

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02 – МКР. 1873 «С» 2023.10.16 022 УП

ЗИКОВА ІГОРЯ ВІТАЛІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.953

ПОГОДЖЕНО
Декан
гуманітарно-педагогічного факультету

_____ **Інна САВИЦЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

_____ **Сергій КУБИЦЬКИЙ**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Формування кадрової політики підприємства як
складової його конкурентоспроможності»**

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Програма підготовки **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор

_____ **Кубицький С.О.**
(підпис)

Керівники магістерської кваліфікаційної роботи

доктор філологічних наук, професор

_____ **Харченко С.В.**
(підпис)

кандидат педагогічних наук, доцент

_____ **Білан ЛЛ.**
(підпис)

Виконав

_____ **Зиков І.В.**
(підпис)

Київ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій**

к. пед. н., професор _____ КУБЦЬКИЙ С.О.
«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Зикову Ігорю Віталійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Програма підготовки **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 2023.10.16. № 1873 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2024.11.01 (рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи:

- 1) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела;
- 2) статистична звітність ТОВ «Леруа Мерлен Україна»;
- 3) освітні інформаційні ресурси корпорації ADEO, до складу якої входить ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності.
2. Аналіз особливостей формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності.
3. Визначити напрямки вдосконалення Формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності.

Дата видачі завдання «01» серпня 2024 р.

Керівники магістерської кваліфікаційної роботи _____ Харченко С.В

_____ Білан Л.Л.

Завдання прийняв до виконання

_____ Зиков І.В.

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування кадрової політики підприємства як складової його
конкурентоспроможності»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Зикова Ігоря Віталійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 10 таблиць і 2 рисунка. Список використаних джерел включає 96 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито зміст та сфери формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності, спрямованої на забезпечення ефективної діяльності і досягнення мети організації.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню формування кадрової політики мережі будівельних гіпермаркетів ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Надано характеристику діяльності підприємства. Описано складові кадрової політики, яка реалізується в цій міжнародній компанії. Проведено аналіз ефективності формування кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як складової її конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг.

У третьому розділі визначено напрямки Формування кадрової політики

підприємства як складової його конкурентоспроможності. Запропоновано практичні рекомендації з питань формування і розвитку кадрової політики в сферах планування персоналу, розвитку системи мотивації, професійного навчання, як важливих складових кадрової політики.

Ключові слова: кадрова політика, удосконалення, організація, мотивація, кадрова стратегія, конкурентоспроможність, рекрутмент.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	9
1.1. Кадрова політика підприємства як складова конкурентоспроможності: сутність і зміст.....	9
1.2. Формування та реалізація кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності	21
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «Леруа Мерлен Україна» ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	32
2.1. Мережа будівельних магазинів Leroy Merlin. Історія розвитку.....	32
2.2. Розгляд діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна».....	35
2.3. Аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як складової його конкурентоспроможності.....	38
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	51
3.1. Шляхи і засоби удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності.....	51
3.2.Рекомендації щодо удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності	53
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Удосконалення управління й виробництва сприяє розвитку економіки, що у свою чергу, зумовлює потребу в нових підходах до формування, розвитку та ефективного використання кадрової політики.

Кадрова політика залишається одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для максимального розкриття кадрового потенціалу компанії необхідно розробити й запровадити ефективну кадрову політику, яка стає головною конкурентною перевагою та інструментом досягнення успіху для будь-якого сучасного підприємства.

Ефективна кадрова політика — це спосіб взаємодії з персоналом, інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства. Таким чином, процес її розробки повинен враховувати загальні стратегічні пріоритети компанії. Водночас обрання кадрової політики зумовлено не тільки цілями діяльності підприємства, а й методами та засобами їх досягнення. Кадрову політику слід базувати на чіткій системі правил і процедур, що стосуються підбору, розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання та мотивації персоналу, а також забезпечення кар'єрного зростання.

Питання кадрової політики, її принципи, умови та фактори формування є об'єктом численних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розробку питань кадрової політики зробили такі дослідники, як В. Бланк, Д. Гібсон, П. Друкер, Е. Мейо, Ф. Тейлор, М. Фрідмен, Д. Богиня, О. Грішнова, М. Грачов, В. Гурне, А. Колот, О. Крушельницька, А. Мазаракі, А. Маслоу, Д. Мельничук, О. Єгоршин та інші.

Теоретико-методологічні та економічно-організаційні аспекти формування кадрової політики висвітлені в роботах Г. Баська, В. Бабича, О. Богуцького, Г. Розума, В. Мікловди, М. Пітюлич, Л. Смоляра, М. Репецької, М. Якуба та ін.

Попри велику кількість досліджень, специфіка формування та реалізації кадрової політики в умовах нестабільного конкурентного середовища потребує подальшого вивчення. Поглиблене дослідження цих аспектів і надалі є перспективним напрямом наукових досліджень, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності організацій через вдосконалення кадрової політики.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності та розроблення практичних рекомендацій спрямованих на її удосконалення.

Для досягнення визначеної мети поставлено наступні **завдання**:

1. Визначити сутність і зміст формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності;
2. Розкрити методи та засоби формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності;
3. Надати характеристику діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна»;
4. Оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як складової його конкурентоспроможності;
5. Розробити рекомендації по основним напрямкам для удосконалення формування кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна», як складової його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – кадрова політика підприємства.

Предмет дослідження – зміст і методи формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності.

Методи дослідження: В процесі підготовки магістерської кваліфікаційної роботи були використані теоретичні методи наукового дослідження: аналіз, узагальнення, синтез та систематизація. Для визначення ефективності кадрової політики на підприємстві були використані практичні методи: опитування та спостереження.

Інформаційною базою дослідження - зарубіжні і вітчизняні наукові праці з даної тематики. Профільні інтернет сайти. Річні звіти і відкрита інформація про комерційну діяльність ТОВ «Леруа Мерлен Україна», результати анкетування, статистична документація кадрового департаменту, власні спостереження накопичені під час проходження виробничої практики.

Практичне значення одержаних результатів – результатом дослідження є створення рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна», що мають практичне значення для підвищення його конкурентоспроможності.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 79 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 10 таблиць і 2 рисунка. Список використаних джерел включає 96 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Кадрова політика підприємства як складова його конкурентоспроможності: сутність і зміст

Виклики сьогодення, такі як міграція, переміщення працездатного населення всередині країни, супутній дефіцит робочої сили, стагнація та занепад окремих секторів економіки, а також переорієнтація бізнесу на нові перспективні напрями, посилюють ризики для української економіки. Вирішення кадрових питань в умовах ринку праці стає надзвичайно важливим, оскільки змінюється соціальний статус працівників, їхнє ставлення до праці та умови продажу своєї робочої сили. У цих умовах роботодавець має враховувати, що людський потенціал розкривається лише за сприятливих умов, а здатність працівників вирішувати завдання, зокрема складні, залежить від багатьох характеристик, що визначають їх як особистості та професіоналів. Кадрові ресурси завжди відігравали ключову роль у забезпеченні ефективності роботи організації.

Реалізація можливостей будь-якої компанії залежить від знань, компетенцій, кваліфікації, дисциплінованості, мотивації, здатності вирішувати проблеми, а також готовності до навчання і розвитку як працівників, так і керівників. Таким чином, кадрова політика є невід'ємною частиною управлінських і виробничих процесів, а ефективний підбір, адаптація, навчання і перепідготовка персоналу покликані задовольнити потреби підприємства. Головною метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної і продуктивної команди, здатної виконувати завдання, що відповідають місії, цілям та стратегії підприємства.

Необхідність удосконалення кадрової політики зумовлена тим, що методи управління та організаційні структури, покликані сприяти розвитку ринкових

відносин у компаніях, часто виявляються малоефективними і не досягають очікуваних результатів. Однією з ключових причин цього є недостатня забезпеченість реформ необхідним кадровим потенціалом. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити чітку кадрову політику організації.

Одним із найважливіших завдань економічної діяльності організації є досягнення максимальних результатів від використання людських ресурсів, що спрямоване на отримання високого прибутку і підвищення конкурентоспроможності. Це базується на використанні економічних стимулів і наданні соціальних гарантій, що дозволяє збалансувати інтереси працівників і роботодавця. Втілення цього завдання є основною метою розробки кадрової політики.

В умовах стрімкого розвитку ринків, що характеризуються високим рівнем глобальної конкуренції, одним із пріоритетів сучасних організацій стає впровадження ефективних заходів управління персоналом. Адже саме співробітники з високим рівнем творчих здібностей, активності та креативності виступають головним стратегічним ресурсом, що є важливим для забезпечення конкурентних переваг компанії. Досягнення цілей ефективного управління кадрами зазвичай відбувається через кадрову політику, яка є центральним елементом системи управління персоналом підприємства. Для подальшого розгляду теми виникає необхідність детального аналізу поняття «кадрова політика», яке часто висвітлюється в наукових джерелах.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів [8].

Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, то під нею розуміють певну систему ідей, правил, процедур на основі якої діють люди на підприємстві або ж сукупність певних правил та норм, які окреслюють основний зміст та напрямки роботи з колективом, її методи та форми [7].

Під кадровою політикою організації, як правило, розуміється система правил, відповідно до якої діють люди, що входять в організацію [21].

Кадрова політика – один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, що відбуваються в колективі, зокрема на розвиток економіки країни, оскільки вирішення багатьох господарських питань багато в чому залежить від правильності використання кадрів. Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елементу економіки держави [24].

Кадрова політика – це набір основних принципів, які здійснюються кадровою службою підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом [27].

Кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей підприємства і його працівників [28].

Найбільш точно й об'єктивне визначення кадрової політики дано Т. Базаровим, Ю. Одеговим, М. Лабаджяном, в якому інтереси роботодавця досягаються з урахуванням інтересів працівників, що притаманно соціальному менеджменту [78].

На основі аналізу наукових літературних джерел [34], присвячених визначенню сутності кадрової політики, дійшли висновку, що кадрова політика є визначальним напрямком кадрової роботи підприємства, основними принципами, методами та прийомами у роботі з персоналом для створення та розвитку кадрового потенціалу, який необхідний для досягнення основних цілей і завдань підприємства в процесі його діяльності.

Узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, через:

– формування високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку;

– розробку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення.

Сутністю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку організації, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики організації. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом організації.

Кадрова політика має на меті створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [2].

Головна мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [3]. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Метою кадрової політики підприємства є забезпечення рівноваги між економічною та соціальною ефективністю використання персоналу, створення умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, задоволення соціальних та економічних інтересів працівників. Кадрова політика спрямована на консолідацію єдиної корпоративної культури, ефективну мотивацію та професійний розвиток працівників підприємства [5].

Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні. Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку. Соціальні цілі – вдосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення

тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

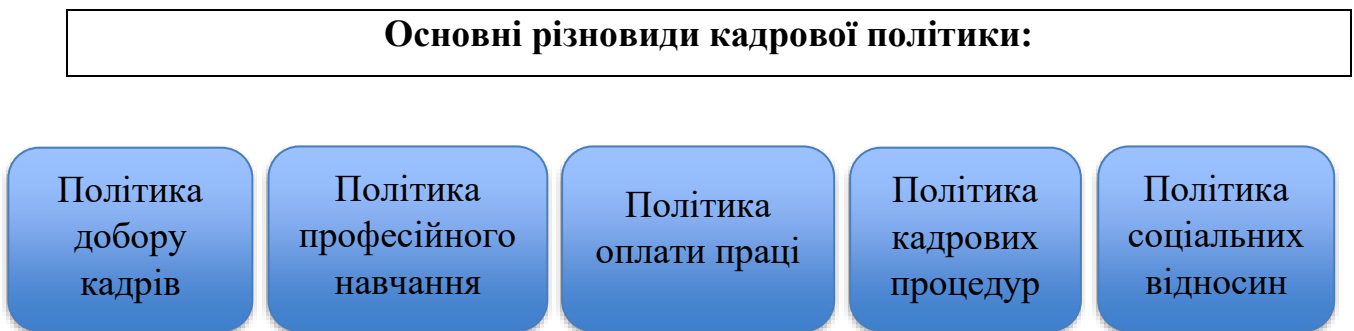


Рис. 1.1. Основні різновиди кадрової політики

Джерело: [2].

Таблиця 1.1

Складові елементи кадрової політики
1) політика зайнятості, тобто залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання
2) політика навчання, за якої створюються бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства;
3) оплата праці, тобто надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей;
4) добробут, тобто надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пільг по відношенню до інших роботодавців;
5) політика в трудових відносинах, створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками.

Джерело: [2].

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, найманням персоналу і звільненням. Сфера навчання перевіряє поточні знання і здатності робітника, за необхідності відправляє його на навчання і розвиток. В оплаті праці відбувається

оцінка робіт, пільг, ставки. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло, споживання [2].

Успіх роботи будь-якої організації забезпечує його персонал. Персонал є найважливішим об'єктом кадрової політики організації. Персонал (кадри) – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками і спеціальною кваліфікацією. Тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності такої, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [31].

Управління персоналом полягає у:

- формуванні системи управління персоналом;
- кадровому плануванню;
- визначенні кадрового потенціалу і потреби підприємства в персоналі;
- веденні обліку і нормуванні чисельності працівників.

Здійснення кадрової політики можливо двома способами. Вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [64].

Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, встановлення найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке рішення кадрових питань [32].

Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку з чим вона повинна мати такі властивості: орієнтація на довгострокове планування, зв'язок зі стратегією, значимість ролі кадрів. Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій в колективі, давати своїм співробітникам впевненість у завтрашньому дні.

Кадрова політика формується вищим керівництвом підприємства, реалізується через кадрову службу під час виконання її працівниками відповідних їм функцій. Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а суб'єктом – сформована система управління персоналом, яка включає в себе управлінських працівників всіх рівнів, а також кадрову службу. Зокрема кадровій службі віддається чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже саме вона розробляє цільові програми, здійснює постійний моніторинг ситуації та вносить певні корективи у виконання програм у випадку зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування [67].

Головним завданням кадрової політики є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [69].

Таблиця 1.2

Основні завдання кадрової політики підприємства
1) своєчасне забезпечення організації працівниками відповідної кількості та якості з врахуванням стратегії його розвитку;
2) створення відповідних умов реалізації, тобто створення такого середовища, в якому кожен працівник мав можливість розвиватися, самостверджуватися, самореалізовуватися тощо;
3) раціональне використання праці персоналу;
4) впровадження ефективних способів відбору кадрів та їх розстановки;
5) стимулювання бажання працівників до досягнення поставленої цілі;
6) постійна підтримка ефективної роботи підприємства

Джерело: [48].

Основними складовими кадрової політики є політика набору, відбору та розстановки кадрів, політика оплати праці, політика навчання, політика

стимулювання та мотивації праці, політика соціальних відносин, політика розвитку та підвищення кваліфікації тощо.

Кадрова політика є частиною політики компанії та повинна повністю відповідати концепції її розвитку. Кадрова політика тісно пов'язана з усіма галузями господарської політики компанії.

Водночас кадрова політика компанії представляє основні напрями та підходи в управлінні персоналом для реалізації місії компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики неабияк залежить від визнання на всіх рівнях управління компанією високої економічної значущості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактовного потенціалу.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії та втілюється бачення в галузі управління персоналом:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях.
2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу.
3. Створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу.
4. Формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників.
5. Формування та зміцнення корпоративної культури компанії [83].

Кадрова політика розробляється керівництвом компанії та реалізується кадровою службою під час виконання її працівниками своїх обов'язків. Вона відображається в таких внутрішніх документах, як корпоративна культура компанії, колективний договір і правила внутрішнього трудового розпорядку. Тому всі процеси, що стосуються управління кадрами — від добору та складання штатного розкладу до атестації, навчання і просування — можуть бути попередньо сплановані і узгоджені зі стратегічними цілями та поточними завданнями компанії [37].

Підприємству важливо враховувати, що не тільки воно має свої стратегічні цілі, але й кожен співробітник має власні професійні прагнення. Якщо компанія прагне до довготривалого та стабільного розвитку, її кадрова політика повинна базуватися на принципі гармонізації цілей працівників і цілей організації. Це означає, що досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей має однакову важливість.

Отже, кадрова політика повинна не лише створювати комфортні умови для праці, а також забезпечувати можливості для кар'єрного росту, формувати впевненість у стабільному майбутньому для співробітників. Її основна мета — це забезпечення кожного робочого місця працівником належної кваліфікації як зараз, так і в перспективі. Важливо також, щоб вона сприяла ефективному розвитку та використанню кадрового потенціалу для досягнення загальних цілей компанії. Основне завдання полягає в тому, щоб побудувати такий кадровий процес, який підтримуватиме стабільний розвиток компанії в економічному, політичному та соціальному аспектах.

Для подальшого аналізу слід розглянути різні тлумачення поняття «конкурентоспроможність», як їх подають довідникова та наукова література.

Конкурентоспроможність є складною і багатогранною концепцією, яка була досліджена багатьма вченими з різних перспектив. Один з підходів полягає в оцінці конкурентоспроможності через продуктивність. Наприклад, М. Портер [6] визначав конкурентоспроможність на рівні організації як зростання продуктивності, яке проявляється у зниженні витрат або в диференціації продуктів, що дозволяє встановлювати преміальні ціни на продукцію підприємства. Інші автори, такі як К. Ку, Д. Шендел, Д. МакКі, С. Дуглас та Д. Рее, зосереджувалися на зв'язку між конкурентоспроможністю та результатами діяльності окремих бізнес-одиниць [8;9]. Наприклад, Б. Скотт визначав конкурентоспроможність як інструмент підвищення доходів організації та забезпечення необхідного рівня інвестицій для підтримки цього тренду в майбутньому [18]. Р. Пейс та Е. Стефан представили більш комплексне

визначення, вважаючи, що конкурентоспроможність полягає в здатності організації у вибраній сфері бізнесу захищати свої інвестиції, отримувати прибуток від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому [49].

Р. Хейс, Д. Кларк та С. Уілрайт виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Рівні конкурентоспроможності за Д. Кларком та С. Уілрайтом
1-й рівень — організація управління розглядається як щось внутрішньо нейтральне, основним напрямом є лише випуск продукції;
2-й рівень — компанії прагнуть до того, щоб їх підприємства відповідали стандартам, встановленим їх основними конкурентами — технічним прийомам, технологіям, методам організації виробництва провідних підприємств галузі;
3-й рівень — компанії досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки функції управління, якості, ефективності управління і організації виробництва;
4-й рівень — компанії кидають виклик будь-якому конкуренту по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління. Це компанії світового класу.

Джерело: [59].

Серед численних факторів, що визначають конкурентоспроможність продукції на ринку, ключовими є такі:

- 1) Зручність у використанні для потенційного покупця, що визначається споживчою цінністю або здатністю задовольнити потреби споживача щодо конкретного типу товару;
- 2) Ціна товару, де покупець, за рівної корисності, віддає перевагу менш дорогому варіанту, хоча може вибрати і дорожчий товар, якщо це принесе йому більше вигоди. Винятком є товари, купівля яких необхідна для підтримання певного соціального статусу;
- 3) Інноваційність продукту, яка додає нові, важливі для клієнта властивості, роблячи його унікальним.

Критерії конкурентоспроможності продукції визначаються якісними та кількісними характеристиками, які служать основою для оцінки її конкурентних переваг. [59].

Окрім зазначених критеріїв, існують також організаційні фактори, такі як умови продажу, якість обслуговування та післяпродажна діяльність. Проте ці аспекти складно оцінити за допомогою бальної шкали через вплив багатьох змінних. Західні дослідники оцінюють конкурентоспроможність продукції на основі таких критеріїв:

- Методологія Паризької торгово-промислової палати: новизна продукту; якість його виробництва; наявність ресурсів для поширення інформації про товар і підтримки продажів, включаючи рекламу; відповідність продукту вимогам певного ринку; фінансові умови; динаміка продажів і здатність швидко реагувати на ринкові зміни;

- Підхід британських економістів: цінові показники; порівняльні витрати; порівняльна прибутковість.

Фактори конкурентоспроможності не мають чітких причинних зв'язків, які були б необхідними і достатніми для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності. [59].

Фактори продажу і обслуговування як послуги тісно переплітаються, оскільки мають спільні цілі: забезпечення високої якості товарів, їх доступності для споживачів за ціною та іншими критеріями, а також формування раціонального асортименту, який відповідає потребам різних категорій споживачів. Крім того, конкурентоспроможність продукції залежить від багатьох чинників, які впливають на вибір і визначають сферу їх реалізації на ринку, зокрема:

- Техніко-економічні фактори, які впливають на продуктивність праці, трудомісткість, собівартість продукції та складність її освоєння;

- Бізнес-фактори, що визначають умови реалізації продукції на конкретному ринку (ринкова кон'юнктура, послуги, реклама, імідж);

Нормативно-правові фактори, що враховують вимоги технічної, екологічної та морально-етичної безпеки використання продукції, а також патентне право [59].

Зі стратегічної точки зору конкурентні позиції підприємства ґрунтуються на макро- і мікрорівневих компонентах, таких як національні фактори, умови конкурентного середовища в галузі і ресурси підприємства (фінансові, сировинні, енергетичні, трудові, інтелектуальні та інші), які трансформуються в процесі управління у продукцію або послуги.

Вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром — це лише перший етап для підприємця в освоєнні і закріпленні на ринку. Наступний етап — це управління конкурентоспроможністю товару, що включає систематичне вдосконалення продукції або послуг, постійний пошук нових каналів збуту і груп споживачів, а також покращення сервісу і реклами. Здатність підприємця конкурувати на ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції та економічних методів, які впливають на результати конкурентної боротьби. Оскільки конкуренція на ринку стосується переважно продуктів, особливе значення набувають властивості товарів, що передаються підприємством, яке їх виготовляє та продає на світовому ринку.[38].

Конкурентоспроможність окремих підприємств та організацій безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність держави. На даний момент Україна є однією з найменш конкурентоздатних країн, що висуває на передній план необхідність покращення конкурентоспроможності як на рівні вітчизняної продукції та послуг, так і економіки країни загалом. Головні виклики, які стоять перед українськими підприємствами на шляху до успіху, полягають у технологічній відсталості та несприятливих умовах для ведення бізнесу в державі.

Успішна інтеграція українського бізнесу в світову економіку вимагає дотримання міжнародних стандартів і практик, що значно змінює підхід до питання підвищення конкурентоспроможності, яка оцінюється через фінансові та економічні результати. З огляду на загострення глобальної конкуренції, стає

необхідним впровадження нових бізнес-моделей, використання сучасних методів управління, а також розробка нових механізмів взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. У зв'язку з цим питання конкурентоспроможності підприємства виходить за рамки менеджменту і стосується загальних економічних процесів у країні.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств стає об'єктом пильного дослідження як серед практиків, так і серед науковців, оскільки це складне явище, що залежить від багатьох факторів і потребує системного управління для забезпечення стійкого розвитку.

Важливо використовувати системний, процесний та ситуаційний підходи для аналізу ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки передбачає впровадження стратегічного системного підходу, що дозволяє організації ефективно функціонувати.

Отже, досягти позитивних результатів можна лише за допомогою грамотної економічної політики, якісного менеджменту та врахування міжнародного досвіду в управлінні конкурентоспроможністю на українських підприємствах.

1.2. Формування та реалізація кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності

Питання розробки ефективної кадрової політики є надзвичайно актуальним через низку чинників:

- нові вимоги до умов праці постійно підвищуються;
- конкуренція між компаніями все більше переміщується в площину кадрових ресурсів;
- важливим стає потенціал правильно сформованої кадрової політики, яка здатна забезпечити оптимальний баланс у кадрових процесах [14].

В умовах ринкової економіки, де постійно відбувається конкуренція, організаціям необхідно не тільки концентруватися на основній діяльності, а й розробляти оптимальну кадрову стратегію та політику.

Незважаючи на те, що покращення кадрової політики має очевидні переваги, більшість вітчизняних підприємств не приділяють цьому питанню належної уваги. Основною метою кадрової стратегії є розвиток компетенцій працівників і координація різних аспектів управління персоналом для стимулювання та підвищення їхньої ефективності. Це включає роботу над трудовими якостями, кваліфікацією та формуванням єдиної політики управління кадрами в організації.

Таблиця 1.4

Ключові напрями кадрової стратегії:

- організація взаємодії з ринком праці та внутрішніми трудовими ресурсами;
- вибір стилю управління персоналом;
- формування горизонтальної співпраці;
- організація робочих місць і створення належних умов праці;
- розробка системи визнання успіхів працівників;
- вибір найбільш ефективної системи оплати праці;
- планування підготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування комунікаційної політики

Джерело: [4].

Кадрова стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку організації і має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. В залежності від стійкості підприємства (високий, середній, низький рівень) та динаміки чисельності працівників, науковці розробили матрицю можливих кадрових стратегій: «Розвиток» (високий рівень), «Стабільність» (середній рівень) і «Спад» (низький рівень) [36]. Ця матриця допомагає оперативно приймати рішення щодо розробки або вдосконалення кадрової стратегії.

Кадрові стратегії можуть бути відкритими, що передбачає залучення персоналу із зовнішніх джерел, або закритими, коли кадри комплектуються

виключно за рахунок внутрішніх ресурсів. На основі аналізу ринку праці та внутрішніх трудових ресурсів організації розробляються такі компоненти кадрової стратегії: стратегія забезпечення кадрами, організація праці, стосунки з персоналом, мотивація і розвиток співробітників.

Для реалізації кадрової стратегії необхідна кадрова політика, яка визначає шляхи досягнення цілей стратегії. Головне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямків та механізмів реалізації кадрової стратегії, щоб ефективно управляти людськими ресурсами і підвищувати конкурентоспроможність організації.

Кадрова політика, з урахуванням специфіки кадрової стратегії організації, передбачає вирішення таких ключових завдань (таблиця 1.5):

Таблиця 1.5

Ключові завдання кадрової політики

Формування команди менеджерів, здатних створювати та впроваджувати програми розвитку організації
Виявлення та збереження основного кадрового потенціалу, який має особливу цінність для компанії
Реструктуризація кадрових ресурсів у контексті організаційних змін та реорганізації, а також зниження соціально-психологічної напруженості у колективі;
Забезпечення соціального захисту та підтримки працівників, які підлягають скороченню

Джерело: [7].

Отже, створення та впровадження кадрової стратегії спрямоване на досягнення конкретних цілей організації, визначення пріоритетних напрямів роботи, термінів реалізації та критеріїв оцінки її ефективності. На основі розробленої кадрової стратегії організація може сформулювати дієву кадрову політику.

Наукові дослідження підкреслюють важливість аналізу системи кадрового управління та проблем, з якими стикаються керівники під час її організації. У зв'язку з цим зростає потреба у вирішенні таких завдань:

- створення гнучкої системи підготовки, перепідготовки та перерозподілу персоналу для задоволення потреб компанії;
- залучення інвестицій для розвитку трудового потенціалу через навчання та перекваліфікацію;
- пошук та інтеграція до команди висококваліфікованих фахівців для ефективного управління персоналом;
- забезпечення стабільної зайнятості, безпечних умов праці, професійного розвитку та мотивації працівників.

Механізм створення кадрової політики являє собою комплекс дій, які здійснюються відповідними суб'єктами для побудови системи управління людськими ресурсами та розвитку їх потенціалу [7].

Механізм впровадження кадрової політики включає в себе нормовану систему організаційних заходів, що охоплює як соціальні, так і адміністративні аспекти функціонування організації. Основна мета – це вирішення кадрових питань та забезпечення організації необхідним персоналом. На основі концепцій та принципів управління формуються основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на покращення ефективності його використання та загальної діяльності організації.

При розробці та реалізації ефективної кадрової політики важливо дотримуватися певних принципів. До таких принципів належать: всебічність та послідовність, наукова обґрунтованість, системний підхід, ефективність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансоване представництво досвідчених і молодих працівників з урахуванням гендерної рівності, оцінка результативності та безперервний розвиток персоналу.

В наукових джерелах в більшості виділяють 5 основних елементів кадрової політики

1. Пошук і відбір кадрів
2. Адаптація і навчання
3. Політика мотивації праці
4. Оцінювання та атестація

5. Корпоративна культура

Для формування кадрової політики необхідно врахувати низку ключових аспектів [15].

Політика розвитку персоналу: передбачає створення програм професійного розвитку, індивідуальне планування кар'єрного зростання, формування команд, професійну підготовку та постійне навчання співробітників.

Визначення загальних принципів кадрової політики та пріоритетних завдань, що спрямовані на розвиток і стабілізацію кадрового потенціалу.

Фінансова політика: включає розробку принципів розподілу фінансових ресурсів та впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання працівників.

Організаційна політика: передбачає аналіз потреб у трудових ресурсах, створення відповідних структур, кадрові призначення, формування кадрового резерву та управління переміщенням співробітників.

Інформаційна політика: забезпечення належного функціонування інформаційної системи управління персоналом та її підтримка для оперативної передачі й обробки даних.

Окрім цього, важливо враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації та її кадрову політику. Формування ефективної кадрової стратегії, як правило, відбувається в кілька етапів, серед яких науковці найчастіше виділяють нормування, програмування та моніторинг персоналу.

На першому етапі нормування – проводять узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку.

Другий етап, програмування – передбачає розробку програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації (розробка кадрових технологій)

Для третього етапу, моніторингу персоналу – розробляють процедури діагностики і прогнозування кадрової ситуації.

Логічним продовженням впровадження кадрової політики в організації буде затвердження норм і принципів такої кадрової політики. Наступним важливим етапом буде інформування всього трудового колективу про затвердження кадрової політики. Проведення опитування працівників щодо ефективності і доцільності кадрової політики допоможе вчасно внести необхідні корективи на ранніх етапах впровадження.

У сучасних умовах кадрова політика вважається ефективною, якщо вона відповідає певним критеріям [6].

Вона повинна бути узгоджена зі стратегією розвитку підприємства, виконуючи роль інструмента для досягнення стратегічних цілей через належне кадрове забезпечення.

Важлива гнучкість кадрової політики, яка має одночасно залишатися стабільною, але при цьому реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Економічна доцільність є ключовою умовою: кадрова політика повинна базуватися на реальних фінансових можливостях організації.

Індивідуальний підхід до співробітників є необхідним для досягнення максимального використання їхнього потенціалу та виконання завдань, поставлених перед ними.

При розробці кадрової політики важливо також враховувати актуальні проблеми, що виникають у процесі її впровадження. До найбільш поширених належать:

Дефіцит кваліфікованих працівників, що негативно впливає на якість виконуваної роботи.

Висока плинність кадрів, що зазвичай викликана незадоволенням умовами праці, заробітною платою, ставленням керівництва та браком можливостей для професійної самореалізації.

Складнощі з організацією відбору та найму персоналу, зокрема через перенасиченість ринку робочою силою, що потребує від керівництва створення ефективної системи залучення кадрів, які найбільше відповідають цілям організації.

Для вирішення цих та інших проблем формується механізм реалізації кадрової політики, що включає систему планів, норм, організаційних, соціальних і економічних заходів, спрямованих на задоволення потреб підприємства в кваліфікованому персоналі.

На кадрову політику впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. До зовнішніх належать: національне та міжнародне трудове законодавство, ринкові умови, стан ринку праці та інші фактори. Внутрішні фактори включають стратегії розвитку організації, корпоративну культуру, фінансові ресурси та рівень заробітної плати.

Ефективна кадрова політика має такі характеристики (таблиця 1.6):

Таблиця 1.6

Характеристики ефективної кадрової політики

Вона є невід'ємною частиною системи управління і підтримує реалізацію цілей організації через кадрове забезпечення.
Її стабільність є важливою для формування певних очікувань працівників.
Гнучкість політики дозволяє їй адаптуватися до змін у стратегії організації та ситуації на ринку.
Вона економічно обґрунтована і спрямована не лише на отримання економічного, а й соціального ефекту, при дотриманні законодавчих норм.

Джерело: [92].

З огляду на вищезазначене, можна запропонувати кілька рекомендацій для покращення кадрової політики.

1. Варто розробити стратегію відбору та найму персоналу, що передбачає створення двоярусної структури. Перша частина цієї структури охоплює "кадрове ядро", що складається з найбільш цінних і кваліфікованих працівників, а друга — "периферійних" працівників, які виконують менш важливі функції.

2. Організувати підготовку та перепідготовку для підвищення кваліфікації робітників;

3. Створити всі необхідні умови щодо розвитку людського потенціалу на підприємстві, що в результаті забезпечить йому корпоративну конкурентоспроможність на ринку;

4. Розробити підходів щодо ефективного управління персоналом як умову ефективного та раціонального розміщення, використання та забезпечення працівників, що забезпечить професійне зростання;

5. Розвиток соціально-трудова відносин між персоналом та керівництвом стосовно функціонування і розвитку трудового персоналу, умов наймання та соціального захисту;

6. Створити ефективну систему стимулювання праці персоналу, яка включає в себе моральні та матеріальні стимули та найважливіші напрямки роботи з мотивації персоналу тощо [92].

Оскільки одним із ключових завдань кадрової політики будь-якої організації є максимальне використання потенціалу працівників, значна увага приділяється створенню ефективної системи мотивації. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці та загальній прибутковості організації. У сучасних умовах одним із найбільш результативних підходів є «мотивація на результат», яка передбачає стимулювання працівників на досягнення конкретних цілей.

Робота з кадрами є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Як і вся управлінська робота, вона потребує планування та чіткої стратегії. Управління кадрами охоплює кілька важливих аспектів: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний та адміністративно-правовий.

- Політичний аспект управління кадрами полягає в забезпеченні демократичних умов на робочому місці, що дає працівникам можливість відчувати себе активними творцями організації. Це підвищує залученість та мотивацію кадрів до роботи.

- Соціальний аспект акцентує увагу на покращенні умов праці, включаючи житлові, культурно-побутові та соціальні чинники. Сюди ж входять заходи для підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників.

- Психологічний аспект управління враховує індивідуальні психологічні особливості працівників, стимулюючи їхню мотивацію та продуктивність через персоналізовані підходи.

- Адміністративно-правовий аспект передбачає координацію робочих процесів і розподіл кадрів згідно з їх професійними та кваліфікаційними характеристиками, що забезпечує оптимізацію праці.

- Виробничо-економічний аспект управління кадрами спрямований на підвищення ефективності виробництва через задоволення економічних інтересів як організації, так і працівників. Основна мета — забезпечити відповідність між цілями організації та інтересами працівників.

Кадрова політика і її різновиди:

1. Пасивна кадрова політика. Відсутність чіткої стратегії з управління персоналом може призвести до виникнення кризових ситуацій, коли кадрові проблеми вирішуються лише після їхнього виникнення. Таке управління є реактивним і неефективним у довгостроковій перспективі.

2. Реактивна кадрова політика полягає у контролі за ознаками кризових явищ, таких як конфлікти або дефіцит кваліфікованих кадрів. Керівництво намагається зрозуміти причини проблем і вживає заходів для їх вирішення, хоча частіше такі дії є короткостроковими.

3. Превентивна кадрова політика передбачає прогнозування можливих проблем і підготовку до них. Організації з такою політикою здатні здійснювати коротко- та середньострокове планування кадрових потреб, але їм бракує засобів для активного впливу на ситуацію.

4. Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва як прогнозів, так і засобів для ефективного впливу на ситуацію. Кадрові служби в таких організаціях здійснюють постійний моніторинг та корекцію планів, що забезпечує стійкість до зовнішніх і внутрішніх змін.

Аналізуючи формування кадрової політики в умовах ринкової економіки, можна зробити висновок, що головним чинником її ефективності є гнучкість та адаптивність. Це можливо лише за наявності висококваліфікованого персоналу, здатного швидко адаптуватися до нових викликів. У сучасному світі кадровий потенціал стає ключовим фактором успіху, і саме інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів сучасного менеджменту. Без належної роботи з персоналом жодна організація не може ефективно функціонувати або досягати своїх стратегічних цілей. Тому важливо, щоб не лише спеціалісти кадрових служб, а й керівники всіх рівнів володіли знаннями про ефективні методи управління персоналом.

Кадрова політика має бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства і спрямована на формування сильної та професійної команди. Ефективна система роботи з персоналом повинна враховувати не лише економічний ефект, але й соціальні аспекти. Важливо, щоб кадрова політика була динамічною, враховувала зовнішні та внутрішні фактори і, головне, сприяла розвитку кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 1

Формування кадрової політики в сучасних підприємствах визначається домінуючим стилем управління, специфікою процесів прийняття рішень, рівнем професійної підготовки та технічного забезпечення працівників кадрових підрозділів, а також іншими чинниками.

Кадрова служба відіграє ключову роль у розробці та реалізації цієї політики. Вона займається створенням цільових кадрових програм і проводить регулярний моніторинг ситуації, коригуючи реалізацію програм відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Кадрові підрозділи мають не тільки інструменти для діагностики персоналу, але й використовують методи прогнозування кадрових потреб на середньостроковий та довгостроковий періоди. Програма кадрової роботи разом із варіантами її реалізації є важливою складовою загального плану розвитку організації.

Впровадження кадрової політики передбачає створення кадрових програм, постійний аналіз ситуації з кадрами, адаптацію кадрових заходів відповідно до змін зовнішнього середовища та залучення управлінців різних рівнів до роботи з кадрами.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЛЕРУА МЕРЛЕН УКРАЇНА» ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1 Мережа будівельних магазинів Leroy Merlin. Історія розвитку компанії.

Французька мережа будівельних магазинів Leroy Merlin представлена в 12 країнах світу і нараховує біля 300 магазинів великого і середнього формату. Входить в групу компаній Adeo, яка в свою чергу належить Сімейній Асоціації Мюльє (фр. Association familiale Mulliez, AFM).

На цей час Leroy Merlin має більш ніж сторічну історію розвитку, поглинань та зміни власників.

1920-ті роки. Початок довгої сімейної історії.

У 1921 році Адольф Леруа-старший відкрив перший магазин під назвою "Американський склад" у французькому регіоні Па-де-Кале. Магазин пропонував різноманітні будівельні матеріали та товари для облаштування дому безпосередньо приватним клієнтам. Дотримуючись принципів сімейної спадкоємності, Адольф передав бізнес своєму синові, якого також звали Адольф Леруа, та його дружині Роз Мерлен.

1930-ті роки. Впровадження нової моделі.

Компанія успішно розвивалася в північних регіонах Франції. Адольф і Роз запустили продаж продукції за каталогами, опублікувавши перший каталог товарів, що забезпечив половину загального товарообігу. Це був період процвітання, компанія активно створювала нові робочі місця та стала взірцем для інших. Адольф Леруа стає ключовою фігурою в житті містечка Не-ле-Мін. У компанії працювало близько п'ятдесяти співробітників, і вона розвивалася на повну потужність.

1940-ві роки. Відновлення після війни.

Під час Другої світової війни діяльність компанії була обмеженою, вона займалася переважно будівництвом шале. Як і більшість підприємств у цей період, компанія стикнулася з труднощами. Після звільнення у вересні 1944 року Адольф опинився в ситуації, схожій на ту, що була у його батька після Першої світової війни, — йому довелося починати все заново. З початком "Славного тридцятиріччя" Адольф Леруа поставив собі за мету допомогти у відбудові країни. Він розширив асортимент товарів і відкрив три нові склади, включивши в пропозицію навіть готові будинки.

1950-ті роки. Розширення бізнесу

З початку 1950-х років компанія почала продавати продукцію, зокрема фарби, під брендом "Американський склад". Такий незвичний для того часу підхід допоміг виділити компанію. Поставки здійснювалися двома шляхами: партійними закупівлями, до яких схилився Адольф, і постійним асортиментом товарів. У 1958 році компанія почала розширюватися на національному рівні, відкриваючи нові магазини в таких містах, як Лонго, Брюе-ла-Бюїсьєр і Мерлімон.

1960-ті роки. Трансформація бізнес-моделі

Післявоєнна Франція переживає демографічний бум і зростаючий попит на житло. З'являються перші супермаркети, що змінюють підходи до торгівлі. Це час розваг і масового споживання. У зв'язку з цими змінами, сини Леруа вирішують створити новий бренд під назвою "Леруа Мерлен".

Компанія починає пропонувати широкий асортимент товарів: від посуду і будівельних матеріалів до побутової техніки і товарів для дому. Леруа Мерлен впроваджує нову концепцію – самообслуговування. Основними принципами бізнесу залишаються доступні ціни, великий вибір і високий рівень обслуговування. Щоб привернути увагу сімей, бренд запускає своє перше гасло: «Чарівник Леруа Мерлен».

1970-ті роки. Нові горизонти.

Леруа Мерлен набуває величезної популярності, і відкриття кожного нового магазину стає справжньою подією для місцевого населення. Проте часи

змінюються: тридцять років економічного зростання у Франції добігають кінця, виникають соціальні труднощі. У цей період брати Леруа починають шукати нового партнера для компанії.

У 1979 році AFM (Асоціація сім'ї Мюльє) купує 50% акцій компанії, а вже у 1980 році повністю викуповує її.

1980-ті роки. Культура обміну.

Це десятиліття глобалізації, і Леруа Мерлен адаптується до нових умов. Компанія спрощує асортимент, зосереджуючи увагу на будівельних матеріалах, товарах для облаштування і декорування будинків, орієнтованих на широке коло споживачів.

Також цей період знаменує собою початок нової корпоративної культури. У 1986 році була створена програма Valaction (у 2007 році перейменована на Valadeo), яка дозволила співробітникам стати акціонерами компанії. Вони починають брати участь у прибутках і результатах діяльності компанії, а також активно долучаються до її управління та розвитку.

Культура обміну і співпраці стає наріжним каменем компанії.

1990-ті роки. Створення спільного майбутнього.

Леруа Мерлен зміцнює свої позиції на ринку товарів для облаштування та декору дому. Компанія впроваджує новий підхід під назвою «Бачення», заохочуючи співробітників уявляти, якою має бути компанія через 10 років. Починається активний розвиток спільної участі персоналу в управлінні бізнесом. Магазили модернізуються, акцентуючи увагу на потребах клієнтів, з'являються нові послуги: телефонні консультації, програми лояльності.

У цей же час Леруа Мерлен стає мережею автономних компаній і виходить на міжнародні ринки. Перший магазин відкривається в Іспанії у 1989 році, а пізніше компанія придбала бельгійський бренд Bricoman.

2000-ті роки. Рішення для кожного.

Леруа Мерлен продовжує міжнародну експансію, відкриваючи нові магазини в Росії, Бразилії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Греції та Китаї. У 2004 році в Іспанії відкривається Obramat, в Італії – Bricoscenter, а в Іспанії та Португалії –

Акі. У Франції до групи приєднується мережа Weldom. У 2007 році група змінює назву на ADEO, що з латини означає «йти до». Це підкреслює різноманіття діяльності та амбіції компанії. ADEO продовжує розширюватися, купуючи 60 магазинів мережі Castorama в Італії.

2010-ті роки. Перехід до багатоканальності.

В епоху розвитку соціальних мереж і електронної торгівлі ADEO переходить до інтерактивної багатоканальної моделі. Концепція «Все під одним дахом» трансформується у «Все в один клік», об'єднуючи фізичні магазини та онлайн-платформи.

У 2017 році ADEO стає лідером на європейському ринку та третьою за величиною компанією у світі в цій галузі. Компанія продовжує свій розвиток, створюючи міжнародну платформу для благоустрою помешкань, пропонуючи комплексні рішення: від товарів до встановлення, з користю для клієнтів, партнерів та світу.

2020-ті роки. Модернізація у відповідь на глобальні виклики

Група ADEO бере на себе місію сприяти створенню житлових просторів, які є соціально, економічно та екологічно збалансованими. Компанія допомагає створювати екологічне, адаптоване до сучасних потреб житло на рівні будинків, кварталів, міст та цілої планети.

Будинки, що сприяють добробуту, мають бути енерго- та водозберігаючими, безпечними для здоров'я, створеними з раціональним використанням ресурсів та соціальною відповідальністю. Підхід «We Make It Positive» об'єднує співробітників, клієнтів, постачальників і партнерів ADEO для створення стійких рішень з позитивним впливом на навколишнє середовище. [68].

2.2 Огляд діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна»

У 2010 році в Києві було відкрито перший будівельний супермаркет французької компанії Leroy Merlin, зареєстрованої під юридичною назвою ТОВ

«Леруа Мерлен Україна». Компанія позиціонується як мережа магазинів, що пропонують товари для будівництва, ремонту та облаштування оселі. Асортимент, який включає понад 30 000 найменувань, представлений продукцією місцевих виробників, міжнародних брендів і 13 власними торговими марками компанії.

На момент відкриття першого магазину Leroy Merlin, ринок будівельних супермаркетів в Україні вже був досить розвинений. Серед основних конкурентів були:

Нова Лінія – перший магазин відкрили у 2001 році;

Торгово-будівельний Дім ОЛДІ – працює з 1997 року;

Епіцентр К – перший магазин працює з 2003 року;

Будмакс – вийшов на ринок у 2008 році.

Станом на 2010 рік більшість національних будівельних мереж мали свої магазини лише у Києві та обласних центрах. Основну частку ринку роздрібною торгівлі товарами для ремонту займали господарські ринки, склади та малі магазини будівельних матеріалів. Незважаючи на швидкий розвиток галузі, Leroy Merlin зіштовхнулася з труднощами в освоєнні українського ринку. До 2017 року лідером ринку став «Епіцентр К», який зайняв 53% ринку.

Через жорстку конкуренцію з ринку пішли німецькі мережі Praktiker (2013) та OBI (2014), а «Нова Лінія» була поглинута мережею «Епіцентр» [69].

Попри стрімке зростання будівельної галузі, яке в 2016–2021 роках оцінювалось на рівні від 15% до 40% на рік, Leroy Merlin не реалізувала свої плани щодо відкриття десятків нових супермаркетів. До початку пандемії 2019 року компанія відкрила лише 5 магазинів у Києві та 1 в Одесі. Економічної рентабельності досягнуто не було, і компанія працювала завдяки фінансовій підтримці материнської корпорації ADEO.

Таблиця 2.1

Фінансові результати

	2019	2020	2021	2022	2023
Прибуток	-160 532.0	-325 396.0	-147 078.0	-929 741.0	-581 056.0
Виплати на оплату праці	184 400.00	191 124.00	229 561.00	247 072.00	267 545.00
Чистий дохід від реалізації продукції	1 858 416.00	2 030 655.00	2 499 064.00	755 804.00	1 768 925.00
Валовий прибуток	502 978.00	533 714.00	647 207.00	239 914.00	356 618.00

Джерело: [70].

З початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року всі магазини ТОВ «Леруа Мерлен Україна» були тимчасово зачинені з міркувань безпеки. В липні 2022 року роботу відновили три магазини у Києві. Решта три магазини були закриті, оскільки було прийнято рішення не продовжувати оренду приміщень. Наразі компанія представлена трьома магазинами у Києві, а продаж товарів в інших регіонах здійснюється через інтернет-магазин.

Попри складну економічну ситуацію, компанія продовжує розвивати довгострокові стратегії, виконуючи свої зобов'язання перед партнерами. Інвестиції спрямовані на розвиток онлайн-платформи та вдосконалення офлайн-магазинів, що допомагає компанії залишатися конкурентоспроможною.

Благодійна діяльність

Восени 2022 року «Леруа Мерлен Україна» спільно з компанією ADEO створила благодійний фонд «Solidarity» для допомоги постраждалим від війни в Україні. Завдяки цьому фонду вже реалізовано низку проектів з відновлення соціальної інфраструктури та житлових будівель, пошкоджених внаслідок обстрілів, що дозволило багатьом людям повернутися додому або знайти нове житло у тимчасових притулках. Реалізація нових проектів триває.



Рис.2.1. Візуалізація результатів діяльності фонду

Джерело: [71]. Дата посилання 01.10.2024

2.3 Аналіз ефективності кадрової політики компанії ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як складової її конкурентоспроможності

Об'єктом кадрової політики компанії «Леруа Мерлен Україна» є персонал, який станом на 2024 рік налічує 600 працівників. Гендерний розподіл серед працівників складає 54% жінок і 46% чоловіків, а середній вік персоналу, за даними на 2021 рік, становить 39 років.

Територіально персонал компанії зосереджений у центральному офісі та трьох магазинах. Штат кожного магазину в середньому налічує 140 осіб. Основні позиції за чисельністю – це продавці-консультанти (58%) та касири (22%).

Трудові відносини в компанії регулюються чинним законодавством України, зокрема Конституцією України, Цивільним кодексом України, Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами.

Крім того, кадрова політика Leroy Merlin базується на принципах і культурі, розроблених групою компаній ADEO, яка протягом десятиліть використовує західноєвропейську модель менеджменту. Застосування цієї моделі в українському контексті є предметом наукового інтересу та обґрунтовує доцільність її дослідження.

Для аналізу ефективності кадрової політики компанії ТОВ «Леруа Мерлен Україна» було проведено дослідження, яке охоплює такі ключові складові:

1. Пошук і підбір кадрів;
2. Адаптація і навчання персоналу;
3. Політика мотивації праці;
4. Оцінювання та атестація;
5. Корпоративна культура (Соціальна політика)

Кожна зі складових оцінювалась за такими критеріями:

- наявність відповідального спеціаліста за кожен складову кадрової політики;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур, що стосуються цієї складової;
- систематичне використання зазначених принципів та процедур, їх вимірювані результати, а також їхнє сприйняття працівниками компанії.

Оцінювання проводилось за системою "0" або "1" для кожного з пунктів, залежно від їхньої наявності та реалізації на підприємстві. Загальний бал для кожної складової кадрової політики оцінювався таким чином:

- 3 бали з 3 можливих – оцінка «добре»;
- 2 бали з 3 – «задовільно»;
- 1 бал з 3 – «незадовільно».

1. Пошук і підбір кадрів

У кожному магазині та центральному офісі функціонує відділ кадрів, що складається з керівника відділу персоналу, кадрового спеціаліста та рекрутера. Чисельність штату кожного підрозділу визначається з урахуванням економічної рентабельності, яка вимірюється низкою показників, зокрема запланованим

відсотком витрат на персонал, кількістю проданих товарів на одного працівника, кількістю просканиваних товарів на касі та під час приймання, залежно від підрозділу, де є потреба у закритті вакансій.

Задачу пошуку персоналу ставлять керівник магазину або підрозділу, а відповідальність за її виконання покладається на керівника відділу персоналу та рекрутера. Компанія дотримується відкритої кадрової політики, що передбачає пошук кандидатів на ринку праці, водночас активно залучаючи внутрішні ресурси. Для стимулювання залучення працівників до процесу пошуку кадрів діє програма винагороди, яка передбачає грошову компенсацію за успішну рекомендацію кандидата.

Ефективність процесу рекрутингу забезпечується шляхом складання портрету кандидата, який узгоджується керівником відповідного підрозділу та рекрутером. Процес відбору кандидатів проходить у три етапи, що гарантує об'єктивність ухваленого рішення: рекрутер оцінює відповідність кандидата вимогам посади, керівник підрозділу перевіряє можливість його роботи в команді, а керівник магазину проводить фінальну співбесіду.

Процес пошуку та підбору кадрів в компанії Leroy Merlin налагоджений і забезпечує потреби компанії у персоналі.

Підсумок:

- наявність відповідального спеціаліста – так, 1 бал;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур - так, 1 бал;
- систематичне використання, вимірюваність результатів, позитивне сприйняття працівниками – так, 1 бал;

Оцінка цієї складової кадрової політики – **«добре»**.

2. Адаптація і навчання

Компанія усвідомлює важливість ефективної інтеграції нового працівника, тому було розроблено програму адаптації, яка включає серію тренінгів щодо корпоративної культури, історії компанії, організаційної структури та взаємодії

між підрозділами. Програма передбачає, що новий працівник кілька днів проходить стажування в іншому магазині або відділах, що дає йому можливість отримати широкий огляд своєї ролі в компанії, познайомитися з колегами і зрозуміти командну роботу.

Тримісячна програма інтеграції включає регулярні зустрічі з керівником для обговорення процесу адаптації, виявлення можливих труднощів і коригування процесу. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє забезпечити успішну інтеграцію нового працівника в компанію.

Навчання. На підприємстві розроблені внутрішні програми навчання що стосуються питань безпеки, корпоративної етики. Для підвищення рівня кваліфікації продавців-консультантів організовуються навчання по товарам від постачальників і виробників. Водночас є запити від працівників по необхідності навчання по технікам продажів, з 2022 р. такі навчання не проводяться, як і навчання по менеджменту для управлінського складу. Для проведення таких навчань залучались спеціалізовані навчальні центри. Після повномасштабної агресії, з певних причин, такі навчання не фінансуються компанією, розформовано відділ, який займався плануванням і контролем навчання на підприємстві.

В розробці система навчання з доступом на онлайн платформу, де кожному працівнику доступні навчання з різних напрямлень, триває переклад навчальних матеріалів переданих материнською компанією ADEO.

Підсумок:

- наявність відповідального спеціаліста – ні, 0 балів;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур - так, 1 бал;
- систематичне використання, вимірюваність результатів, позитивне сприйняття працівниками – так, 1 бал.

Оцінка цієї складової кадрової політики – «задовільно».

3. Політика мотивації праці

Фінансова мотивація в компанії має дві складові – ставку і премію.

Ставка є сталою, перегляд ставки співробітника підлягає перегляду 1 раз на рік за індивідуальними досягненнями. Оцінка індивідуальних досягнень не має чітких критеріїв. Рішення про перегляд ставки виносяться колективно, але під впливом вищого керівника.

Оскільки немає критеріїв, часто працівники не вважають перегляд ставки справедливим.

Мінусом фінансової політики компанії є відсутність стимулюючих програм. Такими стимулюючими програмами мотивації могли стати: введення разрядів і відповідно атестація по відповідності компетенцій з прив'язкою до ставки, встановлення індивідуальних цілей з прив'язкою до премії.

Премія нараховується за колективним результатом, має максимально прозорий і передбачений алгоритм нарахування - прогрес економічного результату за три місяці у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Наховується єдиним відсотком від індивідуальної ставки. Оскільки в основі береться економічний результат цілого магазину, то вплив окремого відділу, а тим більше індивідуальний вплив є незначним. Це призводить до того, що квартальна премія очікується всіма співробітниками, але не є стимулом для покращення результатів окремим працівником.

Нематеріальна мотивація. Включає в себе пільгове медичне страхування та безкоштовне для співробітника страхування від нещасних випадків, безкоштовні обіди, зручний і якісний спецодяг для літнього і зимового сезону, знижка при купівлі товарів асортименту компанії. Більшістю працівників нематеріальна мотивація сприймається позитивно і плани компанії скоротити затрати на обіди і одяг не додають задоволення співробітникам.

Організаційна мотивація. В компанії приділяють увагу комфортним умовам роботи і відпочинку. На кожному об'єкті облаштовані кімнати відпочинку, для обідів також є спеціально обладнані їдальні. Безпека праці в пріоритеті підприємства, це захисне взуття і засоби індивідуального захисту для працівників, які видаються безкоштовно. Для колективної безпеки магазину і офіс обладнані всіма необхідними засобами пожежної безпеки.

Підсумок:

- наявність відповідального спеціаліста – ні, 0 балів;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур - так, 1 бал;
- систематичне використання, вимірюваність результатів, позитивне сприйняття працівниками – ні, 0 балів.

Оцінка цієї складової кадрової політики – «незадовільно».

4. Оцінювання та атестація

Оцінювання задоволеністю праці проходить в компанії систематично, 2 рази на рік. Оцінювання проходить анонімно у формі опитування, працівники підприємства відповідають на питання пов'язані з безпекою умов праці, залученістю, відносинах з керівником, умовами праці, рівнем стресу. По кожному питанню є можливість записати свій коментар. Після обробки результатів опитування в компанії доступна наступна інформація:

- рівень задоволеністю працівників компанії загалом в динаміці з попередніми опитуваннями;
- рівень задоволеністю працівників у порівнянні між об'єктами (магазинами).

Атестація.

Як такої, атестації що підтверджує рівень компетенції працівників в компанії не існує.

Системно проводиться оцінка потенціалів, як планування кадрового резерву компанії і кар'єрного росту працівника.

Підсумок:

- наявність відповідального спеціаліста – ні, 0 балів;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур - так, 1 бал;
- систематичне використання, вимірюваність результатів, позитивне сприйняття працівниками – так, 1 бал.

Оцінка цієї складової кадрової політики – «задовільно».

5. Корпоративна культура (Соціальна політика)

Принцип «Людина на першому місці» закладено в стратегію компанії [68]. Соціальна підтримка працівників реалізується через внутрішній комітет Солідарності та благодійний фонд ADEO. Підтвердженням корпоративної політики, що спрямована на людину є підтримка співробітників компанії після початку повномасштабної агресії проти України. Працівникам було збережено 100% заробітної плати; нараховано одноразову допомогу в розмірі 1,5 ставки; організовано гуманітарну допомогу у вигляді продуктових наборів. За рахунок компанії організовано виїзд працівників жінок з дітьми до Польщі тощо.

Між працівниками всіх ланок підприємства підтримується культура поваги, взаємодії, та орієнтації на місію і цінності компанії. Характерною рисою є спілкування на «ти» та звернення без використання «по батькові» з метою винятково прискорити та спростити комунікацію. Таке спілкування скорочує дистанцію між працівником і керівником

Підсумок:

- наявність відповідального спеціаліста – так, 1 бал;
- розробка та затвердження керівництвом підприємства чітких принципів, методів, форм та процедур - так, 1 бал;
- систематичне використання, вимірюваність результатів, позитивне сприйняття працівниками – так, 1 бал.

Оцінка цієї складової кадрової політики – «добре».

З дослідження визначаємо, що відсутність окремого значного пункту в складовій кадрової політики призводить до дисбалансу всієї структури і може призвести до негативних наслідків в роботі підприємства. Тому формування кадрової політики має бути комплексним і пропрацьованим детально по всіх складовим щоб забезпечити стабільну та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Результати дослідження ефективності кадрової політики підприємства ТОВ «Леруа Мерлен» представлено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Оцінка кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна» по методам та інструментам запровадженим в компанії

Складова кадрової політики	Впроваджені принципи, методи, форми, заходи	Оцінка
Пошук і підбір кадрів	Відповідальний спеціаліст. Складено портрет кандидата. Різні канали пошуку. Відкрита політика.	Добре
Адаптація та навчання	Інтеграційна програма. Супроводження. Внутрішнє навчання. Оплата зовнішнього навчання. Відсутність відповідального по навчанню	Задовільно
Політика мотивації праці	Відсутність директора HR Відсутня програма стимулювання Система преміювання не діє Вчасні, стабільні виплати. Загальний перегляд рівня ЗП 1 раз на рік. Індивідуальний перегляд ЗП 1 раз на рік. Розвинута система нематеріальної і організаційної мотивації	Незадовільно
Оцінювання і атестація	Онлайн платформа для комплексного оцінювання і атестації MyDev. Прозора процедура щорічного затвердження потенціалів, як планування кар'єри. Немає прямого зв'язку з системою мотивації	Задовільно
Корпоративна культура (соціальна політика)	Приоритет безпеки праці. Умови комфортної роботи та відпочинку. Оплата заходів, копоративних подарунків. Фонд солідарності. Страхування життя і медичне страхування.	Добре

Джерело: авторське дослідження

Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен» є важливим етапом стратегічного управління, що сприяє аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Кадрова політика відіграє ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг організації, тому ефективність її функціонування вимагає особливої уваги з боку керівництва.

Завдання керівників полягає у врахуванні принципів кадрової політики для визначення кадрових ресурсів та можливостей організації. Це формує основу для вдосконалення діяльності підрозділів, розкриття наявних резервів ефективності, а також для проведення соціологічних досліджень та впровадження їх результатів.

Для оцінки ефективності кадрової політики було досліджено такі ключові функції, які відображають параметри оцінювання у трьох основних аспектах:

Економічна ефективність: Визначає рівень досягнення цілей організації через підвищення ефективності використання людських ресурсів. Критерії економічної ефективності повинні відображати продуктивність праці або індивідуальний внесок працівників.

Соціальна ефективність: Відображає рівень виконання очікувань і задоволення потреб персоналу. Соціальна ефективність залежить від розвитку корпоративної культури, форм стимулювання та мотивації, а також стану соціально-психологічного клімату в колективі. Цей аспект більшою мірою пов'язаний із формами і методами роботи з кожним співробітником.

Організаційна ефективність: Оцінює цілісність та оптимальність організаційної структури підприємства. Цей підхід передбачає, що працівники є спільним соціальним суб'єктом, який безпосередньо впливає на діяльність організації, тому кінцеві результати роботи підприємства слугують критеріями оцінки його організаційної ефективності.

Показники ефективності кадрової політики

Таким чином, система показників для всебічної оцінки ефективності кадрової політики охоплює економічні, соціальні та організаційні аспекти.

Для визначення окремих показників може знадобитися додаткова оперативна інформація, отримана на основі додаткових досліджень.

Відповідно до вищенаведених критеріїв ефективності кадрової політики підприємства можна виділити відповідні показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ефективності кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен» як складової його конкурентоспроможності

Критерії ефективності кадрової політики	Параметри критерія
Наявність персоналу	Укомплектованість штатів (керівники, робітники, спеціалісти, службовці), %
Компетенції персоналу	Частка негативних відгуків покупців через низьку кваліфікацію персоналу, розподіл персоналу за рівнем освіти (вища, середньо-спеціальна, середня та базова) та виконання плану навчання кадрів, %
Задоволеність кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів персоналу: (керівники, продавці, касири, приймальники товару) частка звільнень з ініціативи працівників, рівень середньомісячної заробітної плати.
Ефективність використання персоналу	Зростання продуктивності праці у %, (проскановані товари на касі шт/година для касирів, кількість проданих товарів у комерційних відділах для продавців консультантів.
Стан основних засобів	Коефіцієнти зносу основних засобів, оновлення оборотних коштів та фондіввіддачі

Джерело: [67].

Застосування чинників, перерахованих у таблиці 2.3, разом з орієнтацією на ключові показники ефективності дозволяють кадровій службі товариства більш раціонально та продуктивно організувати процес управління. У цьому напрямку важливим є вдосконалення управлінських інструментів для забезпечення оптимального використання персоналу. Досягти реальної користі від роботи персоналу можливо лише тоді, коли всі елементи системи управління

спиратимуться на об'єктивну основу та узгоджуватимуться з потребами виробничої системи товариства.

Ефективність роботи персоналу в межах управлінської системи товариства залежить від оптимальної зайнятості, відповідності трудового потенціалу вимогам робочих місць і посад, а також від періодичної ротації робочих місць для збереження продуктивності.

Оцінка результативності кадрової політики з точки зору керівництва та власників має ґрунтуватися на досягненні основних стратегічних цілей компанії, таких як зростання прибутку, рентабельність, зміцнення ринкової позиції, забезпечення стабільного розвитку та виконання соціальних зобов'язань.

Для підвищення ефективності використання персоналу необхідно враховувати такі аспекти:

- раціональне використання інтелектуальних і організаційних можливостей співробітників шляхом вдосконалення змісту їхньої праці;
- унікнення монотонності та низької значущості завдань;
- забезпечення надійності й безпечності виробничих процесів;
- оптимізація режимів праці та відпочинку;
- оцінка здібностей працівників і визначення ключових показників, що впливають на результативність.

Отже, ефективність кадрової політики є показником успішності управлінської стратегії, яка відображає здатність системи управління персоналом забезпечувати очікуваний результат за різних умов.

Показники, що відображають використання персоналу на рівні товариства, включають:

- продуктивність праці як основний індикатор;
- частка витрат на оплату праці у відсотках від валового доходу;
- рівень трудової дисципліни та плинність кадрів;
- чисельність і розподіл працівників між підрозділами підприємства;
- відповідність персоналу сучасним вимогам торгівлі, клієнторієнтованого підходу тощо;

- кількість працівників, вивільнених з виробництва (як абсолютна, так і відносна).

Також варто зазначити, що оцінка ефективності кадрової політики може передбачати не лише аналіз внутрішніх показників за певний період, а й порівняння з аналогічними показниками ринку. Дані від провідних міжнародних компаній можуть слугувати орієнтиром. Цей метод, відомий як «бенчмаркінг», надає можливість отримати точнішу оцінку, враховуючи особливості компанії та галузі в цілому.

Таким чином, ефективне функціонування та подальший розвиток товариства можливі лише на основі використання ефективної кадрової політики, як складової його конкурентоспроможності. Трудові ресурси є одним із найважливіших факторів, що впливає на ефективність діяльності товариства, тому управління персоналом є основою для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності товариства у сучасних умовах.

Інструментами реалізації ефективної кадрової політики є оперативна кадрова робота, управління персоналом, формування заходів щодо розвитку трудового потенціалу, управління розвитком персоналу, задоволення соціальних потреб, ефективна мотивація та стимулювання, удосконалення документаційного менеджменту товариства. Склад показників, які всебічно відображають ефективність кадрової політики, мають виражатися в економічному, соціальному, психологічному, інформаційному та організаційному аспектах.

Важливими чинниками забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Леруа Мерлен» є наступні:

- асортимент товарів (актуальність, якість, ціна та достатня кількість);
- швидка і надійна доставка товарів; ціна продукції;
- кваліфікований та клієнторієнтований персонал;
- рівень вкладання інвестицій материнської компанії ADEO;
- розвиток інтернет магазину, як платформи, з долучанням інших виробників та дистриб'юторів будівельної галузі;

- ступінь конкуренції на ринку.

Отже, ефективне функціонування та стає зростання товариства можливі лише за умови застосування результативної кадрової політики як важливого чинника його конкурентоспроможності. Трудові ресурси є одним із ключових елементів, що впливає на успішність товариства, тому належне управління персоналом стає основою для підвищення прибутковості та конкурентної стійкості на сучасному ринку.

Висновки до розділу 2

За 14 років на українському ринку ТОВ «Леруа Мерлен Україна» зарекомендувало себе як надійний партнер у сфері товарів для ремонту та благоустрою оселі. Асортимент продукції та додаткові послуги, зокрема доставка, пошиття штор і проектування кухонь, високо цінуються серед споживачів, які займаються будівництвом, ремонтом чи поліпшенням своїх помешкань.

Незважаючи на економічні виклики, компанія продовжує роботу у трьох магазинах у Києві та через інтернет-магазин <https://www.leroymerlin.ua/>.

Для підтримки України материнська компанія ADEO заснувала та фінансує благодійний фонд «Леруа Мерлен Солідарність», який сприяє відновленню приватного житла та об'єктів соціальної інфраструктури, пошкоджених внаслідок російських обстрілів.

У своїй кадровій політиці «Леруа Мерлен Україна» впроваджує західноєвропейську модель управління, що ґрунтується на таких концепціях, як Human First, Customer Centric та Політика залученості. Ці підходи забезпечують уніфіковану соціальну й мотиваційну підтримку персоналу у всіх країнах присутності компанії. [68].

Для розвитку і оцінки персоналу розроблений і постійно вдосконалюється комплексний підхід, який охоплює інструменти, такі як навчальна онлайн-платформа, систематичний моніторинг задоволеності роботою та методику оцінки 360°.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВОЇ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Шляхи і засоби удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності

Ефективність розвитку підприємств в Україні, незалежно від форми власності, нерозривно пов'язана з ефективним управлінням трудовими ресурсами. Сучасні вимоги ринкової економіки висувають персонал як ключовий чинник успіху, і тільки комплексна кадрова політика може забезпечити підприємствам необхідний рівень кваліфікації працівників для досягнення поставлених цілей.

Кадрова політика та її основні компоненти

Кадрова політика — це структурована система принципів та інструментів для організації процесів підбору, мотивації, розвитку і використання персоналу. Основні напрямки кадрової політики охоплюють процеси найму, адаптації та підвищення кваліфікації, управління кар'єрним зростанням, зайнятістю, а також соціальну та мотиваційну складову. Своєчасна постановка завдань кадрової політики відповідно до стратегічних цілей організації формує організаційну культуру та забезпечує високий рівень виробничої дисципліни. [17].

Основне завдання кадрової політики — забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, зберігаючи баланс між економічною та соціальною ефективністю. Важливо забезпечити таке управління персоналом, яке сприяло б сталому розвитку як організації, так і її співробітників.

Принципи сучасної кадрової політики

Згідно з новими підходами, кадрова політика базується не на адміністративному контролі, а на стимулюючих заходах, які спрямовані на гармонізацію інтересів працівника та організації. Це дозволяє покращити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова політика має вирішувати такі завдання, як:

- підбір і розстановка персоналу згідно з професійними вимогами;
- забезпечення належних умов праці та збереження трудових прав працівників;
- створення системи для визначення поточних і майбутніх потреб в кадрах.

Кадрова політика може мати різні напрямки, зокрема, пасивну, реактивну, превентивну та активну стратегії. Кожна з них відрізняється ступенем залученості керівництва та здатністю реагувати на зміни в організації. Активна кадрова політика передбачає не лише прогнозування, але й активне управління кадровою ситуацією, що дозволяє вчасно адаптувати стратегії під нові умови зовнішнього середовища. [18].

Крім того, кадрова політика може бути «відкритою» або «закритою», залежно від того, наскільки організація залучає нових працівників із зовнішнього ринку праці або просуває вже наявний персонал.

Критерії та завдання ефективності кадрової політики

Успішна кадрова політика ґрунтується на чітких показниках ефективності, таких як продуктивність праці, стабільність колективу та економічні показники. Це дозволяє керівництву своєчасно адаптувати політику для досягнення найкращих результатів.

Кадрове планування також потребує ретельного контролю. Від того, наскільки якісно здійснюється планування кар'єри, залежить професійний ріст працівників, їх мотивація та ефективність виконання службових обов'язків. Організація, яка надає увагу кар'єрному зростанню співробітників, забезпечує собі лояльність та зацікавленість кадрів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства через кадрову політику

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від рівня професіоналізму її персоналу, здатного до адаптації та зростання. За допомогою систематизованої роботи з кадрами підприємство може підвищити рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Сучасні вимоги ставлять на перший план створення професійно розвиненої та лояльної робочої сили.

Отже, кадрова політика повинна бути спрямована на інтеграцію інтересів працівників і організації, створення сприятливого мікроклімату в колективі та розвиток кваліфікаційного рівня персоналу. Тільки продумана система управління кадрами, яка передбачає кар'єрне зростання, мотивацію та ефективне використання трудових ресурсів, може гарантувати організації стійку конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення процесу формування кадрової політики підприємства як складової його конкурентоспроможності

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки, де конкуренція є невід'ємною умовою існування, організації повинні приділяти особливу увагу не лише основній діяльності, а й формуванню оптимальної кадрової стратегії та політики. Конкурентоспроможність стає життєво важливою метою для всіх організацій, особливо в умовах глобалізації та інтеграції України до міжнародних структур. Таким чином, вивчення процесу розробки кадрової політики набуває особливої значущості, оскільки вона є невід'ємною частиною загальної стратегії конкурентоспроможності.

В організаційно-управлінській діяльності використовуються різні ресурси: матеріальні, фінансові, інформаційні, інтелектуальні та людські. Люди, які створюють, застосовують і корегують усі процеси, є ключовим ресурсом, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Хоча фінансові показники є вагомим індикатором успішності, вони не завжди відображають повну картину діяльності. Для глибшого розуміння ефективності роботи необхідно враховувати нефінансові аспекти, зокрема кваліфікаційний склад працівників, рівень інновацій, імідж організації, споживчі вподобання тощо.

Система управління персоналом є базисом для реалізації функцій кадрової політики, спрямовуючи зусилля працівників на досягнення цілей організації. Її головна мета – забезпечення якісного кадрового складу, підвищення ефективності роботи персоналу та їх професійного розвитку. Успіх організації залежить від інтеграції кадрової політики з іншими управлінськими функціями, що дозволяє їй гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та оптимально адаптуватися до економічних вимог.

Ключовим напрямом діяльності підприємства є комплексне управління персоналом, яке включає соціально-психологічні, економічні та адміністративно-управлінські фактори. Висока продуктивність залежить не лише від професійних якостей працівників, а й від їх залученості та мотивації, що потребує особливої уваги до соціально-психологічного клімату, підтримки комфортних умов праці, сприятливих умов для досягнення цілей.

Соціально-психологічні методи управління покликані задовольнити соціальні потреби персоналу та посилити його трудову активність. Вони охоплюють аспекти групової динаміки, психологічні особливості окремих працівників, формування статусу, етики спілкування, міжособистісних відносин та соціального клімату в колективі. До методів соціально-психологічного впливу на персонал належать стимулювання діяльності, орієнтація на колективні завдання, демократичний стиль управління, задоволення індивідуальних потреб, що сприяють збереженню мотивації та прихильності працівників.

Ефективне застосування цих методів вимагає врахування специфіки ринкових умов і забезпечення гнучкості в підходах до управління персоналом. Для досягнення стійкого соціально-психологічного клімату, організації повинні зосереджуватися на зниженні конфліктності, підвищенні задоволеності працею, формуванні довіри в колективі та активному залученні працівників до реалізації завдань. [38].

Соціально-психологічні методи управління також відіграють роль у формуванні конкурентоспроможності. Вони дозволяють організації вибудувати лояльність та залученість команди, що стає значущим елементом ефективності та конкурентної стійкості організації в умовах глобальної економіки.

Соціально-психологічні методи управління, застосовані належним чином, можуть істотно знизити плинність кадрів, сприяти згуртованості команди та підвищити продуктивність роботи. Впровадження таких методів дозволяє створити умови, де працівники не тільки орієнтовані на результат, але й отримують задоволення від самого процесу роботи, що позитивно впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

Кадрова політика організації визначає основні напрями роботи з персоналом і формується з урахуванням довгострокових цілей. Успішна кадрова політика повинна бути стратегічно спрямованою, тобто орієнтованою на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Вона включає як заходи, спрямовані на залучення кваліфікованих працівників, так і на їх розвиток, навчання та утримання в організації. Це особливо важливо в сучасних умовах ринку праці, де кадровий потенціал організації стає одним із ключових факторів її конкурентоспроможності.

Важливим елементом кадрової політики є **мотивація**. Сучасні методи мотивації працівників виходять далеко за рамки фінансових стимулів, включаючи можливості кар'єрного зростання, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також розвиток компетенцій. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню рівня стресу та покращенню продуктивності працівників.

Сучасна кадрова політика також орієнтована на підтримку адаптаційних процесів у компанії. Ринок праці динамічно змінюється, і організації повинні бути готові адаптуватися до цих змін, зокрема шляхом розробки і впровадження гнучких моделей зайнятості, дистанційної роботи та індивідуального підходу до

розвитку кар'єри кожного співробітника. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільний розвиток навіть у періоди нестабільності.

Задля досягнення максимальних результатів в управлінні персоналом, сучасні організації впроваджують технології **управління талантами**. Це не просто відбір найкращих кадрів, але й систематичний процес розвитку їх навичок і компетенцій відповідно до стратегічних цілей компанії. Управління талантами включає такі аспекти, як створення планів кар'єрного зростання, підтримка інноваційного мислення та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу, скороченню витрат на найм нових працівників та підвищенню ефективності всередині організації.

Крім того, важливою частиною кадрової політики є **підтримка корпоративної культури**, що відповідає цінностям і цілям компанії. Корпоративна культура є основою для створення сприятливого робочого середовища, сприяє зміцненню внутрішньої взаємодії та формує єдину команду, орієнтовану на успіх організації. Сучасні компанії приділяють особливу увагу створенню інклюзивного середовища, де кожен працівник має можливість висловлюватися, вільно проявляти свої ідеї та брати активну участь у реалізації проєктів.

Таким чином, кадрова політика, що включає ефективне використання соціально-психологічних методів, інноваційних підходів до мотивації та підтримки корпоративної культури, створює міцну основу для стійкого розвитку організації. Це дозволяє не тільки забезпечити високий рівень продуктивності, але й зміцнити позиції на ринку, залучити талановитих фахівців та сприяти зростанню конкурентоспроможності компанії. [38].

Для ефективного управління кадрами, сучасні організації також впроваджують **системи оцінки персоналу**, що сприяють об'єктивному визначенню внеску

кожного працівника в досягнення загальних цілей. Оцінка персоналу є важливим інструментом, який дозволяє виявити сильні сторони і зони розвитку працівників, підвищити їхню мотивацію та поліпшити загальну результативність команди. Використання методів періодичного оцінювання, таких як ключові показники ефективності (KPI), матриця компетенцій або метод зворотного зв'язку 360 градусів, дає можливість отримати об'єктивну картину щодо кваліфікації та професійного зростання кожного співробітника.

Окрім оцінки, важливою частиною кадрової політики є **розвиток персоналу**. Сучасний ринок праці вимагає від організацій постійного вдосконалення навичок своїх працівників через професійне навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню професійного рівня співробітників, що своєю чергою позитивно позначається на якості продукції та послуг, а також сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Навчання може включати тренінги з професійних навичок, розвитку м'яких навичок, участь у спеціалізованих семінарах або використання онлайн-платформ для самонавчання.

Не менш важливим є **формування кар'єрних перспектив для співробітників**. Організації, що пропонують прозорі шляхи кар'єрного зростання, стимулюють прагнення працівників до підвищення кваліфікації та особистого розвитку. Кар'єрний розвиток може включати ротацію посад, стажування, розробку індивідуальних планів розвитку або участь у програмах наставництва. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити задоволення інтересів співробітників, а й сприяє формуванню кадрового резерву організації, що дозволяє швидко реагувати на внутрішні зміни та зовнішні виклики.

Адаптація нових співробітників також є важливим етапом кадрової політики. Процес адаптації допомагає новачкам швидше інтегруватися в команду, зрозуміти цінності компанії, освоїти робочі процеси та виконати свої обов'язки максимально ефективно. Важливо, щоб адаптаційні програми включали не лише ознайомлення з робочими процесами, але й введення у

корпоративну культуру, підтримку наставників та періодичний зворотний зв'язок з боку керівників. Це допомагає новим співробітникам відчувати себе частиною команди, зменшує рівень стресу та сприяє швидшому досягненню високих результатів у роботі.

У підсумку, успішна кадрова політика охоплює широкий спектр управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб як пі, так і її працівників. Ефективно організована система управління кадрами дозволяє залучати, утримувати та розвивати талановитих фахівців, підвищувати рівень їхньої мотивації та продуктивності, а також забезпечувати стійке зростання компанії в умовах динамічних змін на ринку праці. Сучасний підхід до кадрової політики базується на гнучкості, адаптивності, інноваційності та орієнтації на розвиток – ключових факторах, які допомагають організації не лише виживати, а й процвітати у конкурентному середовищі.

Суттєвою складовою кадрової політики є забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників, або так званий *work-life balance*. У сучасних умовах робота може вимагати значних емоційних та фізичних ресурсів, і співробітники, які постійно відчувають стрес, частіше вигорають, знижують свою продуктивність або навіть залишають компанію. Щоб запобігти цьому, багато організацій запроваджують гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та підтримують програми з охорони здоров'я. Такі ініціативи допомагають працівникам підтримувати здоровий баланс, залишаючись залученими й мотивованими.

Соціальна відповідальність компанії також грає важливу роль у сучасній кадровій політиці. Важливо, щоб організації були орієнтовані на етичне ведення бізнесу, екологічну відповідальність, участь у соціальних проектах і наданні підтримки місцевим громадам. Співробітники все частіше хочуть працювати в компаніях, які піклуються не лише про фінансові результати, а й про позитивний вплив на суспільство. Такий підхід сприяє зміцненню корпоративної культури та привабливості бренду роботодавця.

Побудова **культури залученості та довіри** також є необхідною умовою для успішної кадрової політики. Культура залученості означає, що співробітники розуміють і поділяють цілі та цінності організації, відчують свою роль у її досягненнях та цінують внесок кожного члена команди. Це передбачає регулярну комунікацію між керівниками і співробітниками, прозорість у прийнятті рішень, відкритість до зворотного зв'язку та надання можливостей для розвитку та самореалізації.

Залучені співробітники більш лояльні до компанії, готові інвестувати більше своїх ресурсів у досягнення загальних цілей, сприяючи зростанню продуктивності та конкурентоспроможності організації. Сучасний підхід до залучення передбачає використання різноманітних інструментів, таких як корпоративні опитування задоволеності, програми визнання досягнень, командні будівельні заходи та регулярні зустрічі з керівництвом.

Іншим важливим напрямком кадрової політики є **підвищення адаптивності організації до змін**. Зміни в ринкових умовах, поява нових технологій та зміна вимог до професійних навичок змушують організації адаптувати свої стратегії управління кадрами. Це включає розробку програм перекваліфікації, стимулювання навчання та розвитку цифрових навичок, підготовку до роботи в умовах невизначеності. Адаптивність дозволяє організації бути гнучкою, швидко реагувати на виклики та ефективно використовувати потенціал своїх співробітників.

Таким чином, кадрова політика сучасних організацій є багатогранною та динамічною, спрямованою на створення середовища, в якому співробітники можуть повністю реалізувати свій потенціал, а компанія – досягти своїх стратегічних цілей. Розуміння актуальних тенденцій та гнучке реагування на зміну потреб як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, дозволяє організаціям формувати ефективну, стійку і конкурентоспроможну кадрову політику.

На основі наукових джерел присвячених кадровій політиці, а також огляду практичної діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» можна виокремити наступні рекомендації для посилення ефективності кадрової політики підприємства, як складової його конкурентоспроможності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендації для посилення ефективності кадрової політики

1. Аналіз поточного стану кадрової політики
Провести всебічний аналіз чинної кадрової політики та практик управління персоналом. Визначити ключові сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати прогалини, які заважають організації досягати конкурентних переваг на ринку. Це допоможе сформувати чітке уявлення про стан кадрової політики та визначити основні напрями для її вдосконалення.
2. Розробка кадрової політики, що підтримує стратегічні цілі
Сформувати кадрову політику, яка узгоджується із загальною стратегією організації та сприяє досягненню її цілей. Політика має підтримувати розвиток ключових компетенцій, залучення й утримання талановитих співробітників, а також стимулювати інновації.
3. Запровадження системи прогнозування потреб у персоналі
Впровадити систему прогнозування потреб у персоналі для ефективного планування ресурсів. Це дозволить уникнути нестачі кваліфікованих кадрів та забезпечить організацію необхідними фахівцями у критичні моменти розвитку.
4. Впровадження комплексної системи оцінки результатів роботи
Розробити систему оцінки ефективності співробітників на основі об'єктивних критеріїв, яка враховує досягнення індивідуальних та командних цілей. Така система дозволить організації швидко адаптувати кадрову політику до змін в оточуючому середовищі.
5. Забезпечення конкурентних умов оплати праці та мотивації
Підтримувати систему винагород, яка відповідає ринковим стандартам і стимулює співробітників до підвищення продуктивності та професійного розвитку. Відповідна політика оплати праці та система мотивації є ключовими чинниками у забезпеченні високого рівня задоволеності працівників і зниженні рівня плинності кадрів.
6. Розвиток та вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу

Продовження таблиці 3.1
<p>Інвестувати в навчання і розвиток співробітників з акцентом на критичні навички, необхідні для успішного виконання їхніх завдань. Розвиток компетенцій працівників забезпечить більш гнучку й конкурентоспроможну організацію, здатну реагувати на швидкі зміни ринку.</p>
<p>7. Підтримка корпоративної культури, орієнтованої на інновації та співпрацю</p>
<p>Створити та підтримувати корпоративну культуру, що сприяє відкритому обміну ідеями, співпраці та інноваціям. Така культура мотивуватиме співробітників ініціювати поліпшення та активніше залучатися до вирішення стратегічних завдань організації.</p>
<p>8. Забезпечення прозорості та комунікації</p>
<p>Впровадити відкриті канали комунікації між керівництвом та працівниками, де обговорюються ключові аспекти кадрової політики, цілі компанії та індивідуальні досягнення. Прозорість у процесах прийняття кадрових рішень підвищує довіру працівників і сприяє створенню сильної команди.</p>
<p>9. Моніторинг та адаптація кадрової політики до ринкових умов</p>
<p>Запровадити регулярний моніторинг ефективності кадрової політики та оперативно вносити зміни з урахуванням змін на ринку праці та у сфері законодавства. Це дозволить забезпечити відповідність політики сучасним вимогам та підтримувати конкурентоспроможність організації.</p>
<p>10. Оцінка впливу кадрової політики на результати діяльності</p>
<p>Впровадити регулярну оцінку впливу кадрової політики на основні показники ефективності організації. Це допоможе виявити дієвість вжитих заходів, вдосконалити стратегію управління персоналом та забезпечити її відповідність стратегічним цілям організації.</p>

Висновки до розділу 3

Сучасний підхід до кадрової політики полягає у формуванні такої системи управління персоналом, яка спирається не лише на адміністративні методи, але й на економічні стимули та соціальні гарантії. Головна мета цього підходу – зближення інтересів працівників із завданнями організації, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню ефективності виробництва та досягненню високих економічних показників організації.

Кадрова політика організації являє собою комплекс ключових напрямів, форм, методів та критеріїв роботи з персоналом, які націлені на оптимізацію його використання та підвищення загальної ефективності діяльності організації. Вона обґрунтовує необхідність застосування певних методів набору, розміщення та управління кадрами, проте не займається детальним аналізом їхньої специфіки та практичних аспектів реалізації кадрових процесів.

На кадрову політику організації впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх відносяться міжнародні та національні нормативи трудового законодавства, позиція профспілок, ринкова ситуація, особливості ринку праці, а також демографічний склад місцевого населення. Внутрішні чинники включають стратегічні цілі організації, технологічний рівень виробництва, корпоративну культуру, фінансові можливості компанії та існуючі системи оплати праці.

ВИСНОВКИ

1. Проведено теоретичний аналіз наукових джерел в результаті якого встановлено, що кадрова політика представляє собою комплекс принципів, методів і організаційних механізмів, орієнтованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу, створення оптимальних умов праці, підвищення її мотивації та стимулювання. Кадрова політика охоплює сукупність норм і стандартів, цілей і засад, що визначають основний вектор діяльності з управління персоналом. Головною метою кадрової політики є підтримка оптимального балансу між оновленням і збереженням кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб організації, актуальних вимог законодавства та стану ринку праці. Як ядро системи управління персоналом, кадрова політика забезпечує узгодженість людських ресурсів із потребами виробництва і є основою для розробки кадрової стратегії, що має відповідати загальній стратегії організації.

Основні цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні. Економічні спрямовані на досягнення оптимального співвідношення витрат на кадри та результатів їхньої діяльності, особливо в умовах економічної нестабільності, коли прийняття кадрових рішень спрямоване на мінімізацію витрат. Соціальні цілі стосуються підвищення матеріального і нематеріального становища персоналу, таких аспектів, як оплата праці, умови роботи, соціальні пільги, а також участь працівників у прийнятті важливих рішень.

Складові кадрової політики включають:

- 1) політику зайнятості, спрямовану на залучення кваліфікованих фахівців і створення безпечних умов праці з можливостями для кар'єрного зростання;
- 2) політику навчання, що забезпечує базу для підвищення кваліфікації працівників;
- 3) політику оплати праці, яка орієнтується на конкурентоспроможну заробітну плату та відповідність кваліфікаційним вимогам;
- 4) політику добробуту, що включає пропозицію привабливих соціальних умов та пільг;

5) політику трудових відносин, яка сприяє уникненню конфліктів у колективі. Кадрова політика є частиною загальної політики організації і повинна відповідати концепції її розвитку.

2. Встановлено, що механізм формування кадрової політики представляє собою комплекс дій, спрямованих на побудову системи управління людськими ресурсами. Він реалізується через етапи, які включають: нормування, програмування, моніторинг персоналу, офіційне затвердження кадрової політики, її популяризацію, оцінку фінансових ресурсів та розподіл коштів, створення системи стимулювання праці, а також оцінку ефективності кадрової політики. Це дозволяє реалізувати цілі розвитку кадрового потенціалу та досягти оптимальної продуктивності.

3. На підставі досліджень практичної діяльності ТОВ «Леруа Мерлен Україна» встановлено, що підприємство є значним гравцем на ринку ритейлу товарів для будівництва і ремонту України. Використовує західноєвропейську модель управління з комплексним підходом до фінансів, закупівель, маркетингу та кадрової політики. Компанія працює на ринку України пропонуючи населенню асортимент товарів для будівництва, ремонту і облаштування житла який включає в себе 30 000 найменувань товарів внутрішнього та імпортного виробництва.

4. Надано оцінку ефективності кадрової політики ТОВ «Леруа Мерлен Україна», як ключового фактора конкурентоспроможності, що включає аналіз її економічних, соціальних та організаційних аспектів. Економічний компонент відображає ефективність використання людських ресурсів у досягненні цілей компанії; соціальний аспект оцінює задоволення потреб і очікувань працівників через наявність корпоративної культури і методів мотивації; організаційний аспект зосереджений на оптимальній структурі підприємства.

Проведено дослідження складових кадрової політики компанії з використанням методів спостереження, опитування і порівняння.

5. Опрацьовані наукові джерела українських та іноземних авторів підтверджують, що удосконалення кадрової політики передбачає кадрове планування, аналіз праці, стимулювання, формування організаційної культури, а також розробку заходів для адаптації нових працівників. До пріоритетних напрямків належать:

- а) професійне навчання співробітників;
- б) забезпечення прозорості системи прийняття на роботу;
- в) оптимізація роботи кадрових служб;
- г) створення ефективного мотиваційного механізму;
- д) впровадження конкурентних систем оплати праці;
- б) створення сприятливого психологічного клімату.

6. На основі дослідження розроблено загальні рекомендації для покращення кадрової політики:

- 1) Проаналізувати поточний стан кадрової політики;
- 2) Розробити кадрову політику, що підтримує стратегічні цілі;
- 3) Запровадити систему прогнозування потреб у персоналі;
- 4) Впровадити комплексну систему оцінки результатів роботи;
- 5) Забезпечити конкурентні умови оплати праці та мотивації;
- 6) Впровадити систему навчання та розвитку персоналу;
- 7) Підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та співпрацю;
- 8) Забезпечити прозорість та двосторонню комунікацію;
- 9) Запровадити регулярний моніторинг ефективності кадрової політики;
- 10) Впровадити регулярну оцінку впливу кадрової політики на основні показники ефективності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Антохов А. А. Взаємовпливи людського капіталу та інноваційного розвитку економіки. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. Випуск 12 (44). С. 32-35.
3. Ануфрієва О. Л. Конкурентоспроможний випускник – основа конкурентного розвитку країни *Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – October # 27, 2018. С.158-163*
4. Ануфрієва О. Л. Модель оцінки рівня конкурентоспроможності випускника закладу вищої освіти / *Virtus: Scientific Journal, # 33, april 2019. С.192-197.*
5. Догадіна О.І. Формування кадрового резерву на підприємстві URL: <https://prokadry.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv>
6. Бенько Н. М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес-Інформ. 2020. № 10. С. 96–104.*
7. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні / Н. С. Беляєва // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 28. С. 67–73.*
8. Благун І. С. Оцінка ефективності комерційних банків за допомогою методу DEA. / Благун І. С. / *Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 192–197.*
9. Богацька Н.М., Цинкобур Л.Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений. 2018. № 4. С. 599–603.*
10. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах. *Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 236–240.*
11. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79.*

12. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Б 89 Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 184 с.

13. Бурлаєнко Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування в умовах міжнародної конкуренції. Економіко-правові дискусії: зб. тез I Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. студ., аспірантів та молодих учених (30 квіт. 2020 р., м. Кропивницький). Кропивницький, 2020

14. Бурлаєнко Т. І. Лідерство як елемент справедливої і відкритої конкуренції. Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної internet – конференції (м. Запоріжжя, 20–21 листопада 2019 р.) / Запорізький Національний університет. URL: <https://www.znu.edu.ua>. (дата звернення: 24.09.2022).

15. Бурлаєнко Т. І. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. Парадигмальна модель керівника сфери вищої освіти у контексті євро інтеграційних процесів: матеріали Міжнародного форуму управлінської діяльності (м. Тернопіль, 18–19 травня 2019 р.) / ТНПУ імені Володимира Гнатюка. 2019. С. 72–74.

16. Бурлаєнко Т. І. Формування управлінської еліти як вищого кадрового складу державного управління. Післядипломна освіта в Україні. 2018. № 1. С. 67–69.

17. Бурлаєнко Т. І. Формування управлінської еліти: виклики сьогодення. Економічні, соціальні та інформаційні аспекти європейських інтеграційних процесів: зб. тез II-го міжнародного науково-практичного семінару (м. Нітра, Словацька Республіка, 18–20 березня 2019 р.).

18. Бурлаєнко Т. І., Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві. Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління»: електронне наук.-практ. вид. 2019. Вип. 7. URL: <http://umo.edu.ua/ekonomika> (дата звернення: 24.11.2022).

19. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.4.93>
20. Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Рудковський О.В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. № 5. 2019. С. 4–8.
21. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Вігуржинська С. Ю., Басюркіна Н. Й., Свистун Т. В.; [за ред. С.Ю. Вігуржинської]. Одеса : Гуляєва В. М. [вид.], 2018. 115 с.
22. Відкрита освіта : інноваційні технології та менеджмент : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ : Вид-во Ін-ту обдарованої дитини НАПН України, 2018. С. 265–276.
23. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: кол. монографія / за наук.ред. М.О. Кириченка і Л.М. Сергєєвої. Київ: Вид-во Ін-ту обдарованої дитини НАПН України, 1918, 440 с.
24. Гаєвська Л. М. Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / Л. М. Гаєвська, О. І. Марченко. Ірпінь : УДФСУ, 2018. 190 с.
25. Гладкова В.М., Михацька А.В. Управління професійним розвитком менеджера в системі освіти. *Соціально-економічний розвиток міст в умовах децентралізації* : кол. моногр. / за ред. Л.М. Ільїч. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2021. 532 с. С. 312-343.
26. Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2018. № 5. С. 33- 39.
27. Дмитрієв І. А. Економіка підприємства : навч. посіб. для практ. занять і самост. роботи студентів ВНЗ / Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Харків : Бровін О. В., 2018. 291 с.

28. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). 182-186.

29. Драгунова В. В. Забезпечення реалізації моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти [Електронний ресурс] / В. В. Драгунова // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки. 2018. Вип. 2. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VZhDUP_2018_2_12 (дата звернення: 24.08.2022).

30. Драгунова В. В. Компоненти, критерії та показники оцінювання реалізації моделі педагогічних умов впровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти [Електронний ресурс] / В. Драгунова // Актуальні питання гуманітарних наук. 2018. Вип. 19(1). - С. 155-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2018_19\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apgnd_2018_19(1)_31) (дата звернення: 24.1.2022).

31. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / [Гурова К. Д. та ін.]. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 792 с.

32. Економіка підприємства : навч. посіб. / уклад.: Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. - Київ : НаУКМА, 2018. - 302 с.

33. Економіка підприємства : підручник / [Н. В. Якименко-Терещенко та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Якименко-Терещенко. Харків : Вид-во Іванченко І. С., 2018. 451 с.

34. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву, як одна з функцій HR-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) / за ред. Л.В. Синяєвої. Мелітополь, 2018. №2. С. 148–152.

35. Зелінська О.В. Формування цифрових компетенцій органів державної влади як основного ініціатора й стратега у формуванні та реалізації людського капіталу. Міжнародна науково-практична конференція "Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства" 11 листопада 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 118-119.

36. Іванов А.В. Аналіз тенденцій світового ринку злиття і поглинання / Іванов А.В. / Галицький економічний вісник. 2020. №1 (62). - С. 21-29.

37. Іванов А.В. Міжнародні злиття та поглинання у вимірах ефектів від концентрації ринкової влади / Іванов А.В. / Галицький економічний вісник. 2020. №5. С. 27-32.

38. Іванова В. В. Асиметрія інформації як чинник активізації інноваційних бізнес-процесів на підприємствах туристичного бізнесу / В. В. Іванова // Економічний форум. № 1.2018. с. 171-175.

39. Іванова В. В. Людський потенціал: суть, управління, інформаційне забезпечення, моделі оцінки. / В. В. Іванова // Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика : кол. моногр. / за заг. ред. д.е.н, професора В. В. Іванової. Суми : Університетська книга, 2020. 228 с.

40. Іванова В. В., Іванов О.М., Іванова О.М. (2020). Цифрові інформаційні технології в освіті: проблеми формування людського потенціалу (стаття). Професійний розвиток фахівців в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди : наук.-практ. конф. з міжнар. участю : Матеріали конф. / наук. ред. О. М. Спірін, О. А. Остряньська. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2021. 279 с.

41. Карамушка Л. М. Роль організаційної культури у подоланні негативних психічних станів персоналу освітніх організацій / Л. М. Карамушка // Відкрита освіта: інноваційні технології та інноваційний менеджмент: кол. моногр. / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. – К. : Ін-т обдарованої дитини, 2018. 440 с. С. 210–222. (1 др. арк.).

42. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Діагностика перфекціонізму та трудоголізму особистості: психологічний практикум / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2018. 64 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/714480/> (дата звернення: 24.08.2022).

43. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості:

методичний посібник / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі . - Кам'янець-Подільський :ПП «Аксиома», 2019. –80 с.

44. Карамушка Л.М. Психологія професійного вигорання підприємців : монографія / Л.М. Карамушка, Г.В. Гнускіна К. : Логос, 2018. 198 с.

45. Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Грубі Т. В. Методики дослідження перфекціонізму, трудоголізму та прокрастинації особистості: методичний посібник / Л. М. Карамушка, О. І. Бондарчук, Т. В. Грубі .Кам'янець-Подільський : ПП «Аксиома», 2019. 80 с.

46. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

47. Кириченко М. О., Дмитренко Г.А. Соціальна відповідальність в управлінні: аспекти визначення та формування / М. О. Кириченко, Г. А. Дмитренко // Вісник післядипломної освіти. Зб. наук. праць. Вип. 1 (30) К.: Атополгруп, 2016. -С. 47-65.

48. Кір'яков Д. І. Сучасні тактики новітніх інвестиційних стратегій міжнародних злиттів та поглинань / Д. І. Кір'яков // Актуал. проблеми економіки. 2019. № 11. С. 68-72.

49. Ковач М. Й. Управління ризиками в процесі здійснення операцій злиття, придбання та поглинання / М. Й. Ковач // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. 2018. № 5. С. 35-39.

50. Козинець Г.О. Управління людським капіталом та його місце у розвитку інтелектуального капіталу країни. Бізнеснавігатор. 2018. Вип. 1 (46). С. 52-55.

51. Кравченко М.С. Запровадження закордонного досвіду управління розвитком інтелектуального капіталу державних службовців. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. №17. С. 63-67.

52. Колодізев О. М. Оцінка впливу факторів мікросередовища на вартість підприємства в угодах злиття та поглинання / О. М. Колодізев, Д. Д.

Гонтар // Фін.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. 2019. Вип. 1. С. 221-227.

53. Колодяжна Т. В. Моделювання впливу злиттів та поглинань компаній на їх капіталізацію / Т. В. Колодяжна // Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 106-112.

54. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції монографія. К., 2018. 96 с.

55. Кравчук І. І., Присяжнюк О. Ф., Веселовський О. Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7626> (дата звернення: 27.08.2022).

56. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

57. Луциків І.В., Гупка В.В. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління. Матеріали I міжрегіональної науковопрактичної конференції "Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні" 21 травня 2019 року, Тернопіль, 2019. URL: <https://cutt.ly/Ek20XOG>. (дата звернення: 26.08.2022).

58. Луцишина Є. В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України / Луцишина Є. В. / Бізнес Інформ. 2019. №3. С. 247–254. 128

59. Македон В. В. Інноваційні підходи реструктуризації промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / В. В. Македон; ред.: К. С. Салига. Запоріжжя : Гельветика, 2018. 513 с.

60. Марутян Р. Інтелектуальні ресурси державного управління: особливості використання та відтворення. WORLD SCIENCE. 2019. № 10 (50). С. 28-32.

61. Молнар О. С. Основні чинники формування конкурентної позиції національної економіки / О. С. Молнар, А. В. Лях, А. І. Коцур // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. 2018. № 10. С. 23-27.

62. Морозова М.Е. Стратегічне планування розвитку підприємства/ Морозова М.Е. //Матеріали XXXV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії» // Збірник наукових праць. Переяслав, 2021 р. 140 с.

63. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи Стратегічного планування // Zhurba – June # 35, 2019. 278 р. С.267-270.

64. Морозова М.Е. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми: ПФ «Видавництво “ Університетська Книга», 2020. 231с.

65. Нестеренко О.М., Бугріменко Р.М., Сахненко О.І., Смірнова П.В. Людський капітал: соціальна значущість та ефективність вкладень. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 19.09.2022).

66. Никоненко А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 квітня 2020 р., м. Київ. Київ : МЦНІД, 2020. С. 28–30.

67. Офіційний сайт YouControl – сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.08.2024).

68. Сайт групи компаній «ADEO». URL: <https://www.adeo.com/uk/>

69. Сайт Асоціації Рітейлерів України URL: <https://rau.ua/novyni/15-faktov-o-kompanii-epitsentr/>

70. Сайт Clarity Project – перевірка контрагентів, аналітика закупівель Prozorro. URL: https://clarity-project.info/edr/35679295/finances?current_year=2023

71. Сайт благодійного фонду БФ «Лєруа Мерлен Солідарність» URL: <https://lmsolidarity.com.ua/>

72. Пабат В., Жовнірчик Я. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С.121-128.

73. Палига Є. М. Методика відбору перспективних угод щодо злиття і поглинання компаній / Є. М. Палига, В. В. Гомольська // Наук. зап./Укр. акад. друкарства. 2019. № 4. С. 27-35.

74. Перспективи розвитку управління персоналом організації / Морозова М.Е // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. Збірник наукових праць / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Випуск 72. Том 2. Київ : Видавничий дім «Гельветика», 2019.308 с.

75. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Погребняк, І. М. Ліннік // Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf (дата звернення: 29.03.2023).

76. Постоева О. Г. Досвід контролю державної допомоги в європейському союзі та його значення для захисту ринкової конкуренції / Постоева О. Г. // Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. 2019. №6 Режим доступу: Постоева О. Г. Досвід контролю державної допомоги в європейському союзі та його значення для захисту ринкової конкуренції / Постоева О. Г. // Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. 2019. №6. Режим доступу: <http://umo.edu.ua/ekonomika>

77. Постоева О. Г. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., професора В. В. Іванової. Суми: ПФ Видавництво «Університетська Книга», 2020. 231 с.

78. Пріоритетні напрями розвитку економіки: нові реалії та можливості в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 трав. 2018 р., Запоріжжя / Запоріз. облрада, Запоріз. держ. інж. акад., Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського, Регіон. фонд

підтримки підприємництва у Запоріж. обл. - Запоріжжя : Запоріж. держ. інж. акад., 2018. 143 с.

79. Психологічні технології підготовки освітнього персоналу до розвитку організаційної культури в умовах соціальної напруженості : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л. М. Карамушки. К. : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 240 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712691/> (дата звернення: 20.03.2023).

80. Птащенко О. В. Особливості корпоративного управління процесами злиття та поглинання. / Птащенко О. В. / Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 424–429.

81. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3 (57). 162- 168.

82. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова, 2018. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf. (дата звернення: 29.08.2022).

83. Рудь О.О. Передумови злиттів та поглинань компаній / Рудь О.О., Решетняк Т.І. / Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 155-158.

84. Рудь О.О. Підходи та інструментарій обґрунтування угод злиття та поглинання / Рудь О.О. / Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 96-100.

85. Сванідзе Х. Ш., Бурлаєнко Т. І. Удосконалення системи матеріальної мотивації праці. Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 трав. 2020 р.). Київ: Навчально-науковий і-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 32–37. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 12.08.2022).

86. Сергеева Л.М., Стойчик Т.І. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців: монографія. / Л.М. Сергеева, Т.І. Стойчик. Дніпро: Журфонд, 2020. 182 с.

87. Скіцько В. І. Ризики процесів злиття та поглинання / Скіцько В. І., Гузенко О. Ю. / Бізнес Інформ. 2019. №9. С. 260-267.

88. Сороківська М. В. Фінанси підприємств : навч. посібник / М. В. Сороківська, Т. Я. Андрейків. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. 288 с.

89. Тарасов С. С. Інноваційний механізм державного регулювання кадрового потенціалу / С. С. Тарасов // Публічне управління та митне адміністрування. 2018. № 1 (18). С. 141–146.

90. Терещенко Д. А. Державне регулювання розвитку людського капіталу в Україні: теорія, методологія, практика: монографія. Харків, 2020. 308 с.

91. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика: кол. монографія / за заг. ред. В. В. Іванової. Суми: ПФ «Вид-во “Університетська книга”», 2020. 231 с.

92. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. К.: ЦУЛ. 2019. 500 с.

93. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. Науковий вісник УжНУ. 2018. № 20. С. 139—143.

94. Шагаєв О. О., Бурлаєнко Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування та міжнародної конкуренції. Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 14 трав. 2020 р.). Київ: Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020. С. 37–43. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp>

95. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 195-151.

96. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А., Паустовська Т.І. Проблеми кількісної оцінки інтелектуального капіталу як складової національного людського капіталу. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 13. С. 32-36.