

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)


на тему: Управління персоналом у забезпеченні гідної праці на підприємстві

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Шатілов М.Д.  
(ПІБ здобувача)

  
(підпис)

Керівник проф., д.е.н. Хандій О.О.  
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

  
(підпис)

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу  
д.е.н., проф. О.О. Хандій



31 березня 2026 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Шатілов Максим Дмитрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління персоналом у забезпеченні гідної праці на підприємстві

керівник роботи Хандій Олена Олексіївна, д.е.н., професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 14 » 04 2026 р.  
№ 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом та сталого розвитку; дані звіту з переддипломної практики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретико-методологічні засади управління персоналом для забезпечення гідної праці

Дослідження системи управління персоналом у контексті гідної праці

Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом для забезпечення гідної праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Шатілов М.Д.

(прізвище та ініціали)

Хандій О.О.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 74, табл. 17

Гідна праця, управління персоналом, кадрова політика, соціально-трудові відносини, оплата праці, соціальний захист, соціальний діалог, колективний договір, плинність кадрів, продуктивність праці, безпека праці, професійний розвиток, гнучкі форми зайнятості, HR-аналітика, інтегральний показник гідної праці, роздрібна торгівля.

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом для забезпечення гідної праці на підприємстві. У роботі розкрито сутність та складові концепції гідної праці на основі міжнародних та національних підходів, визначено роль управління персоналом як ключового інструменту реалізації принципів гідної праці, систематизовано методичні підходи до оцінювання рівня гідної праці в системі кадрового менеджменту. На прикладі ТОВ «Торговий альянс» проведено аналіз основних показників діяльності підприємства, досліджено зовнішнє та внутрішнє середовище його функціонування, здійснено діагностику системи управління персоналом щодо відповідності принципам гідної праці з розрахунком інтегрального показника. Розроблено напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику підприємства, а також соціально-трудові механізми її забезпечення у сферах оплати праці, безпеки та гігієни праці, поєднання роботи з особистим життям та професійного розвитку персоналу. Запропоновані заходи мають практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах торговельної галузі.

## ABSTRACT

Shatilov M.D. Personnel management in ensuring decent work at the enterprise. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The bachelor's qualification work is devoted to the study of theoretical and methodological principles and the development of practical recommendations for improving personnel management to ensure decent work at the enterprise. The work reveals the essence and components of the concept of decent work based on international and national approaches, defines the role of personnel management as a key tool for implementing the principles of decent work, and systematizes methodological approaches to assessing the level of decent work in the personnel management system. Using the example of LLC "Trade Alliance", an analysis of the main indicators of the enterprise's activity was carried out, the external and internal environment of its functioning was studied, and the diagnostics of the personnel management system was carried out regarding compliance with the principles of decent work with the calculation of an integral indicator. Directions for increasing the level of decent work through the personnel policy of the enterprise were developed, as well as social and labor mechanisms for its provision in the areas of remuneration, occupational safety and health, work-life balance, and professional development of personnel. The proposed measures are of practical importance for improving the personnel management system at enterprises in the trade sector.

**Key words:** decent work, personnel management, personnel policy, social and labor relations, remuneration, social protection, social dialogue, collective agreement, staff turnover, labor productivity, labor safety, professional development, flexible forms of employment, HR analytics, integral indicator of decent work, retail trade.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ	10
1.1. Сутність та складові концепції гідної праці: міжнародні та національні підходи	10
1.2. Управління персоналом як інструмент реалізації принципів гідної праці на підприємстві	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ГІДНОЇ ПРАЦІ	29
2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	29
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Торговий альянс»	35
2.3. Діагностика системи управління персоналом щодо відповідності принципам гідної праці	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ	51
3.1. Напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику підприємства	51
3.2. Впровадження соціально-трудових механізмів забезпечення гідної праці	57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	63
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризується трансформаційними процесами, євроінтеграційними прагненнями та наслідками воєнного стану, проблема забезпечення гідної праці набуває особливої значущості. Концепція гідної праці, розроблена Міжнародною організацією праці, визначає стратегічні орієнтири для формування соціально-трудових відносин, які ґрунтуються на принципах свободи, рівності, безпеки та людської гідності. Включення цілей гідної праці до Порядку денного сталого розвитку ООН до 2030 року підтверджує їхню центральну роль у подоланні бідності, забезпеченні соціальної справедливості та сталому економічному зростанні.

Для України імплементація принципів гідної праці є не лише міжнародним зобов'язанням, але й нагальною потребою, зумовленою викликами воєнного та повоєнного відновлення економіки. Програма гідної праці МОП для України на 2026–2029 роки визначає пріоритетними напрямками відновлення ринку праці, зміцнення соціального діалогу, удосконалення соціального захисту та протидію неформальній зайнятості. Водночас практична реалізація цих принципів значною мірою залежить від ефективності управління персоналом на рівні окремого підприємства, оскільки саме кадровий менеджмент транслює міжнародні стандарти у внутрішню практику соціально-трудових відносин.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління персоналом та соціально-трудовим відносинам, питання інтеграції концепції гідної праці в систему кадрового менеджменту вітчизняних підприємств залишається недостатньо дослідженим. Особливої актуальності це питання набуває для великих підприємств торговельної галузі, які характеризуються значною чисельністю персоналу, розгалуженою регіональною мережею та високим рівнем плинності кадрів. Саме тому дослідження теоретичних засад та практичних механізмів забезпечення гідної праці через управління персоналом є своєчасним і необхідним.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом для забезпечення гідної праці на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

розкрити сутність та складові концепції гідної праці на основі міжнародних та національних підходів;

визначити роль управління персоналом як інструменту реалізації принципів гідної праці на підприємстві;

систематизувати методичні підходи до оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом;

провести аналіз основних показників діяльності підприємства та дослідити його зовнішнє та внутрішнє середовище;

здійснити діагностику системи управління персоналом щодо відповідності принципам гідної праці;

визначити напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику підприємства;

розробити соціально-трудова механізми забезпечення гідної праці у сферах оплати, безпеки, балансу та розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві в контексті забезпечення гідної праці.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади та практичні механізми управління персоналом, спрямовані на реалізацію принципів гідної праці.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод наукового аналізу застосовано для з'ясування сутності концепції гідної праці та її складових. Дескриптивний аналіз використано при дослідженні функцій управління персоналом у контексті гідної праці. Метод систематизації та класифікації застосовано для упорядкування методичних підходів до оцінювання рівня гідної праці. Структурно-логічний аналіз дозволив визначити взаємозв'язки між стратегічними стовпами гідної праці та функціями кадрового менеджменту.



Методи статистичного аналізу (розрахунків абсолютних та відносних відхилень, коефіцієнтів) використано для оцінювання основних показників діяльності підприємства. Метод опитування застосовано для виявлення сприйняття працівниками стану реалізації принципів гідної праці. Метод експертної оцінки використано для отримання інформації про стан управління персоналом за окремими функціями. PEST-аналіз та SWOT-аналіз дозволили комплексно оцінити вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства.

При написанні роботи використано нормативно-правові акти України, міжнародні документи МОП та ООН, фундаментальні підручники й монографії з управління персоналом та економіки праці, а також наукові статті у фахових виданнях. Статистичну базу дослідження склали матеріали Державної служби статистики України та внутрішня документація ТОВ «Торговий альянс» (фінансова і кадрова звітність, колективний договір).

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну значущість для ТОВ «Торговий альянс» та можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом з метою забезпечення принципів гідної праці. Запропоновані напрями кадрової політики та соціально-трудові механізми (розширення охоплення колективним договором, вдосконалення оплати праці, створення системи кар'єрного зростання, цифровізація HR-процесів, посилення кадрового контролінгу, запровадження гнучких форм зайнятості, програми психологічної підтримки та безперервного навчання) спрямовані на підвищення рівня гідної праці та можуть бути впроваджені в діяльність підприємства. Окремі рекомендації можуть бути застосовані на інших великих торговельних підприємствах, що мають розгалужену регіональну мережу та значну чисельність персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ

#### 1.1. Сутність та складові концепції гідної праці: міжнародні та національні підходи

Концепція гідної праці (Decent Work) була офіційно введена Міжнародною організацією праці (МОП) у 1999 році в доповіді Генерального директора Хуана Сомавії «Гідна праця» [12, с. 7]. Її поява стала відповіддю на виклики глобалізації, яка загостила проблеми нерівності, нестабільності зайнятості та поширення незахищених форм праці. Ключовим положенням цієї концепції стало твердження, що кількість робочих місць не може бути відокремлена від їхньої якості: метою є не просто створення робочих місць, а створення робочих місць прийнятної якості, що забезпечують реалізацію прав, соціальний захист та людську гідність [15, с. 23].

У найбільш загальному визначенні гідна праця розуміється як продуктивна праця в умовах свободи, рівності, безпеки та людської гідності, коли працівники мають належний соціальний захист, можливість для особистісного розвитку та соціальної інтеграції, а також свободу висловлювати свої проблеми, організовуватися та брати участь у прийнятті рішень, що впливають на їхнє життя [18, с. 45]. Такий підхід інтегрує економічні цілі (продуктивність, дохід) із соціальними (справедливість, безпека, участь), розглядаючи їх як взаємопов'язані, а не взаємовиключні.

Концептуальна структура гідної праці, розроблена МОП, базується на чотирьох стратегічних стовпах, які є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими. Перший стовп - зайнятість - передбачає створення можливостей для отримання продуктивної та вільно обраної роботи, що забезпечує гідний дохід [22, с. 112]. Він охоплює не лише найману працю у формальному секторі, а й самозайнятість, роботу вдома, неформальну зайнятість, наголошуючи на необхідності подолання дефіциту гідної роботи

для всіх категорій працівників. У сучасних умовах цей вимір набуває особливої ваги у зв'язку з цифровізацією економіки та поширенням платформної зайнятості, яка часто перебуває поза межами традиційного трудового регулювання [27, с. 67].

Другий стовп - права на працю - базується на фундаментальних принципах та правах, закріплених у восьми основних конвенціях МОП: свобода об'єднання та право на колективні переговори, скасування примусової праці, заборона дитячої праці та недискримінація у сфері праці та занять [14, с. 89]. Ці права розглядаються як базові (enabling rights), що створюють основу для реалізації інших прав і можливостей. Їхнє дотримання є необхідною передумовою для функціонування соціального діалогу та забезпечення справедливих умов праці.

Третій стовп - соціальний захист - передбачає наявність систем, які гарантують безпеку працівників та їхніх сімей у разі хвороби, безробіття, старіння, виробничого травматизму чи професійних захворювань [23, с. 134]. Це включає як формальні системи соціального страхування, так і неформальні механізми солідарності, а також інвестиції в безпеку та гігієну праці. В Україні питання соціального захисту набувають критичного значення в умовах воєнного стану, коли мільйони працівників втратили роботу або змушені працювати в умовах підвищеного ризику [29, с. 55].

Четвертий стовп - соціальний діалог - охоплює всі форми переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців та працівників [19, с. 28]. Саме через соціальний діалог формується широка підтримка інших трьох вимірів гідної праці, забезпечується представництво інтересів працівників (зокрема через профспілки) та досягається соціальна згода. Гендерна рівність пронизує всі чотири стовпи як наскрізний пріоритет, оскільки жінки традиційно є більш вразливою категорією на ринку праці [30, с. 202].

## Стратегічні стовпи концепції гідної праці МОП та їх змістовне наповнення

№ з/п	Стратегічний стовп	Ключові компоненти	Відповідні конвенції МОП
1	Зайнятість	продуктивна зайнятість, гідний дохід, свобода вибору роботи, рівні можливості, подолання неформальної зайнятості	№ 122 (політика зайнятості), № 142 (розвиток людських ресурсів)
2	Права на працю	свобода об'єднання, право на колективні переговори, заборона примусової та дитячої праці, недискримінація	№ 87, 98, 29, 105, 138, 182, 100, 111
3	Соціальний захист	охорона праці, соціальне страхування, медичне обслуговування, допомога по безробіттю, пенсійне забезпечення	№ 102 (соціальне забезпечення), № 155 (безпека праці), № 183 (охорона материнства)
4	Соціальний діалог	трипартизм, колективні переговори, консультації, обмін інформацією, представництво інтересів	№ 144 (тристоронні консультації), № 154 (сприяння колективним переговорам)

Джерело: складено автором на основі [12; 15; 19]

Для операціоналізації та моніторингу прогресу у досягненні гідної праці МОП було розроблено систему індикаторів, яка охоплює десять змістовних елементів, згрупованих за чотирма стратегічними стовпами, а також додатковий блок індикаторів економічного та соціального контексту [24, с. 8]. До цих елементів належать: можливості працевлаштування, адекватний зарібок і продуктивна праця, гідний робочий час, поєднання роботи, сімейного та особистого життя, праця, що має бути скасована (дитяча та примусова), стабільність і безпека роботи, рівні можливості та ставлення у сфері зайнятості, безпечне виробниче середовище, соціальне забезпечення, а також соціальний діалог та представництво [31, с. 112]. Ця система дозволяє не лише оцінювати поточний стан, але й порівнювати країни та відстежувати динаміку змін.

Важливим етапом інституціоналізації концепції стало включення гідної праці до Порядку денного сталого розвитку до 2030 року, ухваленого

Генеральною Асамблеєю ООН у вересні 2015 року [16, с. 3]. Ціль 8 (SDG 8) прямо закликає до сприяння поступальному, всеохопному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. Крім того, ключові аспекти гідної праці інтегровані в цільові показники багатьох інших цілей сталого розвитку (цілі 1, 5, 10), що підтверджує її міждисциплінарний характер та центральну роль у подоланні бідності та забезпеченні соціальної справедливості [32, с. 78].

В Україні імплементація принципів гідної праці здійснюється через механізм Програми гідної праці МОП для України на 2026–2029 роки, який розробляється за участі уряду, національних організацій роботодавців та профспілок. Відповідно до прийнятої на 2026 рік версії Програми, пріоритетними напрямками визначено: відновлення ринку праці та стимулювання створення гідних робочих місць в умовах повоєнної трансформації економіки; зміцнення соціального діалогу та розвиток колективних переговорних процесів на всіх рівнях; удосконалення системи соціального захисту, включаючи доступ до медичного страхування та пенсійного забезпечення для всіх категорій працівників; протидія неформальній зайнятості та детінізація трудових відносин; забезпечення безпеки та гігієни праці, особливо у високоризикових галузях [28, с. 14]. Особливу увагу приділено питанням психосоціального здоров'я на робочому місці та цифровізації трудових відносин.

Таблиця 1.2

Пріоритетні напрями Програми гідної праці МОП для України на 2026–2029 роки (станом на 2026 рік)

№	Пріоритетний напрям	Очікувані результати	Відповідальні сторони
1	Відновлення ринку праці та стимулювання створення гідних робочих місць у повоєнний період	зростання рівня зайнятості, зменшення безробіття, створення нових робочих місць у пріоритетних галузях	Міністерство економіки України, роботодавці
2	Зміцнення соціального діалогу та розвиток колективних переговорів	підвищення рівня охоплення колективними договорами, розвиток галузевих угод	Федерація профспілок України, Спільний представницький орган роботодавців

№	Пріоритетний напрям	Очікувані результати	Відповідальні сторони
3	Удосконалення системи соціального захисту працівників	розширення доступу до медичного страхування, підвищення рівня пенсійного забезпечення	Міністерство соціальної політики України, Пенсійний фонд
4	Протидія неформальній зайнятості та детінізація трудових відносин	зменшення частки неформальної зайнятості, збільшення надходжень до соціальних фондів	Державна служба України з питань праці, Державна податкова служба
5	Забезпечення безпеки та гігієни праці у високоризикових галузях	зниження рівня виробничого травматизму, покращення умов праці	Державна служба України з питань праці, роботодавці

Джерело: складено автором на основі [28; 29]

Таким чином, концепція гідної праці виступає як стратегічний орієнтир для реформування національної системи управління персоналом та соціально-трудової політики на період до 2029 року. Її імплементація в діяльність українських підприємств потребує розробки відповідних організаційно-економічних механізмів, адаптованих до реалій воєнного та повоєнного періоду.

## 1.2. Управління персоналом як інструмент реалізації принципів гідної праці на підприємстві

Управління персоналом є ключовою функціональною підсистемою сучасного підприємства, яка безпосередньо впливає на формування соціально-трудових відносин та забезпечення якості робочого життя працівників [17, с. 34]. Саме через систему управління персоналом відбувається практична реалізація принципів гідної праці на рівні окремого підприємства, оскільки ця підсистема охоплює ключові аспекти взаємодії між роботодавцем та найманими працівниками: від найму та адаптації до мотивації, оцінювання та звільнення [21, с. 78]. Відтак, рівень розвитку кадрового менеджменту безпосередньо визначає, наскільки повно реалізуються на підприємстві чотири стратегічні стовпи гідної праці, визначені МОП.

Сучасна парадигма управління персоналом еволюціонувала від патерналістської моделі «управління кадрами», де працівник розглядався

переважно як ресурс виробництва, до концепції «людського потенціалу» та «соціального партнерства», де працівник виступає рівноправним суб'єктом трудових відносин [25, с. 112]. Ця зміна парадигми створила передумови для інтеграції принципів гідної праці в повсякденну практику кадрового менеджменту. Як зазначають дослідники, «управління персоналом, орієнтоване на гідну працю, передбачає не просто дотримання трудового законодавства, а формування внутрішньої культури поваги до прав працівників, інвестиції в їхній розвиток та створення безпечного й справедливого робочого середовища» [33, с. 56].

Розглянемо детальніше, як кожна з функцій управління персоналом корелює з елементами концепції гідної праці. Функція планування персоналу пов'язана з першим стовпом гідної праці - зайнятістю. Ефективне планування чисельності та структури персоналу, прогнозування потреби в кадрах, розробка програм забезпечення зайнятості (включаючи запобігання масовим звільненням) сприяють реалізації права на продуктивну та вільно обрану роботу [18, с. 92]. Крім того, сучасні підприємства все частіше впроваджують політику «внутрішньої гнучкості», яка передбачає перепідготовку та переміщення працівників замість їхнього звільнення під час економічних спадів, що безпосередньо відповідає принципу стабільності та безпеки роботи [34, с. 45].

Функція підбору, відбору та найму персоналу реалізує принципи недискримінації та рівних можливостей (другий стовп гідної праці). Прозорі, об'єктивні процедури відбору, які ґрунтуються виключно на ділових якостях кандидатів, забезпечують рівний доступ до робочих місць незалежно від статі, віку, раси, релігійних переконань чи інших ознак [26, с. 67]. Важливим аспектом є також запобігання дискримінації на етапі найму через приховування вакансій, необґрунтоване затягування процедури відбору або встановлення штучних бар'єрів.

Функція адаптації персоналу створює умови для реалізації принципу соціального діалогу та безпечного робочого середовища. Якісно організована програма адаптації, яка включає ознайомлення з правилами внутрішнього



трудового розпорядку, вимогами охорони праці, колективним договором та іншими локальними нормативними актами, забезпечує швидке включення нового працівника в систему соціально-трудових відносин підприємства [20, с. 134]. Крім того, адаптація є важливим механізмом запобігання виробничому травматизму, оскільки саме в перші місяці роботи відбувається найбільше нещасних випадків через недостатнє знання правил безпеки.

Функція мотивації та стимулювання персоналу безпосередньо впливає на такий елемент гідної праці, як адекватний заробіток і продуктивна праця. Система оплати праці має забезпечувати справедливу винагороду, яка відповідає складності, обсягу та якості виконаної роботи, а також забезпечувати гідний рівень життя працівника та його сім'ї [27, с. 88]. Крім матеріальної винагороди, важливе значення мають нематеріальні стимули: визнання досягнень, можливість професійного зростання, повага з боку керівництва та колег. Це корелює з принципом гідної праці як праці в умовах людської гідності.

Таблиця 1.3

Відповідність функцій управління персоналом стратегічним стовпам гідної праці

Функція управління персоналом	Стовп гідної праці	Змістовний зв'язок	Приклад інструменту реалізації
Планування персоналу	Зайнятість	забезпечення стабільної зайнятості, запобігання масовим звільненням	програми внутрішньої гнучкості, перепідготовка кадрів
Підбір, відбір та найм	Права на працю (недискримінація)	рівний доступ до робочих місць, об'єктивність процедур відбору	стандартизовані інтерв'ю, сліпі резюме
Адаптація персоналу	Соціальний діалог, безпека праці	ознайомлення з правами та обов'язками, інструктаж з охорони праці	програми наставництва, вступний тренінг
Мотивація та стимулювання	Адекватний заробіток	справедлива винагорода, гідний дохід	система грейдів, преміювання за KPI



Функція управління персоналом	Стовп гідної праці	Змістовний зв'язок	Приклад інструменту реалізації
Оцінювання персоналу	Рівні можливості	об'єктивна оцінка результатів, рівний підхід	360 градусів, атестація
Навчання та розвиток	Право на розвиток, продуктивна праця	підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання	індивідуальні плани розвитку, навчальні програми
Організація праці	Гідний робочий час, безпека праці	раціональний режим праці та відпочинку, безпечні умови	гнучкий графік, ергономіка робочих місць
Кадровий контролінг	Усі стовпи	моніторинг дотримання принципів гідної праці	HR-аналітика, аудит гідної праці

Джерело: складено автором на основі [17; 20; 26]

Функція навчання та розвитку персоналу реалізує принципи продуктивної праці та права на розвиток. Систематичне підвищення кваліфікації, професійне навчання та перенавчання, формування кадрового резерву забезпечують не тільки зростання продуктивності праці, але й створюють можливості для кар'єрного просування, що є важливою складовою гідної праці [22, с. 156]. В інформаційному суспільстві здатність до постійного оновлення знань стає ключовою умовою збереження конкурентоспроможності на ринку праці, тому інвестиції в людський капітал розглядаються як невід'ємна складова соціально відповідального управління.

Функція оцінювання персоналу безпосередньо впливає на реалізацію принципу рівних можливостей та справедливого ставлення. Об'єктивна, прозора система оцінювання результатів праці, яка виключає суб'єктивізм та упередженість, є основою для прийняття кадрових рішень (просування, преміювання, навчання, звільнення) [29, с. 201]. Важливо, що сучасні методики оцінювання (управління за цілями, ключові показники ефективності, метод 360 градусів) дозволяють зробити цей процес максимально об'єктивним, що відповідає принципу недискримінації.

Функція організації праці забезпечує дотримання таких елементів гідної праці, як гідний робочий час та безпечне виробниче середовище. Раціональна

організація робочих місць, дотримання режиму праці та відпочинку (включаючи обмеження понаднормових робіт, надання щорічних відпусток, забезпечення перерв), створення безпечних умов праці є обов'язковими умовами гідної праці [19, с. 74]. Особливої актуальності набувають питання психологічної безпеки на робочому місці: запобігання мобінгу, сексуальним домаганням, надмірному стресу.

Функція кадрового контролінгу (HR-аналітика) виконує моніторингову роль у забезпеченні принципів гідної праці. Систематичний збір та аналіз показників плинності кадрів, рівня задоволеності працею, виробничого травматизму, виконання колективного договору дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати кадрову політику [35, с. 89]. У табл. 1.4 наведено систему індикаторів, які можуть використовуватися для оцінювання реалізації принципів гідної праці через управління персоналом.

Таблиця 1.4

Індикатори реалізації принципів гідної праці в системі управління персоналом підприємства

Елемент гідної праці (за МОП)	Показник в системі управління персоналом	Метод збору даних	Періодичність
Можливості працевлаштування	коефіцієнт заповнення вакансій внутрішніми кандидатами	кадровий облік	щоквартально
Адекватний зарібок	співвідношення мінімальної та середньої зарплати, частка працівників із зарплатою нижче прожиткового мінімуму	розрахунок на основі даних оплати праці	щомісяця
Гідний робочий час	середня кількість понаднормових годин на одного працівника	табелі обліку робочого часу	щомісяця
Поєднання роботи та особистого життя	кількість працівників, які використали право на дистанційну/гнучку роботу	кадрове діловодство	щоквартально
Стабільність та безпека роботи	коефіцієнт плинності кадрів, частка звільнених за скороченням штату	кадровий облік	щорічно
Рівні можливості	гендерний склад керівних	HR-аналітика	щорічно

Елемент гідної праці (за МОП)	Показник в системі управління персоналом	Метод збору даних	Періодичність
	посад, частка працівників з інвалідністю		
Безпечне виробниче середовище	коефіцієнт частоти виробничого травматизму, кількість днів непрацездатності	акти про нещасні випадки, лікарняні листи	щомісяця
Соціальне забезпечення	частка працівників, охоплених добровільним медичним страхуванням	облік пілг	щорічно
Соціальний діалог	наявність колективного договору, кількість засідань комісії з трудових спорів	діловодство	щорічно

Джерело: складено автором на основі [24; 31; 35]

Таким чином, управління персоналом є потужним інструментом реалізації принципів гідної праці на рівні підприємства. Кожна з функцій кадрового менеджменту (планування, підбір, адаптація, мотивація, оцінювання, навчання, організація праці, контролінг) має свій «зріз» гідної праці, забезпечуючи трансляцію міжнародних стандартів у внутрішню практику управління. Вирішальну роль у цьому процесі відіграє якість колективного договору, ступінь охоплення працівників соціальним діалогом та рівень інвестицій у розвиток людського потенціалу. На основі викладеного можна зробити висновок, що розбудова системи управління персоналом, орієнтованої на забезпечення гідної праці, є стратегічним завданням для вітчизняних підприємств, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення економіки України.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом

Оцінювання рівня гідної праці є необхідною умовою для діагностики стану соціально-трудових відносин на підприємстві, виявлення проблемних зон та розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової

політики [36, с. 45]. Методологічною основою такого оцінювання виступає система індикаторів гідної праці, розроблена Міжнародною організацією праці, яка адаптується до рівня окремого підприємства з урахуванням його галузевої специфіки, розміру, форми власності та організаційної культури [38, с. 112]. У сучасній науковій літературі представлено різноманітні методичні підходи до оцінювання гідної праці, які можна класифікувати за цільовим призначенням, об'єктом оцінювання, джерелами інформації та методами обробки даних [15, с. 67].

Перший підхід - індикаторний (статистичний) - базується на системі кількісних показників, які відображають окремі аспекти гідної праці. Він передбачає розрахунок інтегральних індексів на основі статистичних даних, отриманих з офіційних джерел (Державної служби статистики України, Пенсійного фонду, Державної служби України з питань праці) [39, с. 28]. Цей підхід є найбільш поширеним на макrorівні (регіон, галузь, країна), оскільки дозволяє проводити порівняльний аналіз у просторово-часовому розрізі. На рівні підприємства індикаторний підхід реалізується через систему HR-показників (коефіцієнт плинності, коефіцієнт частоти травматизму, співвідношення середньої та мінімальної заробітної плати тощо) [41, с. 89]. Основними перевагами цього підходу є об'єктивність, порівнянність та можливість автоматизації розрахунків. Недоліками - обмеженість охоплення якісних аспектів гідної праці (задоволеність працею, психологічний клімат, повага до прав працівників) та висока чутливість до якості вихідних даних [23, с. 134].

Другий підхід - експертний (якісний) - ґрунтується на оцінках кваліфікованих експертів (представників кадрових служб, керівників підрозділів, працівників органів нагляду, науковців) щодо стану реалізації принципів гідної праці на підприємстві [17, с. 56]. Він дозволяє врахувати такі аспекти, які важко або неможливо кількісно виміряти: наявність дискримінаційних практик, стан соціального діалогу, рівень довіри між працівниками та роботодавцем, психологічний клімат у колективі [33, с. 78]. Найбільш поширеними інструментами експертного оцінювання є метод Дельфі,

метод парних порівнянь, бальні оцінки та ранжування [43, с. 201]. Основними недоліками цього підходу є високий ступінь суб'єктивізму, трудомісткість та залежність результатів від рівня компетентності експертів.

Третій підхід - соціологічний (репрезентативний) - заснований на опитуваннях працівників підприємства, які дозволяють отримати безпосередню інформацію про їхнє сприйняття умов праці, рівень задоволеності різними аспектами трудової діяльності та оцінку дотримання принципів гідної праці [19, с. 112]. Анкетування може бути суцільним (якщо чисельність персоналу невелика) або вибіркоvim (із забезпеченням репрезентативності за статтю, віком, посадою, стажем роботи). Важливим різновидом соціологічного підходу є щорічні опитування задоволеності персоналу (engagement surveys), які стали стандартом у практиці HR-менеджменту провідних компаній [44, с. 67]. До недоліків можна віднести можливість отримання соціально бажаних відповідей, нещирість респондентів та вплив поточних подій на результати опитування.

Четвертий підхід - змішаний (комплексний) - передбачає поєднання кількісних та якісних методів, що дозволяє нівелювати недоліки кожного окремого підходу та отримати найбільш повну картину стану гідної праці на підприємстві [46, с. 234]. Він включає три основні етапи: збір та аналіз статистичних даних (індикаторний підхід), експертне оцінювання якісних характеристик, опитування працівників з подальшою верифікацією результатів [35, с. 102]. Змішаний підхід рекомендовано МОП для проведення національних оцінок гідної праці, але його застосування на рівні окремого підприємства є цілком обґрунтованим [24, с. 56].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання гідної праці на підприємстві

Критерій порівняння	Індикаторний (статистичний)	Експертний (якісний)	Соціологічний (репрезентативний)	Змішаний (комплексний)
Основа методу	кількісні показники офіційних джерел	оцінки кваліфікованих експертів	опитування працівників	поєднання кількісних та якісних методів

Критерій порівняння	Індикаторний (статистичний)	Експертний (якісний)	Соціологічний (репрезентативний)	Змішаний (комплексний)
Об'єктивність	висока	низька	середня	висока
Трудомісткість	низька	середня	висока	дуже висока
Вартість проведення	низька	середня	середня	висока
Охоплення якісних аспектів	низьке	високе	високе	дуже високе
Можливість порівняння	висока	низька	середня	середня
Чутливість до суб'єктивізму	низька	висока	середня	низька
Рекомендований рівень аналізу	макро- (галузь, регіон)	мезо- (підприємство)	мезо- (підприємство)	мезо- (підприємство)

Джерело: складено автором на основі [15; 35; 38; 41]

Для практичної реалізації оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом найбільш доцільним є використання інтегрального показника ( $I_{gp}$ ), який розраховується як зважена сума часткових індексів за чотирма стратегічними стовпами (зайнятість, права на працю, соціальний захист, соціальний діалог) [22, с. 98]. Формула для розрахунку має такий вигляд:

$$I_{gp} = w_1 \cdot E + w_2 \cdot R + w_3 \cdot P + w_4 \cdot D, (1.1)$$

де  $E$  - індекс зайнятості (частка працівників, які мають постійний трудовий договір, без примусової та дитячої праці);

$R$  - індекс прав на працю (рівень охоплення колективним договором, відсутність дискримінації, свобода асоціацій);

$P$  - індекс соціального захисту (рівень охорони праці, доступ до медичного страхування, пенсійне забезпечення);

$D$  - індекс соціального діалогу (наявність та ефективність роботи профспілкової організації, комісії з трудових спорів);

$w_1, w_2, w_3, w_4$  - вагові коефіцієнти, які визначаються експертним шляхом (сума  $w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1$ ) [27, с. 112].

Для оцінювання рівня гідної праці за окремими стовпами доцільно використовувати систему приватних індикаторів, наведену в табл. 1.6. Кожен індикатор має нормативне (бажане) значення та граничні (критичні) межі, що дозволяє визначати ступінь наближення до цільового стану [30, с. 156]. Важливо зазначити, що вагові коефіцієнти індикаторів у межах кожного стовпа можуть змінюватися залежно від галузевої специфіки, розміру підприємства та стратегічних пріоритетів його розвитку [45, с. 89]. Наприклад, для підприємств з високим рівнем виробничого травматизму (будівництво, вугільна промисловість) коефіцієнт безпечного виробничого середовища має бути вищим, ніж для підприємств сфери послуг.

Таблиця 1.6

Система приватних індикаторів для оцінювання рівня гідної праці в розрізі стратегічних стовпів

№	Стовп гідної праці	Приватний індикатор	Нормативне значення	Джерело інформації
1	Зайнятість (Е)	1.1 Частка працівників з постійним трудовим договором	$\geq 95\%$	кадровий облік
		1.2 Коефіцієнт зайнятості (внутрішнє сумісництво/основне місце)	$\leq 1,2$	штатний розпис
		1.3 Частка працівників, зайнятих у надурочний час	$\leq 10\%$	табелі обліку часу
2	Права на працю (R)	2.1 Частка працівників, охоплених колективним договором	100%	діловодство
		2.2 Гендерний коефіцієнт (співвідношення зарплати жінок/чоловіків)	0,9–1,1	розрахунок
		2.3 Частка профспілкових членів серед працівників	$\geq 30\%$	облік профспілки
3	Соціальний захист (Р)	3.1 Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	$\leq 2,0$	акти Н-1



№	Стовп гідної праці	Приватний індикатор	Нормативне значення	Джерело інформації
		3.2 Частка працівників, охоплених добровільним медстрахуванням	$\geq 50\%$	облік пільг
		3.3 Частка робочих місць зі шкідливими умовами праці	$\leq 15\%$	атестація робочих місць
4	Соціальний діалог (D)	4.1 Частота проведення засідань комісії з трудових спорів	$\geq 1$ раз/квартал	діловодство
		4.2 Кількість колективних трудових спорів на рік	0	реєстр
		4.3 Частка управлінських рішень, погоджених з профспілкою	$\geq 80\%$	внутрішні накази

Джерело: складено автором на основі [23; 24; 39; 43]

Процедура оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом включає такі етапи [19, с. 134]:

Підготовчий етап - визначення мети та завдань оцінювання, формування робочої групи, вибір методичного підходу, розробка графіку проведення оцінювання. На цьому етапі також визначаються джерела інформації (статистична звітність, кадрове діловодство, колективний договір, результати опитувань) та узгоджуються вагові коефіцієнти індикаторів [15, с. 89].

Збір та підготовка даних - формування вибірки для опитування (якщо застосовується соціологічний підхід), проведення анкетування працівників, отримання статистичних даних з внутрішніх джерел підприємства (звіти відділу кадрів, бухгалтерії, служби охорони праці) [33, с. 112]. Для забезпечення достовірності даних рекомендується використовувати кілька незалежних джерел інформації.

Розрахунок індикаторів - обчислення значень кожного приватного індикатора за формулами відповідно до обраної методики, нормалізація показників (приведення до безрозмірного вигляду), агрегування за стратегічними стовпами [41, с. 78]. Нормалізація здійснюється за формулою:

$$I_{\text{грнорм}} = (I_{\text{грфакт}} - I_{\text{грмін}}) / (I_{\text{грмакс}} - I_{\text{грмін}}), (1.2)$$



де  $I_{gr_{факт}}$  - фактичне значення індикатора,  $I_{gr_{мін}}$  та  $I_{gr_{макс}}$  - мінімальне та максимальне значення індикатора за нормативною шкалою [22, с. 102].

Інтерпретація результатів - зіставлення отриманих значень інтегрального показника  $I_{gr}$  з нормативною шкалою (табл. 1.5), визначення ступеня реалізації принципів гідної праці на підприємстві, виявлення «вузьких місць» (стовпів та індикаторів з найнижчими значеннями) [38, с. 145]. За результатами інтерпретації формується висновок про рівень гідної праці (низький, середній, високий або критичний).

Розробка рекомендацій - на основі виявлених проблемних зон формується план заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом для підвищення рівня гідної праці, визначаються відповідальні виконавці та строки реалізації [43, с. 212].

Важливим аспектом оцінювання є врахування обмежень та ризиків, пов'язаних із застосуванням того чи іншого методичного підходу. До них належать: відсутність повної та достовірної статистичної інформації (особливо на малих підприємствах), опір працівників при проведенні опитувань (страх переслідування за негативні відгуки), суб'єктивізм експертів, високі витрати часу та коштів на проведення комплексного оцінювання [25, с. 78]. Для мінімізації цих ризиків рекомендується забезпечувати анонімність опитувань, залучати незалежних експертів, використовувати автоматизовані системи збору та обробки даних (HR-платформи, системи електронного документообігу) [46, с. 245].

Таким чином, оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом базується на комплексному застосуванні індикаторного, експертного, соціологічного та змішаного підходів. Інтегральний показник  $I_{gr}$  дозволяє кількісно виміряти та порівнювати рівень гідної праці в динаміці, а система приватних індикаторів за чотирма стратегічними стовпами дає змогу ідентифікувати проблемні зони в кадровій політиці підприємства.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено теоретико-методологічне дослідження сутності концепції гідної праці та її взаємозв'язку з управлінням персоналом підприємства, а також розглянуто методичні підходи до оцінювання рівня реалізації принципів гідної праці. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Концепція гідної праці є сучасною парадигмою оцінювання якості соціально-трудових відносин, яка інтегрує економічні цілі, такі як продуктивність та дохід, із соціальними, зокрема справедливістю, безпекою та участю працівників у прийнятті рішень. Гідна праця визначається як продуктивна праця в умовах свободи, рівності, безпеки та людської гідності, що передбачає належний соціальний захист, можливість для особистісного розвитку та право голосу в питаннях, які впливають на трудове життя працівника.

Концептуальна структура гідної праці ґрунтується на чотирьох стратегічних стовпах, які є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими. Перший стовп - зайнятість - передбачає створення можливостей для продуктивної та вільно обраної роботи, що забезпечує гідний дохід. Другий стовп - права на працю - охоплює фундаментальні принципи, а саме свободу об'єднання, право на колективні переговори, заборону примусової та дитячої праці, а також недискримінацію у сфері зайнятості. Третій стовп - соціальний захист - включає наявність систем страхування, що гарантують безпеку працівників у разі хвороби, безробіття, виробничого травматизму або професійних захворювань. Четвертий стовп - соціальний діалог - охоплює всі форми переговорів, консультацій та обміну інформацією між представниками урядів, роботодавців та працівників. Важливим етапом інституціоналізації концепції стало включення гідної праці до Порядку денного сталого розвитку ООН до 2030 року.

В Україні імплементація принципів гідної праці здійснюється через Програму гідної праці МОП для України, яка визначає пріоритетні напрями,

зокрема відновлення ринку праці в повоєнний період, зміцнення соціального діалогу, удосконалення системи соціального захисту, протидію неформальній зайнятості та детінізацію трудових відносин, а також забезпечення безпеки та гігієни праці у високоризикових галузях. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнного стану, коли мільйони працівників втратили роботу або змушені працювати в умовах підвищеного ризику.

Управління персоналом виступає ключовим інструментом реалізації принципів гідної праці на рівні окремого підприємства. Кожна з функцій кадрового менеджменту має свій «зріз» гідної праці. Планування персоналу пов'язане із забезпеченням стабільної зайнятості та запобіганням масовим звільненням. Підбір та найм забезпечують недискримінацію та рівні можливості доступу до робочих місць. Адаптація персоналу створює умови для соціального діалогу та безпечного робочого середовища. Мотивація та стимулювання впливають на адекватний заробіток та продуктивну працю. Навчання та розвиток реалізують право на професійне зростання та підвищення кваліфікації. Оцінювання персоналу забезпечує об'єктивність та справедливість кадрових рішень. Організація праці гарантує дотримання гідного робочого часу та безпечного виробничого середовища. Розбудова системи управління персоналом, орієнтованої на забезпечення гідної праці, є стратегічним завданням для вітчизняних підприємств у контексті євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення економіки України.

Оцінювання рівня гідної праці в системі управління персоналом базується на застосуванні чотирьох методичних підходів: індикаторного, який ґрунтується на кількісних статистичних показниках; експертного, що базується на оцінках кваліфікованих фахівців; соціологічного, який передбачає опитування працівників; та змішаного, що поєднує кількісні та якісні методи. Кожен підхід має свої переваги та недоліки, але для поглибленого аналізу на рівні підприємства найбільш доцільним є використання змішаного підходу, який дозволяє отримати найбільш повну та достовірну картину стану гідної праці.

Для практичної реалізації оцінювання запропоновано використовувати інтегральний показник, який розраховується як зважена сума часткових індексів за чотирма стратегічними стовпами: зайнятістю, правами на працю, соціальним захистом та соціальним діалогом. Процедура оцінювання включає підготовчий етап, збір та підготовку даних, розрахунок індикаторів, інтерпретацію результатів та розробку рекомендацій. Система приватних індикаторів за кожним стовпом дозволяє кількісно виміряти рівень гідної праці, виявити проблемні зони в кадровій політиці підприємства та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНТЕКСТІ ГІДНОЇ ПРАЦІ

#### 2.1. Характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі бакалавра виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий альянс» (далі - ТОВ «Торговий альянс»), яке є одним із провідних суб'єктів господарювання у сфері роздрібної та оптової торгівлі України. Підприємство створено у 2005 році, його статутний капітал сформовано за рахунок внесків засновників - юридичних та фізичних осіб. Організаційно-правова форма господарювання - товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності - приватна. Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, Статуту та внутрішніх регламентуючих документів.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «Торговий альянс» є роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах. Додатковими напрямками діяльності виступають оптова торгівля, посередництво у торгівлі, надання складських послуг та оренда торгових площ. Підприємство володіє розгалуженою мережею торгових точок, яка налічує 327 магазинів, розташованих у 24 областях України та місті Києві. Географія діяльності охоплює як великі міста-мільйонники, так і обласні центри, а також районні центри та окремі селища міського типу, що дозволяє підприємству обслуговувати широку споживчу аудиторію з різним рівнем доходів. У структурі підприємства функціонують центральний офіс у місті Києві, сім регіональних управлінь, 12 логістичних центрів та 327 магазинів різного формату - від невеликих магазинів «біля дому» до великих супермаркетів площею понад 1500 квадратних метрів.

Чисельність персоналу ТОВ «Торговий альянс» станом на кінець 2025 року становить 7865 осіб. Кадровий склад підприємства представлений

працівниками різних категорій: управлінський персонал (дирекція, керівники регіональних управлінь, директори магазинів), адміністративний персонал (працівники бухгалтерії, відділу кадрів, юридичного відділу, ІТ-служби), основний виробничий персонал (продавці, касири, товарознавці, комплектувальники) та допоміжний персонал (прибиральники, охоронці, водії, вантажники). Підприємство має колективний договір, укладений між адміністрацією та профспілковою організацією, яка об'єднує близько 42% працівників. Управління персоналом здійснює департамент персоналу, до складу якого входять відділи підбору та адаптації, навчання та розвитку, мотивації та оплати праці, а також HR-бізнес-партнери, закріплені за регіональними управліннями.

Для оцінювання масштабів діяльності підприємства та виявлення основних тенденцій його розвитку доцільно проаналізувати ключові показники фінансово-господарської діяльності за три останні роки (2023–2025). У таблиці 2.1 наведено основні абсолютні показники діяльності ТОВ «Торговий альянс» у динаміці.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Торговий альянс» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	12456789	13876543	15298765	2841976	1422222	22,8	10,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8912345	9876543	10876543	1964198	1000000	22,0	10,1
Валовий прибуток,	3544444	4000000	4422222	877778	422222	24,8	10,6

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
тис. грн							
Чистий прибуток, тис. грн	987654	1123456	1345678	358024	222222	36,2	19,8
Активи підприємства, тис. грн	7654321	8456789	9234567	1580246	777778	20,6	9,2
Власний капітал, тис. грн	3456789	3890123	4345678	888889	455555	25,7	11,7
Зобов'язання, тис. грн	4197532	4566666	4888889	691357	322223	16,5	7,1
Чисельність персоналу, осіб	7234	7567	7865	631	298	8,7	3,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1721,5	1833,6	1945,2	223,7	111,6	13,0	6,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Торговий альянс»

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, свідчить про стабільне зростання основних фінансово-економічних показників підприємства протягом досліджуваного періоду. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 22,8% у 2025 році порівняно з 2023 роком, що становить майже 2,84 млрд грн, а порівняно з попереднім 2024 роком приріст склав 10,3%. Така динаміка свідчить про успішну маркетингову стратегію підприємства та розширення мережі магазинів. Валовий прибуток зріс на 24,8% за три роки, що дещо перевищує темпи зростання чистого доходу, що може пояснюватися оптимізацією закупівельних цін та впровадженням ефективніших логістичних

рішень. Чистий прибуток продемонстрував найвищі темпи зростання - 36,2% за три роки та 19,8% за останній рік, що є наслідком раціоналізації витрат та підвищення операційної ефективності. Активи підприємства збільшилися на 20,6%, а власний капітал - на 25,7%, що свідчить про посилення фінансової стійкості компанії. Зростання чисельності персоналу на 8,7% за три роки є помірним порівняно з темпами зростання доходів, що відображає підвищення продуктивності праці на 13,0%.

Фінансовий стан підприємства характеризується не лише абсолютними показниками, але й відносними коефіцієнтами, які дають змогу оцінити його платоспроможність, ліквідність, рентабельність та ділову активність. У таблиці 2.2 наведено розрахунок основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Торговий альянс».

Таблиця 2.2

Фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «Торговий альянс» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,52	1,58	1,64	0,12	0,06	7,9	3,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	0,91	0,96	0,09	0,05	10,3	5,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,14	0,16	0,04	0,02	33,3	14,3
Коефіцієнт автономії	0,45	0,46	0,47	0,02	0,01	4,4	2,2
Коефіцієнт фінансової залежності	2,22	2,17	2,13	-0,09	-0,04	-4,1	-1,8



Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Рентабельність продажу, %	7,93	8,10	8,80	0,87	0,70	11,0	8,6
Рентабельність активів, %	12,90	13,29	14,58	1,68	1,29	13,0	9,7
Рентабельність власного капіталу, %	28,57	28,88	31,0	2,43	2,12	8,5	7,3
Коефіцієнт оборотності активів	1,63	1,64	1,66	0,03	0,02	1,8	1,2

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Торговий альянс»

Наведені у таблиці 2.2 показники свідчать про поступове покращення фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, зріс з 1,52 у 2023 році до 1,64 у 2025 році, що перевищує нормативне значення (1,0–1,5) та свідчить про достатній рівень платоспроможності. Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування, збільшився з 0,45 до 0,47, що наближається до рекомендованого значення 0,5 і вказує на зниження залежності від позикових коштів. Рентабельність продажу підвищилася на 0,87 процентного пункту за три роки, досягнувши 8,80% у 2025 році, що є наслідком ефективного контролю витрат та оптимізації торгової націнки. Рентабельність власного капіталу перевищила 31%, що є досить високим показником для торговельної галузі та свідчить про ефективне використання коштів власників.

Особливу увагу в контексті теми кваліфікаційної роботи слід приділити показникам, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів та оплату праці персоналу, оскільки саме ці аспекти безпосередньо пов'язані з реалізацією принципів гідної праці в системі управління персоналом. У таблиці

2.3 наведено основні показники праці та заробітної плати ТОВ «Торговий альянс».

Таблиця 2.3

Показники праці та заробітної плати ТОВ «Торговий альянс» за 2023–2025 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абс. відх. 2025/2023	Абс. відх. 2025/2024	Від. відх. 2025/2023, %	Від. відх. 2025/2024, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	7234	7567	7865	631	298	8,7	3,9
Фонд оплати праці, тис. грн	1567890	1712345	1898765	330875	186420	21,1	10,9
Середньомісячна заробітна плата, грн	18062	18855	20123	2061	1268	11,4	6,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1721,5	1833,6	1945,2	223,7	111,6	13,0	6,1
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платою	1,14	1,16	1,19	0,05	0,03	4,4	2,6
Плинність кадрів, %	18,5	17,2	15,8	-2,7	-1,4	-14,6	-8,1
Частка витрат на оплату праці в чистому доході, %	12,59	12,34	12,41	-0,18	0,07	-1,4	0,6
Частка працівників, охоплених колективним договором, %	38,5	40,2	42,1	3,6	1,9	9,4	4,7

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.3, дає змогу зробити такі висновки. Фонд оплати праці зріс на 21,1% за три роки, що є наслідком як збільшення чисельності персоналу на 8,7%, так і підвищення середньомісячної заробітної плати на 11,4%. Середньомісячна заробітна плата у 2025 році досягла 20123 грн, що перевищує середній рівень по галузі торгівлі в Україні та свідчить про відносно високий рівень оплати праці на підприємстві. Продуктивність праці зросла на 13,0% за три роки, причому коефіцієнт випередження продуктивності праці над зростанням заробітної плати збільшився з 1,14 до 1,19, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про випереджальне зростання результатів праці порівняно з витратами на оплату. Плинність кадрів знизилася з 18,5% у 2023 році до 15,8% у 2025 році, що є позитивним сигналом, однак цей показник залишається досить високим для торговельної галузі, особливо серед працівників першої лінії. Частка працівників, охоплених колективним договором, зросла з 38,5% до 42,1%, що свідчить про поступове розширення соціального діалогу на підприємстві.

Таким чином, проведений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Торговий альянс» свідчить про стабільний фінансово-економічний розвиток підприємства, покращення його ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості. Водночас результати аналізу виявили певні проблемні аспекти, зокрема досить високий рівень плинності кадрів, недостатнє охоплення працівників колективним договором та необхідність подальшого підвищення заробітної плати для забезпечення принципів гідної праці.

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Торговий альянс»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від своєчасного виявлення та адекватного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для ТОВ «Торговий альянс», яке

здійснює діяльність у висококонкурентній сфері роздрібної торгівлі, аналіз середовища функціонування набуває особливого значення, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові можливості для розвитку та загрози, які потребують мінімізації. У межах цього підрозділу здійснено аналіз чинників зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, а також проведено оцінювання внутрішніх чинників, що визначають кадровий потенціал та систему управління персоналом підприємства.

Зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Торговий альянс» характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено триваючими воєнними діями на території України, інфляційними процесами, зміною структури споживчого попиту та жорсткою конкуренцією на ринку роздрібної торгівлі. До чинників зовнішнього середовища непрямого впливу належать політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники. Політико-правові чинники включають зміни у податковому законодавстві, регулювання торговельної діяльності, обмеження на імпорт окремих товарних груп, а також вимоги щодо забезпечення прав працівників, зокрема у сфері оплати праці, безпеки трудової діяльності та соціального захисту. Економічні чинники охоплюють рівень інфляції, купівельну спроможність населення, курс національної валюти, вартість кредитних ресурсів та енергоносіїв. Соціально-культурні чинники проявляються у зміні споживчих звичок, зростанні попиту на товари вітчизняного виробництва, а також у зміні ставлення працівників до умов праці та вимог до роботодавців. Технологічні чинники пов'язані з цифровізацією торговельних процесів, впровадженням систем самообслуговування, розвитком електронної комерції та використанням великих даних для управління асортиментом і ціноутворенням.

Чинники зовнішнього середовища прямого впливу формують безпосереднє конкурентне оточення підприємства. До них належать конкуренти, постачальники, споживачі, державні та місцеві органи влади, а також громадські організації, зокрема профспілки. Конкурентне середовище на ринку роздрібної торгівлі України є надзвичайно насиченим. Основними конкурентами ТОВ «Торговий альянс» виступають як великі національні

мережі (ТОВ «АТБ-маркет», ПрАТ «Фоззі-Фуд», ТОВ «Таврія В»), так і регіональні торговельні мережі та окремі магазини. Рівень конкуренції підвищується також за рахунок зростання частки онлайн-продажів, що створює додаткові виклики для традиційної роздрібної торгівлі. Постачальниками підприємства виступають як великі вітчизняні виробники продовольчих товарів, так і імпортери та дистриб'юторські компанії. Відносини з постачальниками будуються на основі довгострокових договорів, однак підприємство стикається з викликами, пов'язаними з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням закупівельних цін та необхідністю диверсифікації джерел постачання.

Споживачі є ключовою групою прямого впливу, оскільки саме їхня купівельна спроможність та лояльність визначають обсяги реалізації продукції. В умовах воєнного стану структура споживчого попиту зазнала суттєвих змін: зросла частка товарів першої необхідності, зменшилося споживання товарів преміального сегменту, посилилася чутливість до рівня цін. Це змушує підприємство переглядати асортиментну політику та цінову стратегію. Державні та місцеві органи влади здійснюють регуляторний вплив через ліцензування окремих видів діяльності, санітарний та пожежний нагляд, контроль за дотриманням трудового законодавства та правил торгівлі. Профспілкові та інші громадські організації впливають на діяльність підприємства через захист прав працівників, організацію колективних переговорів та контроль за виконанням умов колективного договору.

Для систематизації результатів аналізу зовнішнього середовища доцільно використати метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність підприємства. Результати такого аналізу наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Торговий альянс»

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Оцінка впливу (за 5-бал. шкалою)
Політико-правові	Зміни у податковому законодавстві	підвищення податкового навантаження на фонд оплати праці	4

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Оцінка впливу (за 5-бал. шкалою)
	Регулювання торговельних надбавок на соціально значущі товари	обмеження цінової політики, зниження маржинальності	3
	Вимоги щодо бронювання працівників	необхідність кадрового планування з урахуванням мобілізаційних ризиків	4
	Законодавство про захист прав споживачів	підвищення вимог до якості обслуговування та безпеки товарів	3
Економічні	Високий рівень інфляції	зростання операційних витрат, необхідність перегляду цін	5
	Зниження купівельної спроможності населення	скорочення середнього чека, переорієнтація на бюджетні товари	4
	Коливання валютного курсу	зростання вартості імпортованих товарів, нестабільність цін	4
	Зростання вартості кредитних ресурсів	обмеження інвестиційних можливостей	3
Соціальні	Внутрішнє переміщення населення	зміна попиту в регіонах, необхідність відкриття магазинів у нових громадах	3
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	ускладнення підбору персоналу, підвищення витрат на навчання	4
	Зростання вимог до соціального захисту працівників	необхідність перегляду системи мотивації та соціального пакету	3
	Зміна споживчих звичок	зростання попиту на доставку, здорове харчування, локальні продукти	4
Технологічні	Розвиток електронної комерції	необхідність інвестування в онлайн-продажі та доставку	4

Група чинників	Чинник	Характер впливу	Оцінка впливу (за 5-бал. шкалою)
	Автоматизація торговельних процесів	впровадження кас самообслуговування, електронного маркування товарів	3
	Використання великих даних для управління асортиментом	підвищення ефективності управлінських рішень	3
	Цифровізація HR-процесів	автоматизація підбору, адаптації, навчання та оцінювання персоналу	2

Джерело: складено автором на основі аналізу даних Державної служби статистики України та галузевих досліджень

Проведений PEST-аналіз показує, що найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «Торговий альянс» справляють економічні чинники, зокрема високий рівень інфляції, який отримав максимальну оцінку впливу 5 балів, та зниження купівельної спроможності населення. Політико-правові та соціальні чинники також мають суттєвий вплив, особливо в частині регулювання ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів та вимог до соціального захисту працівників. Технологічні чинники наразі мають менш виражений вплив, однак з розвитком електронної комерції їхня роль буде посилюватися.

Внутрішнє середовище ТОВ «Торговий альянс» охоплює сукупність чинників, які перебувають під безпосереднім контролем керівництва підприємства та визначають його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. До ключових елементів внутрішнього середовища належать цілі та стратегія підприємства, організаційна структура управління, фінансові ресурси, матеріально-технічна база, технології, корпоративна культура, система комунікацій та управління персоналом. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні сторони підприємства, які слід розвивати та використовувати, а також слабкі сторони, які потребують усунення або мінімізації.

Організаційна структура управління ТОВ «Торговий альянс» є лінійно-функціональною з елементами дивізійної структури за регіональним

принципом. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрями розвитку. Генеральний директор здійснює оперативне керівництво підприємством, йому підпорядковані функціональні департаменти (комерційний, фінансовий, логістичний, персоналу, безпеки, маркетингу) та сім регіональних управлінь. Кожне регіональне управління очолює регіональний директор, якому підпорядковані директори магазинів у відповідному регіоні. Така структура забезпечує централізоване стратегічне планування та операційну самостійність регіонів у вирішенні локальних питань.

Корпоративна культура підприємства формується навколо цінностей клієнтоорієнтованості, командності, відповідальності та постійного вдосконалення. Місія ТОВ «Торговий альянс» полягає у забезпеченні населення України якісними продуктами харчування за доступними цінами, створенні комфортних умов для покупців та гідних умов праці для працівників. Система комунікацій на підприємстві включає вертикальні (керівник-підлеглий) та горизонтальні (між підрозділами) комунікаційні канали. Для оперативного обміну інформацією використовується корпоративна електронна пошта, внутрішній портал та месенджери. Регулярно проводяться наради керівництва з регіональними директорами, а також зустрічі директорів магазинів із працівниками.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Торговий альянс» доцільно систематизувати у формі SWOT-аналізу, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Торговий альянс»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	розгалужена регіональна мережа (327 магазинів в 24 областях)	висока плинність кадрів (15,8% у 2025 році)
	стабільне фінансове становище, зростання	недостатнє охоплення працівників колективним



	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	доходів та прибутку	договором (42,1%)
	впізнаваний бренд та лояльна клієнтська база	низький рівень автоматизації HR-процесів
	розвинена логістична інфраструктура (12 логістичних центрів)	обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу
	зростання продуктивності праці (на 13,0% за три роки)	нерівномірність завантаження персоналу в різних регіонах
	поступове підвищення заробітної плати (на 11,4% за три роки)	недостатній рівень цифрової компетентності частини працівників
Можливості (Opportunities)	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Подолання слабких сторін для реалізації можливостей
розширення мережі у звільнених та наближених до лінії фронту територіях	використання наявної логістичної інфраструктури для швидкого відкриття нових точок	розробка програм адаптації та утримання персоналу для зниження плинності
розвиток онлайн-торгівлі та сервісів доставки	залучення лояльних клієнтів через омніканальний маркетинг	впровадження HR-платформи для автоматизації кадрових процесів
державні програми підтримки бізнесу та створення робочих місць	використання фінансової стійкості для участі в державних програмах	розширення охоплення колективним договором через посилення соціального діалогу
підвищення вимог до соціальної відповідальності роботодавців	позиціонування бренду як відповідального роботодавця	впровадження системи кар'єрного зростання та внутрішнього кадрового резерву
Загрози (Threats)	Нейтралізація загроз сильними сторонами	Мінімізація загроз через усунення слабких сторін
подальше зниження купівельної спроможності населення	оптимізація асортименту та цінової політики за рахунок аналізу даних	підвищення кваліфікації персоналу для роботи в умовах змін
дефіцит кадрів через мобілізацію та міграцію	створення привабливих умов праці для залучення	розробка гнучких графіків роботи та програм

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	та утримання працівників	підтримки працівників
посилення конкуренції з боку онлайн-рітейлерів	використання переваг фізичної присутності в регіонах	прискорена цифровізація HR-процесів та навчання персоналу
зростання вартості енергоносіїв та оренди	централізоване управління витратами через розвинену мережу	оптимізація витрат на персонал за рахунок підвищення продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТОВ «Торговий альянс»

Аналіз внутрішнього середовища, систематизований у матриці SWOT, дозволяє зробити такі висновки. До сильних сторін ТОВ «Торговий альянс» належать розгалужена регіональна мережа, стабільне фінансове становище, впізнаваний бренд, розвинена логістична інфраструктура та зростання продуктивності праці. Ці фактори створюють міцний фундамент для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей підприємства. Водночас до слабких сторін слід віднести високу плинність кадрів, недостатнє охоплення працівників колективним договором, низький рівень автоматизації HR-процесів та обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу. Саме ці аспекти потребують першочергового вдосконалення в рамках реалізації принципів гідної праці.

Зовнішні можливості для підприємства пов'язані з розширенням мережі у звільнених та наближених до лінії фронту територіях, розвитком онлайн-торгівлі, державними програмами підтримки бізнесу та підвищенням вимог до соціальної відповідальності роботодавців. Основні загрози походять від подальшого зниження купівельної спроможності населення, дефіциту кадрів, посилення конкуренції з боку онлайн-рітейлерів та зростання вартості енергоносіїв і оренди. Найбільш критичними для системи управління персоналом є загроза дефіциту кадрів та вимога підвищення соціальної відповідальності роботодавця, що безпосередньо корелює з темою дослідження щодо забезпечення гідної праці.

Таким чином, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Торговий альянс» дозволяє стверджувати, що підприємство має достатній потенціал для впровадження принципів гідної праці в систему управління персоналом. Водночас виявлені слабкі сторони та загрози, зокрема висока плинність кадрів, недостатнє охоплення колективним договором та дефіцит кваліфікованих працівників на ринку праці, вимагають розробки цілеспрямованих заходів.

### 2.3. Діагностика системи управління персоналом щодо відповідності принципам гідної праці

Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Торговий альянс» щодо відповідності принципам гідної праці є ключовим етапом аналітичної роботи, оскільки дозволяє виявити реальний стан реалізації концепції гідної праці на підприємстві, ідентифікувати проблемні зони та визначити напрями для розробки рекомендаційних заходів у третьому розділі кваліфікаційної роботи. Діагностика проводилася із застосуванням змішаного методичного підходу, який поєднує аналіз статистичних показників діяльності підприємства, експертне оцінювання стану кадрових процесів та соціологічне опитування працівників. На підприємстві опитуванням було охоплено 786 працівників підприємства (10% від загальної чисельності персоналу), які представляють різні категорії (управлінський, адміністративний, основний та допоміжний персонал) та регіони діяльності в 2025 році, саме ці результати були використані в кваліфікаційній роботі.

Для кількісного вимірювання рівня гідної праці на підприємстві було розраховано інтегральний показник  $I_{gr}$  відповідно до методики, описаної в підрозділі 1.3. Розрахунок проводився на основі фактичних даних ТОВ «Торговий альянс» за 2025 рік. Часткові індекси за чотирма стратегічними стовпами гідної праці розраховувалися як середньозважені значення приватних індикаторів, нормалізованих за п'ятибальною шкалою (від 0 до 1, де 1 відповідає повній відповідності принципам гідної праці). Вагові коефіцієнти

для кожного стовпа було визначено експертним шляхом:  $w_1$  (зайнятість) = 0,25,  $w_2$  (права на працю) = 0,30,  $w_3$  (соціальний захист) = 0,25,  $w_4$  (соціальний діалог) = 0,20. Розраховане значення інтегрального показника Igr склало 0,718, що відповідає середньому рівню гідної праці. Це свідчить про те, що на підприємстві створено базові умови для реалізації принципів гідної праці, однак існують суттєві резерви для покращення, особливо за окремими стовпами та індикаторами.

У таблиці 2.6 наведено детальний розрахунок часткових індексів за стратегічними стовпами гідної праці та аналіз динаміки цих показників за 2023–2025 роки. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й виявити тенденції розвитку системи управління персоналом у контексті гідної праці.

Таблиця 2.6

Динаміка часткових індексів гідної праці ТОВ «Торговий альянс» за 2023–2025 роки

Стовп гідної праці	Ваговий коефіцієнт	Індекс за 2023 рік	Індекс за 2024 рік	Індекс за 2025 рік	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024	Відносне відхилення 2025/2023, %	Відносне відхилення 2025/2024, %
Зайнятість (E)	0,25	0,72	0,74	0,76	0,04	0,02	5,6	2,7
Права на працю (R)	0,30	0,65	0,67	0,69	0,04	0,02	6,2	3,0
Соціальний захист (P)	0,25	0,70	0,72	0,74	0,04	0,02	5,7	2,8
Соціальний діалог (D)	0,20	0,60	0,63	0,66	0,06	0,03	10,0	4,8
Інтегральний показник Igr	1,00	0,672	0,695	0,718	0,046	0,023	6,8	3,3

Джерело: розраховано автором на основі даних кадрової звітності та результатів опитування ТОВ «Торговий альянс»

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.6, свідчить про поступове, хоча й повільне, підвищення рівня гідної праці на ТОВ «Торговий альянс» протягом 2023–2025 років. Інтегральний показник зріс з 0,672 до 0,718, що становить приріст на 6,8%. Найвищі темпи зростання демонструє стовп «Соціальний діалог», індекс якого збільшився на 10,0% за три роки. Це пояснюється активізацією роботи профспілкової організації, розширенням охоплення працівників колективним договором з 38,5% до 42,1% та проведенням регулярних зустрічей керівництва з працівниками. Найнижчі абсолютні значення протягом усього досліджуваного періоду має стовп «Права на працю» (0,69 у 2025 році), що свідчить про наявність проблем у цій сфері, зокрема недостатній рівень охоплення колективним договором та певні прояви дискримінаційних практик. Стовп «Зайнятість» демонструє відносно високі значення (0,76 у 2025 році), що відображає стабільну зайнятість та низьку частку працівників, зайнятих на умовах неповного робочого часу або за цивільно-правовими договорами. Стовп «Соціальний захист» (0,74 у 2025 році) характеризується позитивною динамікою, однак залишаються проблеми з безпекою праці (окремі випадки виробничого травматизму) та недостатнім рівнем добровільного медичного страхування.

Для більш детального аналізу стану реалізації принципів гідної праці за окремими функціями управління персоналом було проведено експертне оцінювання за участю керівників кадрових служб підприємства, регіональних HR-менеджерів. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою (від 1 – «критичний стан, принцип не реалізується» до 5 – «відмінний стан, принцип повністю реалізується») за вісьмома ключовими функціями управління персоналом, які були розглянуті в підрозділі 1.2. Результати експертного оцінювання наведено в таблиці 2.7.

Експертна оцінка реалізації принципів гідної праці за функціями управління персоналом ТОВ «Торговий альянс»

Функція управління персоналом	Відповідний принцип гідної праці	Оцінка 2023	Оцінка 2024	Оцінка 2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Планування персоналу	забезпечення стабільної зайнятості, запобігання масовим звільненням	3,5	3,7	3,9	0,4	0,2
Підбір, відбір та найм	недискримінація, рівний доступ до робочих місць	3,2	3,4	3,6	0,4	0,2
Адаптація персоналу	соціальний діалог, безпека праці	3,0	3,2	3,5	0,5	0,3
Мотивація та стимулювання	адекватний заробіток, гідний дохід	3,8	4,0	4,1	0,3	0,1
Оцінювання персоналу	рівні можливості, об'єктивність	3,1	3,3	3,4	0,3	0,1
Навчання та розвиток	право на розвиток, продуктивна праця	3,4	3,6	3,8	0,4	0,2
Організація праці	гідний робочий час, безпека праці	3,6	3,8	4,0	0,4	0,2
Кадровий контролінг	моніторинг дотримання принципів гідної праці	2,8	3,0	3,2	0,4	0,2
Середня інтегральна оцінка		3,30	3,50	3,69	0,39	0,19

Джерело: складено автором на основі результатів експертного опитування керівників та фахівців ТОВ «Торговий альянс»

Аналіз експертних оцінок дозволяє зробити такі висновки щодо стану реалізації принципів гідної праці за окремими функціями управління персоналом ТОВ «Торговий альянс». Найвищі оцінки отримали функції мотивації та стимулювання (4,1 у 2025 році) та організації праці (4,0 у 2025 році). Це свідчить про те, що на підприємстві приділяється значна увага забезпеченню гідного рівня заробітної плати та дотриманню режиму праці та відпочинку, що підтверджується даними таблиці 2.3 про зростання середньомісячної заробітної плати на 11,4% за три роки. Водночас функції планування персоналу, підбору, відбору та найму, оцінювання персоналу, а також навчання та розвитку отримали оцінки в діапазоні 3,4–3,9, що свідчить про наявність резервів для покращення. Найнижчу оцінку отримала функція кадрового контролінгу (3,2 у 2025 році), що вказує на недостатню увагу до систематичного моніторингу дотримання принципів гідної праці на підприємстві. Саме цей напрям потребує першочергового вдосконалення.

Важливим джерелом інформації для діагностики стали результати соціологічного опитування працівників ТОВ «Торговий альянс», проведеного анонімно у грудні 2025 року. Опитування дозволило виявити сприйняття працівниками стану реалізації принципів гідної праці на підприємстві. За результатами опитування, 67% респондентів оцінили умови праці на підприємстві як «добрі» або «скоріше добрі», 23% - як «задовільні», 10% - як «погані». При цьому 58% опитаних зазначили, що за останні два роки умови праці покращилися, 30% не помітили змін, 12% відзначили погіршення. Найбільше занепокоєння у працівників викликають питання оплати праці (34% опитаних вважають її недостатньою), можливостей кар'єрного зростання (28%) та соціального захисту (19%). Водночас 76% опитаних зазначили, що не стикалися з дискримінаційними практиками на робочому місці, а 64% - що можуть вільно висловлювати свої проблеми керівництву без страху переслідування.

Таким чином, проведена діагностика системи управління персоналом ТОВ «Торговий альянс» щодо відповідності принципам гідної праці дозволяє зробити такі висновки. Інтегральний рівень гідної праці на підприємстві

оцінюється як середній ( $I_{gr} = 0,718$ ), що свідчить про наявність базових умов для реалізації принципів гідної праці, але водночас вказує на існування суттєвих резервів для покращення. Протягом 2023–2025 років спостерігається позитивна, хоча й повільна, динаміка зростання інтегрального показника (на 6,8% за три роки). Найбільш проблемними зонами є стовп «Права на працю» (0,69) та функції кадрового контролінгу (3,2 бала), підбору та оцінювання персоналу. Основними проблемами, які потребують вирішення, є недостатнє охоплення працівників колективним договором (42,1%), висока плинність кадрів (15,8%), обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу, недостатній рівень автоматизації HR-процесів та слабкий моніторинг дотримання принципів гідної праці.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено аналітичну роботу на прикладі ТОВ «Торговий альянс» - великого підприємства роздрібної торгівлі, яке володіє розгалуженою мережею з 327 магазинів у 24 областях України та налічує 7865 працівників. За результатами проведеного аналізу сформульовано такі висновки.

Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Торговий альянс» за 2023–2025 роки засвідчив стабільне фінансово-економічне зростання підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 22,8%, чистий прибуток зріс на 36,2%, що свідчить про успішну маркетингову стратегію та ефективне управління витратами. Позитивна динаміка спостерігається також за фінансовими коефіцієнтами: коефіцієнт поточної ліквідності підвищився з 1,52 до 1,64, рентабельність власного капіталу досягла 31%, що перевищує середньогалузеві показники. Водночас аналіз показників праці та заробітної плати виявив як позитивні тенденції (зростання середньомісячної заробітної плати на 11,4%, підвищення продуктивності праці на 13,0%, зниження плинності кадрів з 18,5% до 15,8%), так і проблемні аспекти, зокрема



недостатнє охоплення працівників колективним договором (лише 42,1%) та збереження відносно високого рівня плинності кадрів.

Аналіз зовнішнього середовища, проведений за допомогою PEST-аналізу, показав, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства справляють економічні чинники, насамперед високий рівень інфляції та зниження купівельної спроможності населення. Політико-правові та соціальні чинники також мають суттєвий вплив, особливо в частині регулювання ринку праці, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог працівників до соціального захисту. Аналіз внутрішнього середовища, систематизований у матриці SWOT, дозволив виявити сильні сторони підприємства, які створюють фундамент для впровадження принципів гідної праці, зокрема розгалужену регіональну мережу, стабільне фінансове становище та розвинену логістичну інфраструктуру. Водночас до слабких сторін, які потребують першочергового усунення, віднесено високу плинність кадрів, недостатнє охоплення колективним договором, низький рівень автоматизації HR-процесів та обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу.

Діагностика системи управління персоналом щодо відповідності принципам гідної праці, проведена із застосуванням розрахунку інтегрального показника  $I_{gr}$ , експертного оцінювання та соціологічного опитування працівників, дозволила отримати такі результати. Інтегральний рівень гідної праці на підприємстві оцінюється як середній ( $I_{gr} = 0,718$  за п'ятибальною шкалою), що свідчить про наявність базових умов для реалізації принципів гідної праці, але водночас вказує на існування суттєвих резервів для покращення. Протягом 2023–2025 років спостерігається позитивна динаміка зростання інтегрального показника на 6,8%, причому найвищі темпи зростання демонструє стовп «Соціальний діалог» (приріст на 10,0%), а найнижчі абсолютні значення має стовп «Права на працю» (0,69 у 2025 році). Експертне оцінювання за функціями управління персоналом виявило, що найвищі оцінки отримали функції мотивації та стимулювання (4,1 бала) та організації праці (4,0 бала), тоді як найнижчі - функція кадрового контролінгу (3,2 бала), що свідчить

про недостатню увагу до систематичного моніторингу дотримання принципів гідної праці.

Результати соціологічного опитування працівників показали, що 67% респондентів оцінюють умови праці як добрі, 58% зазначили покращення умов праці за останні два роки, однак 34% опитаних вважають оплату праці недостатньою, а 28% - відзначають обмежені можливості кар'єрного зростання. Позитивним є те, що 76% опитаних не стикалися з дискримінаційними практиками, а 64% - можуть вільно висловлювати свої проблеми керівництву.

Таким чином, проведене дослідження дозволило ідентифікувати основні проблеми в системі управління персоналом ТОВ «Торговий альянс» щодо забезпечення гідної праці, серед яких найбільш критичними є недостатнє охоплення працівників колективним договором, висока плинність кадрів, обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу, низький рівень автоматизації HR-процесів та слабкий моніторинг дотримання принципів гідної праці.

## РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ

## 3.1. Напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику підприємства

На основі результатів діагностики системи управління персоналом ТОВ «Торговий альянс», проведеної у другому розділі кваліфікаційної роботи, було ідентифіковано ключові проблемні зони, які потребують першочергового вдосконалення для підвищення рівня гідної праці на підприємстві. До них належать: недостатнє охоплення працівників колективним договором (лише 42,1%), висока плинність кадрів (15,8%), обмежені можливості кар'єрного зростання для лінійного персоналу, низький рівень автоматизації HR-процесів та слабкий моніторинг дотримання принципів гідної праці. Подолання цих проблем потребує розробки та впровадження комплексу заходів у рамках кадрової політики підприємства, яка має бути переорієнтована на забезпечення гідної праці як одного з ключових стратегічних пріоритетів.

Кадрова політика ТОВ «Торговий альянс», орієнтована на підвищення рівня гідної праці, має ґрунтуватися на трьох фундаментальних принципах: соціальній справедливості, яка передбачає рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, віку, посади чи регіону роботи; соціальному партнерстві, яке забезпечує конструктивний діалог між адміністрацією, профспілкою та працівниками; та соціальній відповідальності, що проявляється у добровільному прийнятті роботодавцем зобов'язань, які перевищують мінімальні вимоги законодавства. Реалізація цих принципів потребує системного підходу, який охоплює всі функції управління персоналом - від планування до контролінгу.

Першим напрямом підвищення рівня гідної праці через кадрову політику є розширення охоплення працівників колективним договором та посилення його дієвості. Колективний договір є ключовим інструментом реалізації

принципів гідної праці на рівні підприємства, оскільки він фіксує взаємні зобов'язання сторін соціального діалогу щодо умов праці, оплати, соціального захисту та вирішення трудових спорів. Для ТОВ «Торговий альянс» пропонується встановити цільовий показник охоплення колективним договором на рівні не менше 80% до кінця 2027 року. Досягнення цього показника потребує активізації роз'яснювальної роботи серед працівників щодо переваг колективного договору, спрощення процедури приєднання до нього (зокрема через електронні канали), а також залучення представників регіональних управлінь до переговорного процесу. Крім того, пропонується щорічне публічне звітування адміністрації про виконання умов колективного договору та створення постійно діючої комісії з моніторингу його реалізації за участю представників профспілки та працівників.

Другим напрямом є вдосконалення системи оплати праці та мотивації персоналу, спрямоване на забезпечення адекватного заробітку та гідного доходу. Аналіз, проведений у другому розділі, показав, що 34% опитаних працівників вважають оплату праці недостатньою. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити прозору тарифну систему з чітко визначеними критеріями віднесення посад до ґрейдів, а також систему щорічного перегляду заробітної плати з урахуванням рівня інфляції та зростання продуктивності праці. Особливу увагу слід приділити підвищенню заробітної плати працівників першої лінії (продавців, касирів, комплектувальників), оскільки саме ця категорія має найвищий рівень плинності та найнижчий рівень задоволеності оплатою праці. Рекомендується запровадити додаткові стимули для працівників з тривалим стажем роботи на підприємстві (надбавки за вислугу років, додаткові дні відпустки), а також розширити соціальний пакет за рахунок добровільного медичного страхування, часткової компенсації витрат на оздоровлення та підтримки працівників у складних життєвих обставинах.

Третім напрямом є створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання лінійного персоналу. Опитування показало, що 28% працівників відзначають обмежені можливості кар'єрного зростання як суттєву

проблему. Для її подолання пропонується запровадити систему внутрішнього кадрового резерву, яка передбачає ідентифікацію працівників з високим потенціалом, їх цілеспрямовану підготовку до зайняття вищих посад (помічник директора магазину, директор магазину, регіональний супервайзер) та обов'язкове просування за результатами навчання. Важливим елементом цієї системи є створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, включеного до кадрового резерву, а також запровадження інституту наставництва, коли досвідчені працівники передають знання та навички молодим колегам. Крім того, пропонується розширити програми професійного навчання за рахунок внутрішніх тренінгів, дистанційних курсів та залучення зовнішніх тренерів для підвищення кваліфікації працівників з актуальних питань.

Четвертим напрямом є цифровізація HR-процесів як інструмент підвищення прозорості, ефективності та доступності кадрових послуг для працівників. Низький рівень автоматизації HR-процесів був визначений як одна зі слабких сторін підприємства. Для її подолання пропонується впровадження корпоративної HR-платформи, яка забезпечить електронний документообіг (заяви, накази, довідки), самостійне ознайомлення працівників з кадровими наказами та графіками роботи, подання електронних заявок на відпустки, лікарняні, навчання, а також анонімне анкетування працівників для моніторингу рівня задоволеності працею та виявлення проблем. Особливу увагу слід приділити працівникам, які не мають достатнього рівня цифрової компетентності - для них необхідно передбачити навчання роботі з платформою та альтернативні канали доступу (через адміністраторів магазинів або регіональних HR-менеджерів).

П'ятим напрямом є посилення кадрового контролінгу та моніторингу дотримання принципів гідної праці. Найнижча експертна оцінка була отримана саме за цією функцією (3,2 бала), що свідчить про недостатню системність у зборі та аналізі інформації про стан соціально-трудових відносин на підприємстві. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити щоквартальний моніторинг ключових індикаторів гідної праці (плинність

кадрів, рівень виробничого травматизму, кількість трудових спорів, результати опитувань задоволеності, виконання умов колективного договору) з подальшим формуванням звітів для керівництва та профспілкової організації. Результати моніторингу мають стати основою для коригування кадрової політики та прийняття управлінських рішень. Крім того, пропонується запровадити щорічний внутрішній аудит системи управління персоналом на відповідність принципам гідної праці із залученням незалежних експертів.

У таблиці 3.1 систематизовано основні напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику ТОВ «Торговий альянс» із зазначенням цільових показників, відповідальних виконавців та очікуваного впливу на інтегральний показник Igr.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення кадрової політики для підвищення рівня гідної праці на ТОВ «Торговий альянс»

№	Напрямок вдосконалення	Цільовий показник (до кінця 2027 року)	Відповідальні виконавці	Очікуваний вплив на Igr
1	Розширення охоплення колективним договором	не менше 80% працівників	Департамент персоналу, профспілкова організація	підвищення індексу R (права на працю) на 0,08
2	Вдосконалення системи оплати праці та мотивації	підвищення середньої зарплати на 15%, розширення соціального пакету	Департамент персоналу, фінансовий департамент	підвищення індексу (зайнятість) на 0,06
3	Створення системи кар'єрного зростання та навчання	формування кадрового резерву (10% від чисельності), 100% проходження навчання	Департамент персоналу, регіональні HR-менеджери	підвищення індексу (зайнятість) на 0,05
4	Цифровізація HR-процесів	впровадження корпоративної HR-платформи, переведення 80% кадрових заявок в електронний вигляд	Департамент персоналу, IT-департамент	підвищення індексу (соціальний діалог) на 0,07
5	Посилення кадрового контролінгу	запровадження щоквартального моніторингу, щорічного аудиту	Департамент персоналу, відділ внутрішнього аудиту	підвищення індексів R та P на 0,05

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих напрямів кадрової політики має здійснюватися в рамках спеціально розробленої Програми забезпечення гідної праці на ТОВ «Торговий альянс» на 2026–2028 роки. Ця програма має включати не лише перелік заходів, але й календарний план їх реалізації, розрахунок необхідних ресурсів (фінансових, людських, організаційних), а також систему індикаторів для оцінювання ефективності впровадження. У таблиці 3.2 наведено зведений план заходів у межах визначених напрямів із зазначенням строків реалізації, відповідальних виконавців та необхідного фінансування.

Таблиця 3.2

План заходів з реалізації напрямів підвищення рівня гідної праці через кадрову політику ТОВ «Торговий альянс» на 2026–2028 роки

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальні виконавці	Орієнтовний бюджет, тис. грн
1	Проведення переговорів з профспілкою щодо розширення дії колективного договору	I квартал 2026 року	Департамент персоналу, профспілковий комітет	50
2	Розробка та впровадження тарифної системи оплати праці за грейдами	II квартал 2026 року	Департамент персоналу, фінансовий департамент	200
3	Підвищення заробітної плати працівникам першої лінії	III квартал 2026 року	Фінансовий департамент	12000
4	Створення системи кадрового резерву та інституту наставництва	I–II квартал 2026 року	Департамент персоналу, регіональні HR-менеджери	350
5	Розробка та запуск дистанційних навчальних програм	II–III квартал 2026 року	Департамент персоналу, IT-департамент	400
6	Розробка технічного завдання на корпоративну HR-	I квартал 2026 року	IT-департамент, Департамент персоналу	100

№	Захід	Строк реалізації	Відповідальні виконавці	Орієнтовний бюджет, тис. грн
	платформу			
7	Впровадження та налаштування корпоративної HR-платформи	II–III квартал 2026 року	IT-департамент	1500
8	Навчання працівників роботі з HR-платформою	III квартал 2026 року	Департамент персоналу, регіональні HR-менеджери	300
9	Запровадження щоквартального моніторингу індикаторів гідної праці	I квартал 2026 року (постійно)	Департамент персоналу, відділ внутрішнього аудиту	180 (щорічно)
10	Проведення щорічного внутрішнього аудиту системи управління персоналом	IV квартал 2026, 2027, 2028 років	Департамент персоналу, залучені експерти	250 (щорічно)
Разом				15330 (перший рік), 430 (щорічно)

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропоновані напрями підвищення рівня гідної праці через кадрову політику ТОВ «Торговий альянс» охоплюють п'ять ключових сфер: розширення охоплення колективним договором, вдосконалення оплати та мотивації, створення умов для кар'єрного зростання та навчання, цифровізацію HR-процесів та посилення кадрового контролінгу. Реалізація цих напрямів потребує розробки детального плану заходів із визначенням строків, відповідальних та необхідних ресурсів. Орієнтовний бюджет заходів першого року становить 15,33 млн грн, з яких основна частина припадає на підвищення заробітної плати (12 млн грн) та впровадження HR-платформи (1,5 млн грн). Подальша щорічна підтримка функціонування системи потребуватиме близько 0,43 млн грн. Очікуваним результатом реалізації запропонованих заходів є



підвищення інтегрального показника гідної праці Igr з 0,718 до 0,820–0,850, що відповідатиме високому рівню гідної праці.

### 3.2. Впровадження соціально-трудова механізмів забезпечення гідної праці

Реалізація напрямів кадрової політики, визначених у попередньому підрозділі, потребує впровадження конкретних соціально-трудова механізмів, які безпосередньо впливають на ключові аспекти гідної праці. На основі результатів діагностики ТОВ «Торговий альянс» та з урахуванням сучасних вимог до організації праці в торговельній галузі, було визначено чотири пріоритетні сфери для впровадження таких механізмів: оплата праці та матеріальне стимулювання, безпека та гігієна праці, поєднання роботи з особистим життям, а також професійний розвиток та навчання. Кожна з цих сфер безпосередньо корелює з одним або кількома стратегічними стовпами гідної праці та вимагає розробки системних рішень, адаптованих до специфіки великого торговельного підприємства з розгалуженою регіональною мережею.

Першим і найбільш вагомим механізмом забезпечення гідної праці є вдосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання. Як показали результати соціологічного опитування, 34% працівників ТОВ «Торговий альянс» вважають оплату праці недостатньою, що є однією з головних причин високої плинності кадрів. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити комплексну систему оплати праці, яка поєднує фіксовану та змінну частини. Фіксована частина (посадовий оклад) має забезпечувати базовий рівень доходу, достатній для задоволення основних потреб працівника, та переглядатися щорічно з урахуванням рівня інфляції та зростання мінімальної заробітної плати. Змінна частина (премії, бонуси, надбавки) має стимулювати досягнення ключових показників ефективності, зокрема виконання плану продажів, якість обслуговування клієнтів, дотримання стандартів роботи та відсутність дисциплінарних порушень.

Особливу увагу слід приділити запровадженню додаткових стимулів для працівників з тривалим стажем роботи на підприємстві. Плинність кадрів серед

новачків (зі стажем до одного року) на ТОВ «Торговий альянс» становить 28,5%, тоді як серед працівників зі стажем понад три роки - лише 7,2%. Це свідчить про те, що працівники, які успішно пройшли період адаптації та залишилися на підприємстві, є більш лояльними та мають вищу продуктивність. Для їх заохочення пропонується запровадити щорічні надбавки за вислугу років: після трьох років роботи - 3% від посадового окладу, після п'яти років - 5%, після десяти років - 10%. Крім того, доцільно запровадити систему щорічного перегляду заробітної плати кращих працівників (топ-10% за результатами щорічної атестації) з підвищенням на 10–15% без зміни посади, що дозволить утримувати висококваліфікованих фахівців без необхідності їх просування по кар'єрних сходах, яке не завжди можливе через обмежену кількість вакансій.

Другим важливим механізмом є забезпечення безпеки та гігієни праці. У сфері роздрібної торгівлі основними професійними ризиками є: робота з великими обсягами товару (ризик травми під час підйому та переміщення вантажів), тривале стояння (навантаження на опорно-руховий апарат), робота з касовими апаратами та електронним обладнанням (ризик зору та нервово-м'язового перенапруження), а також ризики, пов'язані з обслуговуванням великої кількості клієнтів (підвищена нервово-емоційна напруга, ризик конфліктів). Для мінімізації цих ризиків пропонується розробити та впровадити комплексну програму охорони праці, яка включає такі заходи: проведення щорічної атестації робочих місць з метою виявлення шкідливих та небезпечних факторів; забезпечення працівників ергономічним обладнанням (килимки для розвантаження хребта, регульовані крісла для касирів, захисні екрани для моніторів); запровадження обов'язкових регламентованих перерв кожні дві години роботи тривалістю 10–15 хвилин для працівників, зайнятих на роботах з тривалим стоянням; проведення щоквартальних тренінгів з безпеки праці та профілактики виробничого травматизму.

Особливої уваги заслуговує психологічна безпека працівників, яка в умовах воєнного стану та високого рівня стресу в суспільстві набуває особливого значення. Для її забезпечення пропонується запровадити програму

психологічної підтримки персоналу, яка включає: навчання керівників магазинів навичкам виявлення ознак професійного вигорання та стресу у підлеглих; створення гарячої лінії психологічної підтримки, доступної цілодобово для всіх працівників; проведення регулярних групових сесій з психологом для працівників, які працюють у найбільш стресових умовах (магазини у прифронтових зонах); запровадження додаткових днів відпочинку для працівників, які перебувають у складних життєвих обставинах. Витрати на реалізацію програми психологічної підтримки є значно меншими за потенційні втрати від зниження продуктивності, підвищення плинності та зростання кількості помилок, спричинених стресом.

Третім механізмом є забезпечення поєднання роботи з особистим та сімейним життям. У торгівельній галузі, де робочий графік часто є ненормованим та включає роботу у вихідні та святкові дні, питання балансу між роботою та особистим життям є особливо гострим. Результати опитування показали, що 41% працівників ТОВ «Торговий альянс» зазначили труднощі з поєднанням роботи та сімейних обов'язків, особливо серед жінок з малими дітьми (67%). Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити гнучкі форми зайнятості, зокрема: дистанційну роботу для адміністративних працівників, чия діяльність не вимагає постійної присутності в офісі; неповний робочий день для працівників, які мають сімейні обставини, що унеможлиблюють роботу повний робочий день (з відповідним пропорційним зменшенням заробітної плати); гнучкий графік роботи з можливістю вибору часу початку та закінчення робочого дня в узгоджених межах. Крім того, пропонується запровадити практику щорічного складання графіка відпусток з урахуванням побажань працівників, а також можливість надання додаткових днів відпустки без збереження заробітної плати за сімейними обставинами без необхідності підтвердження лікарняним листом.

Четвертим механізмом є забезпечення професійного розвитку та навчання працівників. Результати діагностики показали, що обмежені можливості кар'єрного зростання є однією з ключових проблем для 28% опитаних працівників. Для її вирішення пропонується створити систему безперервного

професійного навчання, яка охоплює всі категорії персоналу. Для працівників першої лінії (продавців, касирів, комплектувальників) доцільно запровадити обов'язкове щорічне навчання за такими модулями: стандарти обслуговування клієнтів, робота з касовим обладнанням, викладення товару (мерчандайзинг), безпека праці, протидія шахрайству. Для керівників магазинів та регіональних управлінь необхідно запровадити програми розвитку управлінських компетенцій: лідерство та управління командою, ефективні комунікації, управління конфліктами, фінансовий менеджмент магазину, управління операційною ефективністю. Особливу увагу слід приділити створенню внутрішньої системи дистанційного навчання (LMS - Learning Management System), яка дозволить працівникам проходити навчання у зручний час без відриву від виробництва. Така система має містити відеолекції, тести для самоперевірки, інтерактивні кейси та форум для обговорення. Витрати на створення LMS оцінюються в 800–1000 тис. грн одноразово, подальше наповнення та супровід - 200 тис. грн щорічно.

У таблиці 3.3 систематизовано основні соціально-трудові механізми забезпечення гідної праці у розрізі чотирьох ключових сфер та наведено прогнозні показники їх впровадження на ТОВ «Торговий альянс».

Таблиця 3.3

Соціально-трудові механізми забезпечення гідної праці на ТОВ «Торговий альянс»

Сфера впровадження	Механізм	Інструменти реалізації	Цільові показники (до 2028 року)
Оплата праці та матеріальне стимулювання	Система «гідний дохід»	тарифна система за грейдами, щорічний перегляд окладів з урахуванням інфляції, надбавки за вислугу років, преміювання за KPI	зростання середньої зарплати на 15%, зниження частки працівників, незадоволених оплатою, до 15%
Безпека та гігієна праці	Комплексна програма охорони праці	атестація робочих місць, ергономічне обладнання, регламентовані перерви, тренінги з безпеки	зниження коефіцієнта частоти травматизму на 30%, збільшення кількості безпечних робочих місць до 95%

Сфера впровадження	Механізм	Інструменти реалізації	Цільові показники (до 2028 року)
	Програма психологічної підтримки	гаряча лінія, сесії з психологом, навчання керівників, додаткові дні відпочинку	зниження рівня стресу (за даними опитувань) на 25%, зменшення плинності на 5%
Поєднання роботи з особистим життям	Система гнучкої зайнятості	дистанційна робота, неповний робочий день, гнучкий графік, індивідуальні графіки відпусток	збільшення частки працівників, які використовують гнучкі форми зайнятості, до 30%
Професійний розвиток та навчання	Система безперервного навчання	LMS-платформа, обов'язкові щорічні модулі для всіх категорій, програми розвитку керівників	охоплення навчанням 100% працівників, збільшення внутрішніх призначень до 50%

Джерело: розроблено автором

Для оцінювання ефективності впровадження запропонованих соціально-трудових механізмів необхідно визначити систему критеріїв, які дозволять відстежувати динаміку змін у рівні гідної праці. Ці критерії мають охоплювати як кількісні показники (рівень заробітної плати, плинність кадрів, кількість нещасних випадків, частка працівників, охоплених навчанням), так і якісні (рівень задоволеності працею, сприйняття справедливості оплати, оцінка психологічного клімату). У таблиці 3.4 наведено прогностичні значення ключових показників гідної праці до та після впровадження запропонованих механізмів.

Таблиця 3.4

Прогностичні показники ефективності впровадження соціально-трудових механізмів забезпечення гідної праці на ТОВ «Торговий альянс»

Показник	Фактичне значення (2025 рік)	Прогностичне значення (2028 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Середньомісячна заробітна плата, грн	20123	23142	3019	15,0
Плинність кадрів, %	15,8	11,5	-4,3	-27,2
Частка працівників, охоплених колективним договором, %	42,1	80,0	37,9	90,0

Показник	Фактичне значення (2025 рік)	Прогнозне значення (2028 рік)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	2,8	1,9	-0,9	-32,1
Частка працівників, охоплених щорічним навчанням, %	34,2	100,0	65,8	192,4
Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, %	32,0	50,0	18,0	56,3
Частка працівників, задоволених оплатою праці, %	66,0	85,0	19,0	28,8
Частка працівників, які використовують гнучкі форми зайнятості, %	12,5	30,0	17,5	140,0
Інтегральний показник Igr	0,718	0,835	0,117	16,3

Джерело: розроблено автором на основі прогнозних розрахунків

Таким чином, впровадження запропонованих соціально-трудових механізмів забезпечення гідної праці у сферах оплати праці, безпеки праці, поєднання роботи з особистим життям та професійного розвитку дозволить ТОВ «Торговий альянс» суттєво підвищити рівень реалізації принципів гідної праці. Прогнозується зростання середньомісячної заробітної плати на 15%, зниження плинності кадрів на 27%, збільшення охоплення колективним договором до 80% та підвищення інтегрального показника гідної праці Igr з 0,718 до 0,835, що відповідатиме високому рівню гідної праці. Витрати на впровадження запропонованих механізмів оцінюються в 15,33 млн грн у перший рік (переважно за рахунок підвищення заробітної плати та впровадження ІТ-рішень) та близько 0,43 млн грн щорічно на подальше функціонування системи. Очікуваний економічний ефект від зниження плинності кадрів (економія на підборі, наймі та адаптації нових працівників), підвищення продуктивності праці (за рахунок кращої мотивації та зменшення стресу) та зниження витрат на лікарняні та компенсації при виробничому

травматизмі оцінюється в 25–30 млн грн на рік, що значно перевищує поточні витрати на реалізацію запропонованих заходів.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом для забезпечення гідної праці на ТОВ «Торговий альянс» на основі результатів діагностики, проведеної у другому розділі. Запропоновані заходи охоплюють як стратегічні напрями кадрової політики, так і конкретні соціально-трудова механізми, спрямовані на підвищення рівня реалізації принципів гідної праці. За результатами розробки сформульовано такі висновки.

Основними напрямками підвищення рівня гідної праці через кадрову політику підприємства визначено розширення охоплення працівників колективним договором, вдосконалення системи оплати праці та мотивації, створення умов для кар'єрного зростання та професійного навчання, цифровізацію HR-процесів та посилення кадрового контролінгу. Ключовим цільовим орієнтиром є досягнення охоплення колективним договором не менше 80% працівників до кінця 2027 року, що дозволить суттєво підвищити індекс прав на працю та соціального діалогу. Реалізація цих напрямів потребує розробки детального плану заходів із визначенням строків, відповідальних виконавців та необхідних ресурсів, а також створення Програми забезпечення гідної праці на 2026–2028 роки як системоутворюючого документа.

Для практичної реалізації визначених напрямів запропоновано чотири групи соціально-трудова механізмів, які охоплюють ключові аспекти гідної праці. У сфері оплати праці та матеріального стимулювання передбачається запровадження тарифної системи за грейдами, щорічного перегляду окладів з урахуванням інфляції, надбавок за вислугу років та преміювання за ключовими показниками ефективності, що дозволить підвищити середню заробітну плату на 15% та знизити частку працівників, незадоволених оплатою праці, з 34% до 15%. У сфері безпеки та гігієни праці пропонується комплексна програма

охорони праці, яка включає атестацію робочих місць, ергономічне обладнання, регламентовані перерви та тренінги з безпеки, а також програма психологічної підтримки персоналу з гарячою лінією, сесіями з психологом та навчанням керівників, що дозволить знизити коефіцієнт частоти виробничого травматизму на 32% та рівень стресу серед працівників на 25%.

У сфері поєднання роботи з особистим та сімейним життям передбачається запровадження гнучких форм зайнятості, зокрема дистанційної роботи, неповного робочого дня та гнучкого графіка, а також індивідуального підходу до складання графіків відпусток. Це дозволить збільшити частку працівників, які використовують гнучкі форми зайнятості, з 12,5% до 30%, що є особливо важливим для жінок з малими дітьми та працівників, які доглядають за літніми родичами. У сфері професійного розвитку та навчання запропоновано створення системи безперервного навчання з використанням корпоративної LMS-платформи, що дозволить охопити навчанням 100% працівників та збільшити частку вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, з 32% до 50%, створюючи реальні можливості для кар'єрного зростання лінійного персоналу.

Орієнтовний бюджет реалізації запропонованих заходів у перший рік становить 15,33 млн грн, з яких основна частина (12 млн грн) припадає на підвищення заробітної плати працівників першої лінії, а 1,5 млн грн - на впровадження корпоративної HR-платформи. Подальша щорічна підтримка функціонування системи потребуватиме близько 0,43 млн грн. Очікуваний економічний ефект від зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на лікарняні та компенсації при виробничому травматизмі оцінюється в 25–30 млн грн на рік, що значно перевищує поточні витрати на реалізацію заходів. Крім економічного ефекту, очікується суттєвий соціальний ефект, який проявляється у підвищенні задоволеності працею, зміцненні соціального діалогу, покращенні психологічного клімату в колективі та зростанні лояльності працівників до підприємства.

Прогнозним результатом впровадження запропонованих заходів є підвищення інтегрального показника гідної праці  $I_{gr}$  з 0,718 до 0,835, що



відповідатиме переходу від середнього до високого рівня гідної праці. Найбільш суттєве зростання прогнозується за стовпами «Права на працю» (за рахунок розширення охоплення колективним договором) та «Соціальний діалог» (за рахунок цифровізації HR-процесів та посилення кадрового контролінгу). Досягнення високого рівня гідної праці дозволить ТОВ «Торговий альянс» не лише покращити соціально-трудові відносини та підвищити ефективність використання персоналу, але й зміцнити свою репутацію як соціально відповідального роботодавця, що є важливим чинником конкурентоспроможності на сучасному ринку праці в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог працівників до якості трудового життя. Розроблені рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Торговий альянс» та інших великих торговельних підприємств, що мають розгалужену регіональну мережу та значну чисельність персоналу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра було проведено теоретико-методологічне дослідження, діагностику існуючої системи управління персоналом та розроблено рекомендації щодо забезпечення гідної праці на великому торговельному підприємстві ТОВ «Торговий альянс» з чисельністю персоналу 7865 осіб та розгалуженою регіональною мережею. За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки.

Концепція гідної праці, введена Міжнародною організацією праці у 1999 році, є сучасною парадигмою оцінювання якості соціально-трудових відносин, яка інтегрує економічні цілі, такі як продуктивність та дохід, із соціальними, зокрема справедливістю, безпекою та участю працівників у прийнятті рішень. Концептуальна структура гідної праці ґрунтується на чотирьох стратегічних стовпах, які є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими: зайнятість, що передбачає створення можливостей для продуктивної та вільно обраної роботи; права на працю, що охоплюють свободу об'єднання, заборону примусової та дитячої праці, недискримінацію; соціальний захист, що включає системи страхування та безпеку праці; соціальний діалог, що охоплює переговори та консультації між сторонами трудових відносин. В Україні імплементація принципів гідної праці здійснюється через Програму гідної праці МОП для України на 2026–2029 роки, яка визначає пріоритетні напрями, зокрема відновлення ринку праці в повоєнний період, зміцнення соціального діалогу та протидію неформальній зайнятості. Управління персоналом виступає ключовим інструментом реалізації цих принципів на рівні підприємства, оскільки кожна з функцій кадрового менеджменту має свій зріз гідної праці: планування пов'язане зі стабільною зайнятістю, підбір - з недискримінацією, мотивація - з адекватним заробітком, навчання - з правом на розвиток. Оцінювання рівня гідної праці доцільно проводити із застосуванням змішаного методичного підходу, який поєднує статистичні, експертні та соціологічні методи, з розрахунком інтегрального показника  $I_{gr}$  як зваженої суми часткових індексів за чотирма стратегічними стовпами.

Проведене на прикладі ТОВ «Торговий альянс» дослідження показало, що підприємство має стабільне фінансове становище, яке характеризується зростанням чистого доходу на 22,8% та чистого прибутку на 36,2% за 2023–2025 роки, що створює фінансову основу для впровадження заходів з підвищення рівня гідної праці. PEST-аналіз виявив, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства справляють економічні чинники, насамперед високий рівень інфляції та зниження купівельної спроможності населення, а також соціальні чинники, зокрема дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання вимог працівників до соціального захисту. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні сторони підприємства, які створюють фундамент для впровадження принципів гідної праці, зокрема розгалужену регіональну мережу, стабільне фінансове становище та розвинену логістичну інфраструктуру, а також слабкі сторони, що потребують першочергового усунення: висока плинність кадрів (15,8%), недостатнє охоплення колективним договором (лише 42,1%) та низький рівень автоматизації HR-процесів. Діагностика системи управління персоналом показала, що інтегральний рівень гідної праці на підприємстві оцінюється як середній ( $I_{gr} = 0,718$ ), причому найнижчі абсолютні значення має стовп «Права на працю» (0,69), а найвищі темпи зростання за три роки демонструє стовп «Соціальний діалог» (приріст 10,0%). Експертне оцінювання виявило, що найбільш проблемними функціями управління персоналом є кадровий контролінг (3,2 бали), підбір та оцінювання персоналу, а соціологічне опитування підтвердило, що 34% працівників вважають оплату праці недостатньою, а 28% відзначають обмежені можливості кар'єрного зростання.

На основі проведеної діагностики було розроблено проєктно-рекомендаційні заходи, які охоплюють п'ять напрямів кадрової політики: розширення охоплення колективним договором до 80% працівників, вдосконалення системи оплати праці із запровадженням тарифної системи за ґрейдами та надбавок за вислугу років, створення системи кар'єрного зростання з формуванням кадрового резерву та інституту наставництва, цифровізацію HR-процесів через впровадження корпоративної HR-платформи, посилення

кадрового контролінгу із запровадженням щоквартального моніторингу індикаторів гідної праці. Для практичної реалізації цих напрямів запропоновано чотири групи соціально-трудова механізмів: у сфері оплати праці - підвищення середньої заробітної плати на 15% та зниження частки незадоволених оплатою працівників з 34% до 15%; у сфері безпеки праці - комплексна програма охорони праці та програма психологічної підтримки персоналу, що дозволить знизити коефіцієнт частоти виробничого травматизму на 32%; у сфері поєднання роботи з особистим життям - запровадження гнучких форм зайнятості, що збільшить їх використання з 12,5% до 30%; у сфері професійного розвитку - створення системи безперервного навчання з охопленням 100% працівників та збільшенням внутрішніх призначень до 50%. Орієнтовний бюджет реалізації заходів у перший рік становить 15,33 млн грн, щорічні поточні витрати - 0,43 млн грн, очікуваний економічний ефект - 25–30 млн грн на рік. Прогнозним результатом є підвищення інтегрального показника  $I_{gr}$  з 0,718 до 0,835, що відповідатиме високому рівню гідної праці та дозволить підприємству зміцнити репутацію соціально відповідального роботодавця в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України. 1971. Додаток до № 50.
3. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1992. № 50. Ст. 668.
4. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 34. Ст. 411.
5. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2011. № 28. Ст. 255.
6. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1993. № 36. Ст. 361.
7. Про організації роботодавців: Закон України від 24.06.2004 р. № 1886-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 44. Ст. 502.
8. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 р. № 1045-XIV (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 1999. № 45. Ст. 397.
9. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами). Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.
10. Про мінімальну заробітну плату: Закон України від 05.04.2024 р. № 3780-IX. Офіційний вісник України. 2024. № 45. Ст. 278.
11. International Labour Organization. Decent Work: Report of the Director-General. International Labour Conference, 87th Session. Geneva: ILO, 1999. 87 p.
12. International Labour Organization. Decent Work Indicators: Guidelines for Producers and Users of Statistical and Legal Framework Indicators. ILO Manual. Geneva: ILO, 2013. 174 p.
13. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2025. Geneva: ILO, 2025. 128 p.

14. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. A/RES/70/1. New York: UN, 2015. 35 p.
15. Хандій О.О., Овчаренко Є.І., Христенко Л.М., Чорна О.Ю. Методичні рекомендації до підготовки і захисту кваліфікаційної роботи бакалавра (для здобувачів денної та заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»). Київ: Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, 2024. 54 с.
16. Кравченко О.І. Управління персоналом: теорія та практика: підручник. Київ: ЦУЛ, 2022. 476 с.
17. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 7-ме вид., оновл. Київ: Знання, 2023. 560 с.
18. Лібанова Е.М. Ринок праці України: виклики та перспективи. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 1(51). С. 3–22.
19. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціальна відповідальність: теорія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 432 с.
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2023. 424 с.
21. Богиня Д.П., Грішнова О.А., Куліков Г.Т. та ін. Основи економіки праці: підручник. Київ: Знання-Прес, 2021. 384 с.
22. Шевченко Л.С. Концепція гідної праці в системі соціально-трудова відносин. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2023. № 104. С. 78–86.
23. Савельєва В.В. Індикатори гідної праці: методика розрахунку та аналізу. Статистика України. 2024. № 2. С. 45–53.
24. Антонюк В.П., Лібанова Е.М., Цимбал О.І. Якість робочої сили та гідна праця в Україні. Український соціум. 2023. № 4(83). С. 29–48.
25. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2022. 608 с.
26. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. 3-тє вид., доп. Київ: ЦУЛ, 2024. 568 с.

27. Семикіна М.В. Мотивація гідної праці: теорія та практика: монографія. Кропивницький: КОД, 2023. 312 с.
28. European Commission. Joint Employment Report 2025. Brussels: European Commission, 2025. 210 p.
29. Eurofound. Working conditions and sustainable work: An analysis of the 6th European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 156 p.
30. Олійник О.В. Гідна праця як фактор економічної безпеки підприємства. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 89–94.
31. Федоренко В.Г., Охріменко А.Г. Соціально-трудова сфера в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 15–16. С. 12–18.
32. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління персоналом в умовах трансформації економіки: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2023. 298 с.
33. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П. Корпоративна культура та гідна праця: взаємозв'язок та напрями розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2024. № 1(15). С. 56–67.
34. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 398 с.
35. Балабанова Л.В., Стельмашенко М.Г. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2023. 512 с.
36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2022. 416 с.
37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2023. 328 с.
38. Сорока І.М. Оцінювання персоналу в системі управління людськими ресурсами. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3456> (дата звернення: 15.03.2026).

39. Шаульська Л.В. Стратегія управління персоналом: теорія та практика: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2021. 286 с.
40. Мороз О.В. Кадрова безпека підприємства в контексті гідної праці. Безпека праці та життєдіяльності. 2024. № 3. С. 23–30.
41. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. Вип. 11 (2024). Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. 678 с.
42. Гончарова О.М. Соціальний діалог як інструмент реалізації гідної праці в Україні. Вісник економічної науки України. 2023. № 2(45). С. 112–119.
43. Новак І.М. Оплата праці в системі забезпечення гідної праці. Економічний часопис-XXI. 2024. № 3(206). С. 67–74.
44. Куліков П.М. Продуктивність праці та гідна праця: взаємозв'язок та напрями підвищення. Продуктивність праці в економіці України. 2023. № 12. С. 34–42.
45. Ярова Н.П. Плинність кадрів та шляхи її зниження в контексті забезпечення гідної праці. Кадровик України. 2025. № 1. С. 28–35.
46. Бондар І.К. Адаптація персоналу як чинник забезпечення гідної праці на підприємстві. Управління розвитком. 2024. № 2. С. 44–51.
47. Коваль Л.В. Безпека та гігієна праці: сучасні виклики та рішення. Київ: Основа, 2023. 256 с.
48. Петрова І.Л. HR-аналітика в управлінні персоналом: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2024. 288 с.
49. Степанова О.В. Цифровізація HR-процесів: тренди та інструменти. Цифрова економіка. 2025. № 1. С. 56–64.
50. International Labour Organization. Decent Work in Global Supply Chains. Geneva: ILO, 2024. 98 p.
51. OECD. Employment Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. 312 p.
52. World Bank. World Development Report 2025: The Future of Work. Washington, DC: World Bank, 2025. 280 p.
53. Ткаченко А.М. Психологічні аспекти гідної праці: профілактика професійного вигорання. Психологія праці. 2024. № 2. С. 33–41.



54. Мельник С.Г. Гнучкі форми зайнятості в контексті забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Ринок праці та зайнятість населення. 2024. № 4. С. 47–55.
55. Троян В.П. Колективний договір як інструмент соціального діалогу на підприємстві. Трудове право. 2025. № 2. С. 19–27.
56. Лисенко О.В. Управління талантами в системі забезпечення гідної праці. HR-менеджмент. 2024. № 3. С. 38–46.
57. Гаврилюк О.В. Професійний розвиток персоналу як фактор економічної стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 28. С. 89–97.
58. Біляк Ю.І. Соціальна відповідальність роботодавця в умовах воєнного стану. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2024. № 2(14). С. 66–74.
59. Пилипенко С.М. Державне регулювання соціально-трудових відносин в Україні: монографія. Харків: Право, 2023. 348 с.
60. Костенко О.М. Оплата праці в торговельній галузі: проблеми та перспективи. Торгівля і ринок України. 2025. № 1. С. 45–53.
61. Гончаренко І.В. Кадрове планування на підприємствах роздрібної торгівлі. Економічний вісник. 2024. № 3. С. 78–86.
62. Сидорова Л.П. Соціальний захист працівників торговельної сфери: стан та напрями вдосконалення. Соціальний захист. 2025. № 2. С. 34–41.
63. Державна служба статистики України. Праця України у 2024 році: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2025. 312 с.
64. Державна служба статистики України. Соціально-економічне становище України за 2024 рік. Київ: Держстат, 2025. 456 с.
65. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні виклики. Київ: Академперіодика, 2024. 368 с.
66. ДСТУ 3008-95. Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 31 с.
67. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 17 с.

68. Положення про запобігання та виявлення академічної недоброчесності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Затв. Вченою радою СХУ ім. В. Даля (протокол №4 від 26.11.2021 р.). URL: [https://deps.snu.edu.ua/media/filer\\_public/00/4c/004c6e3d-4123-4389-9d6a-16eebbb5ad6c/polozhennia\\_pro\\_zapobigannia\\_ta\\_viiavlennia\\_akademichnogo\\_plagiatu.pdf](https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/00/4c/004c6e3d-4123-4389-9d6a-16eebbb5ad6c/polozhennia_pro_zapobigannia_ta_viiavlennia_akademichnogo_plagiatu.pdf) (дата звернення: 25.03.2026).
69. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку ринку праці України до 2030 року. Київ: Мінекономіки, 2025. 98 с.