проведених розрахунків було визначено, що їх оптимальна кількість на тиждень дорівнює 14. Це дуже важливо, оскільки оптимізація торгового персоналу сприяє забезпеченню ефективного та економічного функціонування супермаркету. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на оплату праці та забезпечує високий рівень обслуговування для клієнтів. Зменшення надмірного персоналу допомагає максимізувати прибутковість бізнесу і оптимізувати робочі процеси, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

У зв'язку з тим, що за штатним розкладом у супермаркеті працює 24 касири, стає очевидним, що існуюча кількість персоналу може бути недостатньою для забезпечення ефективного обслуговування клієнтів, особливо в періоди пікового навантаження. В такі моменти, черги можуть стати довгими, що може викликати незадоволення серед клієнтів та втрату їхньої лояльності.

Одним із можливих варіантів вирішення цієї проблеми є розгляд можливості додаткового найму касирів, щоб збільшити загальну кількість персоналу на робочому місці та забезпечити більш швидке обслуговування. Це дозволить зменшити час очікування в черзі та підвищити загальне задоволення клієнтів від візиту в магазин.

Іншим рішенням може бути встановлення додаткових кас, які працюватимуть у режимі самообслуговування. Це дозволить клієнтам самотійно

сканувати та оплачувати товари без допомоги касира, що зменшить навантаження на існуючий персонал і сприятиме покращенню швидкості обслуговування.

Обидва варіанти мають свої переваги та недоліки, тому вибір конкретного підходу може залежати від конкретних умов та потреб супермаркету.

Переваги додаткового найму касирів включають можливість підвищення рівня обслуговування, зокрема, зменшення часу очікування в черзі для клієнтів та забезпечення більш швидкого обслуговування. Однак це може призвести до збільшення витрат на оплату праці та потреби в більшому просторі для розміщення додаткових кас. Також варто враховувати, що найм нового персоналу може зайняти певний час, період, під час якого вони повинні будуть навчатися та адаптуватися до робочого процесу.

Щодо встановлення додаткових кас самообслуговування, це може призвести до зменшення навантаження на персонал та збільшення ефективності роботи, оскільки клієнти можуть самостійно обслуговуватися без допомоги касира. Проте варто врахувати, що впровадження нових технологій може зайняти час та вимагати великих витрат на обладнання та його обслуговування. Крім того, це може викликати опір серед деяких клієнтів, які можуть відчувати незручність у використанні нової системи або бажати обслуговування від людей, а не машин.

Таким чином, оптимізація касирів у супермаркеті є ключовою стратегічною мірою для забезпечення ефективного та економічного функціонування бізнесу. Розглянуті варіанти, такі як додатковий найм персоналу або встановлення кас самообслуговування, кожен має свої переваги та недоліки. Вирішення проблеми недостатньої кількості касирів вимагає ретельного аналізу умов та потреб супермаркету, щоб обрати оптимальний шлях для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та оптимізації робочих процесів.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є ключовим об'єктом дослідження в сучасному бізнесі і управлінській науці. В умовах постійних змін у соціально-економічному середовищі, швидкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції на ринку, ефективне управління персоналом стає стратегічно важливим для успішності бізнесу. Дослідження в галузі управління персоналом спрямовані на вивчення та розуміння процесів формування, розвитку, мотивації та управління робочою силою в організаціях. Враховуючи велике значення людського капіталу для успіху будь-якого підприємства, дослідження в цій області стають крайньо важливими для розвитку ефективних стратегій управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності організацій.

Управління персоналом в торговому підприємстві відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішності бізнесу через ряд специфічних особливостей, що властиві даній галузі. Торговельні підприємства часто опираються на велику кількість персоналу, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Якість обслуговування, яке забезпечується цим персоналом, має прямий вплив на задоволення клієнтів та їхню лояльність. Крім того, в умовах зростаючої конкуренції на ринку торговельних послуг, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, вивчення специфіки управління персоналом в торговельних підприємствах є ключовим напрямом досліджень в сучасній українській економічній науці та практиці. Осмислене застосування результатів таких досліджень допоможе підвищити ефективність функціонування торговельних підприємств та сприятиме розвитку національної економіки в цілому.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз структурного підрозділу ТОВ «Таврія В». Товариство з обмеженою відповідальністю «Таврія-В» є великим українським роздрібним торговим ланцюгом, який працює в галузі продажу продовольчих та непродовольчих товарів. Компанія має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі та володіє розгалуженою мережею супермаркетів та

гіпермаркетів, які пропонують широкий асортимент товарів для задоволення потреб різних категорій споживачів. «Таврія-В» відома своєю високою якістю обслуговування, розумними цінами та акційними пропозиціями для клієнтів. Компанія активно розвивається та адаптується до ринкових тенденцій, сприяючи зручності та задоволенню своїх клієнтів, доходи підприємства відзначалися змішаною динамікою протягом періоду з 2020 по 2022 рік, загальна тенденція може бути охарактеризована як задовільна.

З аналізу кваліфікаційного складу персоналу ТОВ "Таврія-В" можна зробити такі висновки. У порівнянні з 2020 роком, у 2021 році відбувалася зростаюча тенденція у всіх категоріях працівників, однак у 2022 році зафіксовано загальне зменшення кількості персоналу на 36 осіб, що складає 9,6%. Аналіз соціальної структури персоналу супермаркету "Таврія-В" у місті Одеса за період з 2020 по 2022 роки вказує на наступні тенденції. Протягом цього періоду спостерігалось переважання жіночого персоналу, який складав 75,8% до кінця 2022 року. Вікова структура свідчить про зростання чисельності працівників у вікових категоріях 20-30 та 30-40 років, в той час як кількість працівників старше 50 років зменшувалася. Стосовно стажу роботи, спостерігалось зростання працівників із стажем від 6 до 10 років, а також зменшення працівників із стажем понад 15 років. Щодо освіти, збільшувалася чисельність працівників із спеціальною професійною підготовкою та повною вищою освітою, але зменшувалася кількість працівників із середньою освітою. Протягом періоду з 2020 по 2022 рік заробітні плати персоналу супермаркету "Таврія-В" у місті Одеса зросли. Найбільший приріст спостерігався у категоріях адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу. У той же час, зарплати технічного персоналу зросли найповільніше. Загалом, у всіх категоріях персоналу спостерігався ріст заробітних плат, проте темпи зростання виявилися різними в залежності від категорії.

У 2022 році середньооблікова чисельність персоналу значно зменшилася порівняно з 2021 роком, на 9,6%. Це може бути викликано політичною нестабільністю та конфліктом, зокрема агресією Росії проти України. Такі

фактори призводять до зниження активності бізнесу та меншого попиту на працівників у деяких галузях.

Проведено анкетування з метою вивчення рівня задоволеності працею та рівня конфліктності серед персоналу супермаркету. Виявлено, що адміністративно-управлінський персонал виявляє більшу задоволеність роботою порівняно з іншими категоріями персоналу. Основні фактори, що викликають незадоволення, включають незручний графік роботи, що було відзначено всім персоналом, крім адміністративно-управлінського, а також незадовільну оплату праці, що стосується торгового та допоміжного персоналу. Під час додаткових бесід з торговим персоналом було виявлено, що нестача касирів, особливо у вихідні дні та під час пікових годин, викликає конфлікти серед колективу.

На основі цих виявлених проблем і висновків було розроблено модель, яка допомагає оптимізувати кількість касирів у супермаркеті. Моделювання дозволяє прогнозувати потребу в касирах в залежності від різних факторів, таких як часові піки, дні тижня та сезонність попиту. Такий підхід дозволяє забезпечити необхідну кількість персоналу в потрібний час, що сприяє збільшенню ефективності обслуговування клієнтів та покращенню умов праці для персоналу.

Після аналізу було встановлено, що оптимальна кількість касирів на тиждень складає 14 осіб. Це має велике значення для ефективного функціонування супермаркету, оскільки дозволяє зменшити витрати на оплату праці та забезпечує високий рівень обслуговування для клієнтів. Відповідно, оптимізація персоналу допомагає максимізувати прибутковість бізнесу та оптимізувати робочі процеси, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Отже, оптимізація касирів у супермаркеті є стратегічним кроком для забезпечення ефективного та економічного функціонування бізнесу. Вирішення проблеми недостатньої кількості касирів потребує ретельного аналізу умов та потреб супермаркету, щоб обрати оптимальний шлях для підвищення ефективності обслуговування клієнтів та оптимізації робочих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII
2. Закон Про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка 1'2015[56] с.138-142.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : [підручник] К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2013. № 7–8. С. 50–52;
6. Бесєдін А.Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту. Міжнародний журнал експериментального освіти. 2015. №8-2. С. 280.
7. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації. Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. 2017. № 92. С. 79–87.
8. Букаєва М.С. Розвиток концепцій управління персоналом. Проблеми сучасної економіки. 2018. №12. С. 160.
9. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 2. С. 126–133.
10. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. 2015. С. 50–54.
11. Ващенко Н.В. Уточнення принципів управління підприємством на основі визначення персоналу в якості головної рушійної сили. Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. 2016. №5 (5). С. 73.

12. Верна, В.В. Управління персоналом організації як основний фактор її сталого розвитку. Успіхи сучасної науки. 2019. Т. 3. № 1. С. 171-173.
13. Дегтяренко, Е.А. Управління персоналом як ключова роль у розвитку бізнесу підприємства. Нова наука: Стратегії та вектори розвитку. 2018. Т. 1. № 4. С. 71-74.
14. Дергачов В.Д. Сучасні тенденції управління персоналом. Сучасні проблеми і тенденції розвитку економіки і управління. - 2017. - №2. - С. 105-107.
15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
16. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2013. № 10 (189). С. 37–50.
17. Зіновська С. І. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання / С. І. Зіновська. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №3. С.85-91.
18. Ілюхіна Л.А. «Кожен співробітник цінний» як принцип сучасних концепцій управління персоналом. Проблеми розвитку підприємств: теорія і практика. 2018. С. 35.
19. Інноваційна роль менеджменту персоналу в процесі формування стратегії підприємства. Проблеми науки. 2016. № 4. С. 16–22.
20. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.
21. Комісарова С.В. Актуальні проблеми управління персоналом: підготовка керівників. Виробничий менеджмент: теорія, методологія, практика. 2015. №3. С.178.
22. Матюхіна Н.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
23. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
24. Мхтаркизи А. Методи і принципи управління персоналом. Актуальні

наукові дослідження в сучасному світі. 2017. №1-1 (21). З 17-го).

25. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 4. С. 114–128.

26. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158- 162.

27. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Економічний вісник. 2015. № 13. С. 15-19

28. Скороходова, О.Р. Основні напрямки, типи кадрової політики організації. Виробничий менеджмент: теорія, методологія, практика. 2015. № 3. С. 58-63.

29. Сланченко, Л.І. Кадрова політика в організаціях сфери послуг в сучасних умовах. Економіка сталого розвитку. 2016. № 3 (27). С. 352-356.

30. Слепцова Е.В. Зарубіжний досвід побудови ефективної системи управління персоналом: можливості застосування в організаціях сфери послуг. Економіка сталого розвитку. 2018. №1 (33). С. 204.

31. Ушенко Н. В. Ринок праці у капіталізації людського потенціалу. Часопис економічних реформ. 2014. № 4. С. 110-115.

32. Федоряк. Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. Економічна наука. 2012. С. 48-53

33. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

34. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154

35. Шнайдер, Б. Персонал для організації: науковий підхід до пошуку, відбору, оцінки та утриманню співробітників [Текст]: підручник, 2016. 560 с.

36. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2015. 218 с.

37. Ravasi D. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 2006, Vol.49, No.3, pp.433-458.

38. Culture Clash: When Corporate Culture Fights Strategy, It Can Cost You. Arizona State University, 2011. Denison Daniel R Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? / Daniel R. Denison, S.Haaland, P. Goelzer// *Organizational Dynamics*, 2004, pp. 98-124

39. *The Oxford Reference Dictionary* / ed. by J. M. Hawkins. Oxford: Oxford University Press, 1991. 1824 p.

40. Wolfers A. *Discort and Collaboration, Essays on International Politics*. Baltimore. Johns Hopkins University Press, 1962.