

Міністерство освіти і науки України
ПрАТ «Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Мільонушкін Костянтин Вікторович

УДК 658.3:339.17

ДИСЕРТАЦІЯ
«УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН»

Спеціальність 051 – Економіка

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К.В. Мільонушкін

Науковий керівник:

Каліна Ірина Іванівна,

доктор економічних наук, професор

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Мільонушкін К.В. Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2025.

Дисертацію присвячено вирішенню важливої науково–прикладної проблеми, пов’язаної з обґрунтуванням і розробкою теоретико–методичних засад та науково–практичних рекомендацій щодо формування системи управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

В дисертації досліджено парадигму таких понять як “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” та “термін придатності навичок”, які розкриті через науково–практичні підходи та трансформовані до сучасних умов.

В науковому доробку удосконалено матрицю навичок персоналу торговельних мереж, яка на відміну від існуючих враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково – інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам, а також яка відноситься до адаптивно–класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торговельної мережі.

А також удосконалено комплексний підхід до систематизації індикаторів конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов’язаних груп та дає можливість більш повно

оцінювати конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж і формувати практичні рекомендації для управління людським капіталом: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні.

У науковій роботі обґрунтовано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу, який ґрунтується на інтеграції макро– та мікрорівневих методів дослідження та передбачає поєднання аналізу зовнішніх факторів, що визначають інституційне середовище функціонування торговельних мереж, із внутрішніми інструментами оцінки кадрового потенціалу.

Визначено методичні підходи щодо систематизації торговельних мереж, що запропонована автором з урахуванням їх масштабів, профілю діяльності, регіональної та організаційно–економічної специфіки.

У дослідженні розглянуто алгоритм моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, який полягає в тому, що конструюється як керований і відтворюваний поетапний алгоритмічний ланцюг.

Ключові слова: управління персоналом, торговельні підприємства торговельні мережі, розвиток персоналу, цифровізація, підвищення, управління, трансформаційні зміни, конкурентоспроможність персоналу, матриця навичок, термін придатності навичок, модель, людські ресурси, індикатори, компетентність, навчання, персонал, підприємства оптової та роздрібної торгівлі, людський потенціал, ринок праці.

ANNOTATION

Milonushkin K. Managing the competitiveness of retail chain personnel in the face of transformational change. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – PrJSC "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv, 2025.

The dissertation is dedicated to solving an important scientific and applied problem related to the substantiation and development of theoretical and methodological principles and scientific and practical recommendations for the formation of a management system for increasing the competitiveness of retail chain personnel in conditions of transformational changes.

The dissertation explores the paradigm of such concepts as “competitiveness of retail chain personnel” and “skills shelf life”, which are revealed through scientific and practical approaches and transformed to modern conditions.

The scientific work has improved the skills matrix of retail chain personnel, which, unlike existing ones, takes into account the integration of professional, digital, communicative and security–informational competencies, which provides a comprehensive assessment of personnel potential from the standpoint of its compliance with modern challenges, and which also refers to the adaptive–classification model of strategic human resources management and is formed on the basis of a combination of the level of professional competence of employees and the degree of adaptability of personnel to organizational and technological changes in the external and internal environment of the retail chain.

And a comprehensive approach to the systematization of indicators of the competitiveness of retail chain personnel has also been improved, which allowed them to be separated into six interconnected groups and makes it possible to more fully assess the competitiveness of retail chain personnel and form practical recommendations for human capital management: qualification–professional,

productive, innovative–digital, social–psychological, economic and security–organizational.

The scientific work substantiates a methodological approach to assessing the competitiveness of personnel, which is based on the integration of macro– and micro–level research methods and involves combining the analysis of external factors that determine the institutional environment of the functioning of retail chains with internal tools for assessing human resources potential.

Methodological approaches to the systematization of retail chains, proposed by the author, taking into account their scale, activity profile, regional and organizational and economic specifics, are determined.

The study considers the algorithm of the model of strategic management of increasing the competitiveness of retail chain personnel, which consists in being constructed as a controlled and reproducible step–by–step algorithmic chain.

Keywords: management, retail enterprises, retail chains, personnel development, digitalization, promotion, management, transformational changes, personnel competitiveness, skills matrix, skills expiration date, model, human resources, indicators, competence, training, personnel, wholesale and retail enterprise, human potential, labor market.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. № 1 (73) (2024): Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки: DOI:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>

2. Мільонушкін К. В. (2025). Оцінка персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін. Актуальні питання економічних наук, (14). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16915371>

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

1. Morozov, V., Fedotova, T., Milonushkin, K., Bil'ska, O., & Kobelia Z. (2024). Economic Challenges of Labour Mobility within the EU. International Journal of Economics and Financial Issues, 14(5), pp. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.16552>

Тези конференцій:

1. Мільонушкін К.В. Підвищення якості персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково–практична інтернет–конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально–економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249.

2. Мільонушкін К.В. Конкурентоспроможність лікєро–горілочаної галузі в умовах світового ринку. XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467.

3. Мільонушкін К. В. Управління персоналом в умовах цифрової компетентності. VIII Міжнародної науково–практичної конференції «Управління розвитком соціально–економічних систем» м. Київ, 21–22 березня 2024 р. С. 214–216.

4. Мільонушкін К.В. Життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. VII Всеукраїнській науково–практичній конференції^о «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально–орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698

5. Мільонушкін К.В. Навички персоналу в конкурентному середовищі. Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	22
1.1. Дефініція поняття «конкурентоспроможність персоналу торгівельних мереж» в умовах трансформаційних змін.....	22
1.2. Комплексна модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах.....	42
1.3. Індикатори конкурентоспроможності персоналу та підходи до їх оцінювання в торговельних мережах.....	62
Висновки до розділу 1.....	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН.....	82
2.1. Аналіз діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі в умовах трансформації споживчого ринку.....	82
2.2. Оцінка персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.....	113
2.3. Ідентифікація та оцінка впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж	131
Висновки до розділу 2.....	146
УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	150

3.1. Формування матриці навичок для управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.....	150
3.2. Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.....	160
3.3. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.....	183
Висновки до розділу 3.....	193
ВИСНОВОК.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	201
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні трансформаційні процеси у сфері торгівлі зумовлені поєднанням низки факторів: цифровізацією бізнес–процесів, динамічними змінами споживчих преференцій, високою конкуренцією на ринку, глобалізаційними викликами та впливом кризових явищ у національній економіці держави. У цих умовах персонал стає стратегічним ресурсом, який визначає здатність торговельних мереж адаптуватися до нових реалій, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Проблема підвищення конкурентоспроможності персоналу набуває особливої значущості, оскільки саме людський капітал є основою впровадження інновацій, використання цифрових технологій, мати цифрові навички, реалізовувати цифрові компетентності, будувати клієнтоорієнтовані стратегії та формування сучасної корпоративної культури. Якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень сервісу, імідж (репутацію) торговельної мережі та її здатність утримувати позиції у жорсткому конкурентному та небезпековому середовищі.

Актуальність дослідження зумовлюється також потребою у науковому обґрунтуванні методів оцінювання та управління конкурентоспроможністю персоналу, що враховували б інноваційні підходи до розвитку компетентностей, формування кадрового резерву, мотивації та підвищення кваліфікації. Важливим аспектом є й забезпечення гнучкості та адаптивності персоналу до трансформаційних змін у галузі, включно зі змінами регуляторного середовища, розвитком електронної комерції, зростанням ролі технологій штучного інтелекту та автоматизації процесів.

Таким чином, дослідження управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін має високу наукову та практичну значущість. Воно спрямоване на пошук ефективних інструментів, важелів та моделей кадрового

менеджменту, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств торгівлі, підвищення їх інноваційного потенціалу та стійкості до кризових викликів.

Останніми роками управління персоналом дедалі частіше розглядається з різних теоретико–методологічних і прикладних позицій – стратегічної, інноваційної, соціально–психологічної, культурологічної та безпекової. Дослідники підкреслюють, що ефективність персоналу визначається не лише рівнем його професійної підготовки, а й здатністю адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Особлива увага приділяється розвитку ключових навичок (hard skills), гнучких компетентностей (soft skills) та цифрової грамотності, які забезпечують здатність працівників працювати в умовах нестабільності, невизначеності та високих ризиків.

У працях сучасних авторів наголошується на важливості формування комплексної системи компетентностей, що включає професійну кваліфікацію, критичне та креативне мислення, емоційний інтелект, здатність до командної взаємодії, комунікабельність та навички лідерства. В умовах небезпечних чинників, зумовлених воєнними діями, соціально–економічними кризами та цифровими загрозами, ці характеристики персоналу набувають вирішального значення для збереження конкурентоспроможності підприємств. Крім того, вагомим напрямом стає розвиток інформаційної та цифрової грамотності, зокрема уміння працювати з великими даними, використовувати інструменти штучного інтелекту, забезпечувати кібербезпеку та ефективну комунікацію у віртуальному середовищі.

Таким чином, сучасна наукова думка сходиться на тому, що формування навичок, компетентностей та грамотності персоналу в умовах небезпечного середовища є ключовою умовою не лише його професійної стійкості, а й довгострокової конкурентоспроможності підприємства: Щокін Г.В., Ганущак – Єфіменко Л.М., Щербак В.Г., Могилевська О.Ю., Дацій О.І., Червінська Л.П., Мігус І.П., Шуляр Н.М., Лозова О.В., Калюжна Ю.В., Гурська І.С., Герчанівська С.В., Близнюка А.О., Кудрявцева О. В., Завіновська Г.Р., Данюк В.М., Побережна Г.В., Мельник Б.Ю., Іоріо П., Барбагалло Ф., Тянь, Г., Ван, М.,

Ян, Дж., Алжуайд, М.М., Фатхоллахі Фард, А.М.

Останніми роками як вітчизняні, так і зарубіжні науковці активно досліджують проблематику забезпечення конкурентоспроможності персоналу торговельних підприємств в контексті розробки матриці навичок, стратегій та моделей, а також формування цілісних систем. Значна увага приділяється парадигмальному апарату, що стосується персоналу, його здатності зберігати конкурентні переваги в умовах підвищених ризиків і небезпек, а також формуванню системних параметрів, які забезпечують ефективність функціонування торговельного підприємства загалом та оцінки конкурентоспроможності персоналу на торговельних підприємствах: Грішної О.А., Колота А. М., Братусь Г.А., Коваленко Н.В., Васюткіна Н.В., Каліна І.І., Карбовська Л.О., Мазур Ю.В., Дмитренко Г.А., Головач Н.В. Петрова І.Л. Ден, К. Сан, Ватсон, Дж.Д.М., Л., Струдвік, С., Прітчетт, Дж.Е., Опута, О., Фу, Ю.

Отримані результати водночас формують основу для подальших наукових пошуків, спрямованих на обґрунтування та розробку ефективної системи управління підвищенням конкурентоспроможності персоналом торговельних підприємств (мереж). Це, зокрема, стосується уточнення концептуальних засад формування такої системи в умовах підвищених безпекових ризиків; дослідження її взаємозв'язку з етапами життєвого циклу торговельних мереж та їх конкурентоспроможністю; створення інструментарію для оцінки конкурентоспроможності персоналом торговельних мереж; визначення матриці навичок з урахуванням параметрів динамічного зовнішнього середовища. Саме ці положення визначають актуальність обраного дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації – 0121U114722) (обґрунтовано матрицю навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, яка

відноситься до адаптивно–класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників (інтегрального показника кваліфікаційно–компетентнісної трансформації) та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торгівельної мережі.).

Мета та основні завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток науково–методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- провести теоретичні дослідження змісту понять “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” та “термін придатності начичок”;
- охарактеризувати комплексну модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах;
- визначити індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах;
- проаналізувати діяльність підприємств оптової та роздрібної торгівлі в умовах трансформації споживчого ринку;
- оцінити вплив чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж;
- сформувати матрицю навичок для управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж;
- впровадити модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж;
- обґрунтувати методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності персоналу, фактори та умови, що визначають ефективність його розвитку, використання й адаптації до трансформаційних змін у сфері торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження стали положення сучасної економічної теорії, теорії управління персоналом, інституціональної економіки. У дослідженні також застосовано взаємодоповнюваний комплекс методів: теоретичне узагальнення для уточнення понятійного апарату й категорії “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” та “термін придатності навичок”; системний аналіз для формалізації архітектури управління персоналом і зв’язку з корпоративною стратегією; класифікацію та групування для типологізації внутрішніх/зовнішніх чинників і побудови логіко–структурних схем оцінювання; економіко–математичне моделювання на основі адитивно–мультиплікативної моделі з уніфікованим нормуванням показників, визначенням ваг методом попарних порівнянь (АНР) і перевіркою узгодженості, використанням еластичнісного та чутливісного аналізів для дослідження впливу QM, PI, PA, PIF, PCF на інтегральний результат, а також логарифмічною трансформацією $R \rightarrow R'$ для лінеаризації шкали; статистичні методи для оцінювання відхилень і кореляційно–регресійну перевірку зв’язків між HR–індикаторами та результатами діяльності; експертні та соціологічні методи (опитування, анкетування) для присвоєння бальних оцінок та побудови ваг, а також метод комплексного узагальнення для консолідації різнорідних результатів; інструменти HR–аналітики – матриця навичок.

Інформаційною базою дослідження становлять нормативно–правові акти України з праці та охорони праці, офіційна статистика, фінансова та HR–звітність торговельних мереж, результати опитувань і наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, у яких обґрунтовано підходи до оцінки конкурентоспроможності персоналу, підвищення ефективності управління

персоналом та стратегічного розвитку торговельних мереж в умовах трансформаційних змін.; така методична конфігурація забезпечує отримання інтегрального показника R і лог-шкали R' , профілювання сильних/слабких детермінант за PIF/PCF і мультиплікативним блоком (QM, PI, PA), а також формування таргетованих управлінських рішень щодо ап/рескілінгу, мотиваційної політики, корекції нормативів чисельності та удосконалення управлінських практик.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

- парадигму поняття “конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж”, яке трактується як багатовимірна категорія, що поєднує професійні, соціально-економічні, психологічні та безпекові характеристики працівників, які забезпечують здатність колективу формувати конкурентні переваги торговельної мережі (підприємства) в умовах трансформаційних змін та цифровізації бізнес-процесів;

- матрицю навичок персоналу торговельних мереж, яка на відміну від існуючих враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково-інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам, а також яка відноситься до адаптивно-класифікаційної моделі стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників (інтегрального показника кваліфікаційно-компетентнісної трансформації) та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торговельної мережі;

- інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, який враховує адитивно-мультиплікативний підхід до оцінки кадрового потенціалу, поєднуючи кількісні та якісні параметри діяльності працівників, що дозволяє забезпечити більш об'єктивне

відображення узгодженості персоналу з потребами торговельної мережі (підприємства) та формувати стратегічні орієнтири розвитку кадрової політики;

– комплексний підхід до систематизації індикаторів конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов’язаних груп та дає можливість більш повно оцінювати конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж і формувати практичні рекомендації для управління людським капіталом: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні: у межах кваліфікаційно–професійної групи обґрунтовано значення Національної рамки кваліфікацій та освітніх рівнів відповідно до Закону України «Про вищу освіту» як бази для оцінювання відповідності фаху посаді; продуктивна група індикаторів деталізована через поєднання показників результативності, продуктивності та швидкості обслуговування клієнтів, що особливо важливо для торговельної сфери; інноваційно–цифрова група охоплює навички роботи з CRM–системами, цифровими інструментами та здатність до впровадження інноваційних рішень, що розкриває сучасний вимір цифрової компетентності; соціально–психологічна група індикаторів збагачена характеристиками мотивації, командної роботи та стресостійкості як ключових детермінантів ефективної взаємодії; економічна група охоплює не лише традиційні фінансові показники, а й витрати на навчання як інвестиції в подовження “терміну придатності навичок”; безпеково–організаційна група індикаторів акцентує на соціальній безпеці персоналу та ролі корпоративної культури у забезпеченні стабільності колективу в умовах воєнних та кризових ризиків;

– модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, яка полягає в інтеграції повного причинно–наслідкового контуру “умови → діагностика → цілі → інструменти → управлінські дії → результати” з вбудованим інтегральним показником R/R' , який виконує роль керуючого тригера для вибору та корекції HR–інтервенцій, що поєднує оцінювання індивідуальних властивостей персоналу (адитивний

блок) із системними умовами їх використання (мультиплікативний блок) і робить це на уніфікованій бальній шкалі з нормуванням RIF/PCF, регламентованими діапазонами та «запобіжниками», що підвищує стабільність і порівнянність результатів між мережами, а також вбудовує цифровий контур HR-аналітики для автоматизованого збору й перерахунку показників, підтримує двоконтурний моніторинг (оперативний і стратегічний), містить ризик-модуль із прямою прив'язкою до економічної безпеки та передбачає сценарно-чутливі перевірки. Від існуючих моделей відрізняється тим, що не обмежується разовими адитивними індексами чи порівняльними рейтингами, не потребує зовнішнього «еталона» для коректної інтерпретації, уникає методичної помилки використання степеневих ваг у мультиплікативній частині, застосовує економічно інтерпретовані мультиплікативні індикатори, перетворюючи оцінку на керований цикл розвитку персоналу з чіткою операціоналізацією рішень.

набули подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності персоналу, який ґрунтується на інтеграції макро– та мікрорівневих методів дослідження та передбачає поєднання аналізу зовнішніх факторів (політичних, соціальних, економічних, міжнародних, оборонних), що визначають інституційне середовище функціонування торговельних мереж, із внутрішніми інструментами оцінки кадрового потенціалу (планування, аналіз результатів, контроль, функціонально-вартісний, морфологічний, когнітивний та кореляційний аналіз) та забезпечує комплексне охоплення як об'єктивних параметрів трудового потенціалу, так і суб'єктивних характеристик працівників, враховує вплив зовнішніх інституційних, соціально-економічних та безпекових чинників на розвиток персоналу, а також дозволяє визначати стратегічні напрями його вдосконалення, що створює підґрунтя для формування ефективної кадрової політики торговельних мереж, орієнтованої на підвищення гнучкості, інноваційності та стійкості персоналу в умовах сучасних трансформацій і ризиків;

– найковий підхід до поняття “термін придатності навичок” – це часовий інтервал, упродовж якого професійні знання, уміння й компетенції зберігають свою актуальність і цінність для виконання трудових функцій, визначаючись не лише тривалістю їх використання, а й здатністю працівника постійно оновлювати цифровий розум у роботі з комп’ютерами, мобільними пристроями та інформаційними системами; підтримувати орієнтацію на клієнта в умовах зростання вимог споживачів; зберігати навички вирішення проблем шляхом ідентифікації вузьких місць, креативного мислення та оптимізації процесів; бути універсальним і здатним виходити за межі вузької професії чи сектора; інтегруватися у міждисциплінарну співпрацю; демонструвати пристосовуваність до швидких змін середовища й навчання протягом усього життя; а також використовувати аналітику даних і штучний інтелект як ключові інструменти управління та розвитку організаційних процесів;

– методичні підходи щодо систематизації торговельних мереж, що запропонована автором з урахуванням їх масштабів, профілю діяльності, регіональної та організаційно–економічної специфіки. Це дало змогу узагальнити сучасні тенденції розвитку ринку та виділити особливості формування конкурентоспроможності персоналу у різних типах мереж;

– алгоритм моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, який полягає в тому, що конструюється як керований і відтворюваний поетапний алгоритмічний ланцюг: спершу відбираються часткові індикатори за критеріями валідності, доступності даних, міжмережевої порівнюваності та чутливості, далі здійснюється уніфікація знаків, нормування та обмеження діапазонів, після нормування адитивний блок агрегується у зважену суму, а мультиплікативний – у добуток параметрів, що відображають системні умови використання персоналу; ключовим етапом є логарифмування $R \rightarrow R' = \ln(1+R)$, яке зменшує правосторонню асиметрію, стискає екстремальні значення, робить прирости порівнянними на всьому інтервалі та дозволяє встановити лінійні, інтерпретовані пороги класифікації. Таким чином, запропонований порядок дій

не просто «згортає» показники у підсумковий індекс, а й надає методично обґрунтовану лінеаризовану основу для порівняння торговельних мереж, діагностики “вузьких місць” і сценарного планування HR–впливів.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, нормативно–правові документи, офіційні матеріали Державної служби статистики України, дані фінансової звітності досліджуваних торговельних мереж, підсумки експертного аналізу виконаного автором.

Практичне значення одержаних результатів

Запровадження у практичну діяльність висновків та пропозицій дисертанта сприятиме підвищенню конкурентоспроможності персоналу для досягнення необхідного розвитку торговельних мереж.

Зокрема, у ТОВ “АТБ–Маркет” використано розробки дисертанта запровадженню матриці навичок персоналу торговельної мережі, яка враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково – інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам (довідка від 04.12.2024 р. № 326).

У ТОВ «Фора» використано розробки Мільонушкіна К.В. запровадженню індикатори конкурентоспроможності персоналу, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов’язаних груп: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні (довідка від 30.12.2024 р. № 221/12).

У ТОВ «Ровус» використано розробки здобувача запроваджено інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу, який враховує адитивно–мультиплікативний підхід до оцінки кадрового потенціалу, поєднуючи кількісні та якісні параметри діяльності працівників (довідка від 25.09.2025 р. № 53).

Матрицю навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу

торгівельних мереж, упроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема її використано у підготовці теоретико–методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Мотиваційний менеджмент», «Управління персоналом») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної реєстрації 0121U114722) (довідка від 25.09.2025 р. № 3979).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Апробація результатів дослідження. Основні результати досліджень були викладені та схвалені на: II Міжнародній науково – практичній інтернет – конференції "Актуальні проблеми та перспективи соціально – економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249, XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467, VIII Міжнародній науково–практичній конференції «Управління розвитком соціально–економічних систем» м. Київ, 21 – 22 березня 2024 р. С. 214–216, VII Всеукраїнській науково–практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально–орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698, Міжнародній науково–практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції м. Київ, 10 жовтня 2024 р. Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 8 наукових працях: 2 статті у наукових фахових виданнях

України, одна в наукометричній базі scopus та 5 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 1,83 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,58 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить двісті п'ятдесят вісім сторінок. Робота містить тридцять чотири таблиць, дев'ятнадцять рисунків, тридцять чотири формул, дев'ять додатків на тридцяти шістьох сторінках, список використаних джерел – двісті три найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.3. Дефініція поняття «конкурентоспроможність персоналу торгівельних мереж» в умовах трансформаційних змін

Роль персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності самого підприємства посідає одне з перших питань. З урахуванням сучасних трансформаційних змін, відповідно до яких персонал розглядається як важливий ресурс в діяльності підприємства, який із новим укладом забезпечує підприємству стабільне положення на ринку та дозволяє виявити додаткові джерела підвищення ефективності діяльності підприємства. О.Ю. Славгородська та В.Г. Щербак підкреслюють, що конкурентні переваги, які пов'язані із персоналом та формують його конкурентоспроможність, стають відправним положенням розробки стратегічних управлінських рішень щодо використання персоналу з метою реалізації загальної стратегії підприємства [1]. М.В. Семикіна доводить, що конкурентоспроможність праці, яка є основою конкурентоспроможності персоналу, представляє собою об'єктивну необхідність для інновативно–інвестиційного розвитку, що є актуальним для української економіки [2, с 87].

На підставі висловлених думок можна зробити висновок, що важливість конкурентоспроможності персоналу є загальновизнаною і тому заслуговує на відповідну увагу.

Конкурентоспроможність персоналу – це інтегральна характеристика працівника, яка відображає його здатність ефективно реалізовувати професійний потенціал в умовах ринкової економіки, забезпечувати високу результативність праці та бути затребуваним як на внутрішньому, так і на

зовнішньому ринку праці. Ця категорія поєднує індивідуальні якості працівника з його соціально–економічною цінністю для роботодавця та суспільства в цілому.

Економічна сутність конкурентоспроможності персоналу. У контексті підприємства конкурентоспроможність персоналу виступає як стратегічний ресурс, що забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу, підвищення продуктивності праці, ефективне управління змінами та формування стійкої конкурентної переваги. З боку ринку праці – це здатність працівника бути конкурентним щодо інших претендентів на аналогічні позиції, мати високий попит і вартість.

Узагальнене визначення. Конкурентоспроможність персоналу – це динамічна, багатокомпонентна категорія, яка характеризує рівень готовності та здатності працівника ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку праці, досягати високих результатів, забезпечуючи економічну вигоду підприємству та водночас підтримуючи власну професійну цінність і розвиток.

Розглянемо ці передумови виникнення поняття «конкурентоспроможність персоналу» [3, 4].

Дуалістична природа персоналу як суб'єкта та об'єкта управління полягає в тому, що він, з одного боку, виступає унікальним ресурсом підприємства, на який спрямовується цілеспрямований управлінський вплив, а з іншого – є активним учасником управлінських процесів, забезпечуючи узгоджене та ефективне використання всіх інших ресурсів. Персоналу притаманні специфічні якості та характеристики, що у діяльності підприємства мають як причинний, так і наслідковий характер. Це дозволяє оцінювати їх у порівнянні з аналогічними властивостями персоналу конкурентів, визначаючи тим самим можливості створення конкурентних переваг та обґрунтовуючи наявність конкурентоспроможності персоналу.

На відміну від більшості ресурсів, які не є унікальними та можуть бути відтворені або придбані на ринку (матеріальні, фінансові тощо), персонал як ресурс вирізняється індивідуальністю – його кількісний і якісний склад є

неповторним для кожного підприємства, навіть попри те, що персонал наявний у всіх організаціях. Таким чином, саме персонал, його професійні знання, навички, інформаційний та людський потенціал формують основу ключових компетенцій підприємства.

Цей підхід дає змогу розглядати конкурентоспроможність персоналу як важливий чинник, оскільки його унікальні характеристики, порівняно з конкурентами, безпосередньо впливають на розвиток ключових компетенцій і, відповідно, забезпечують конкурентоспроможність самого підприємства.

Характеристики «конкурентоспроможність персоналу» представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Сутнісні характеристики конкурентоспроможності персоналу [5]

Певний внесок у формування поняття конкурентоспроможності персоналу здійснило визнання інтелектуального та людського капіталу як ключових джерел конкурентних переваг підприємства. Інтелектуальний капітал розглядається як фундамент майбутнього організації, основа її стабільного розвитку та процвітання, а у глобальному вимірі – як базис світової економіки XXI століття. Його значущість зумовлена тим, що знання, на відміну від

матеріальних ресурсів, не мають обмежень у поширенні, не вичерпуються та можуть бути розподілені серед необмеженої кількості людей [6]. Сучасні концепції управління знаннями надають інструменти для отримання вигоди та формування конкурентних переваг, однак їх реалізація неможлива без висококваліфікованого персоналу [7].

Людський капітал, що базується на потенціалі працівників підприємства, вирізняється властивістю самозростання вартості. На відміну від інших ресурсів, які потребують зовнішньої підтримки та управління для створення конкурентних переваг, він здатен розвиватися автономно, ефективно поєднуючи та залучаючи інші ресурси організації. Деякі науковці підкреслюють, що конкурентна перевага є результатом конструктивного мислення [8, 9, 10, 11], а єдиним його носієм на підприємстві виступає персонал, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності організації.

Аналіз наукових джерел свідчить, що саме персонал є основою формування ключових компетенцій підприємства. Ці компетенції можуть бути як прямим наслідком діяльності персоналу, так і похідними від його впливу або такими, що є спільними для всіх учасників ринку, а отже, не здатними забезпечити унікальну конкурентну перевагу. Таким чином, конкурентоспроможність персоналу, подібно до конкурентоспроможності продукції, стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Розвитку цього поняття сприяла також унікальність персоналу як ресурсу на тлі меншої дефіцитності більшості інших ринкових ресурсів. Його неповторність та тісний зв'язок з інтелектуальним капіталом пояснюють особливу управлінську увагу до цього чинника. Матеріальні та фінансові ресурси зазвичай не є унікальними, легко відтворюються та імітуються, що знижує їхню здатність бути джерелом стійких конкурентних переваг. В умовах, коли більшість ресурсів можна копіювати, дуалістична природа персоналу як водночас суб'єкта і об'єкта управління наділяє його специфічними властивостями, які вирізняють його від аналогічних ресурсів конкурентів і посилюють його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Отже, поява поняття «конкурентоспроможність персоналу» є логічною та обґрунтованою, зумовленою сучасними тенденціями у теорії та практиці менеджменту – зростанням ролі персоналу у підтриманні конкурентних позицій, підвищенням значущості інтелектуального капіталу та розвитком концепції ключових компетенцій. Попри те, що ця проблематика недостатньо представлена у сучасній економічній літературі, ідея конкурентоспроможності персоналу не є абсолютно новою: вона частково відображена у працях багатьох дослідників, які частіше використовують дотичні поняття – «робоча сила» або «трудові ресурси».

Так, Д.П. Богиня визначає конкурентоспроможність робочої сили як сукупність якісних та вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення потреб роботодавців у працівниках певної професії або кваліфікації [12]. О.А. Грішнова підкреслює відносний характер цього явища, визначаючи його як відповідність якості робочої сили вимогам ринку та здатність вигравати конкуренцію на ринку праці, тобто більш повно задовольняти потреби роботодавців порівняно з іншими працівниками [13]. О.І. Цимбал пропонує аналітичний підхід, розглядаючи конкурентоспроможність робочої сили як сукупність характеристик населення на ринку праці [14]. М.В. Семикіна трактує її як здатність конкретного працівника за певних ринкових умов відповідати вимогам роботодавців щодо освіти, кваліфікації та інших професійних якостей, перевершуючи при цьому інших претендентів [15].

Отже, наведені вище визначення конкурентоспроможності робочої сили можна розглядати лише як початкове наближення до розуміння конкурентоспроможності персоналу. По–перше, вони зосереджені переважно на конкуренції між працівниками на ринку праці, тоді як для кожного підприємства персонал є чинником формування його власної конкурентоспроможності. По–друге, у цих підходах практично не враховується роль персоналу у забезпеченні конкурентних переваг свого роботодавця. Таким чином, конкурентоспроможність робочої сили лише частково, переважно з точки зору кваліфікаційних характеристик, відображає сутність

конкурентоспроможності персоналу. Очевидно, що конкурентоспроможність персоналу підприємства визначається комплексною дією усіх працівників і не зводиться лише до їхнього професійного рівня.

На відміну від макрорівневого розуміння конкурентоспроможності робочої сили, С.В. Палиця пропонує поняття конкурентоспроможності окремого працівника, визначаючи його як ступінь розвитку здібностей і кваліфікації, що реалізуються у процесі роботи на підприємстві [16]. Проте й у цьому випадку основний акцент робиться на конкурентних відносинах на ринку праці у форматі «працівник – роботодавець» у межах конкуренції між реальними та потенційними працівниками одного підприємства.

Хоча у сучасній науковій літературі питання конкурентоспроможності персоналу розроблене недостатньо, воно все ж отримало певне концептуальне наповнення. Зокрема, при аналізі цього поняття доцільно враховувати позицію М.В. Семикіної щодо конкурентоспроможної праці. Очевидно, що конкурентоспроможна праця на ринку праці є необхідною передумовою формування конкурентоспроможного персоналу підприємства. Дослідниця визначає її, по-перше, як робочу силу, що має вартісні та якісні переваги, а по-друге – як трудову діяльність, результатом якої є створення конкурентоспроможної продукції, товарів, послуг і технологій [17, 18].

Розвиваючи цю ідею, можна відзначити, що конкурентоспроможна праця має виражену причинно–наслідкову суб’єктно–процесну дуальність. Вона виступає і як суб’єкт – чинник досягнення певних результатів, будучи специфічним ресурсом у діяльності підприємства, і як процес – наслідок використання цього ресурсу у виробничо–економічній діяльності. Такий підхід не суперечить сутності конкурентоспроможності загалом, оскільки, як з’ясовано раніше, цьому поняттю притаманна подвійна природа: одночасна наявність процесу використання ресурсу та стану підприємства як результату цього процесу. Навпаки, він демонструє складність і багатогранність категорій, пов’язаних із конкурентоспроможністю загалом і конкурентоспроможністю персоналу зокрема.

Дуалістичний характер цього поняття підтверджується й твердженням, що конкурентоспроможність персоналу – це характеристика людського капіталу, яка відображає здатність задовольняти ринкову потребу у праці [19].

О.Ю. Славгородська та В.Г. Щербак визначають конкурентоспроможність персоналу підприємства як його здатність реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу порівняно з іншими суб'єктами конкуренції на даному ринку конкурентну позицію [1].

Попри зовнішню подібність змісту понять «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність персоналу», їх відмежування є доволі очевидним. Конкурентоспроможність робочої сили формується у межах ринку праці та стосується, насамперед, взаємовідносин у форматі «роботодавець – працівник» і конкуренції між окремими працівниками («працівник – працівник»). Натомість конкурентоспроможність персоналу пов'язана вже з функціонуванням підприємства на ринку товарів і послуг та відображає його позиції у конкурентному середовищі за відносин типу «підприємство – підприємство» [20, 21, 22, 23].

В умовах цифрової економіки важливим складником конкурентоспроможності персоналу стає цифрова компетентність – здатність ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти, технології та інформаційні ресурси для виконання професійних завдань, оптимізації бізнес-процесів, впровадження інновацій і підвищення продуктивності праці. Високий рівень цифрової грамотності персоналу не лише розширює можливості підприємства у створенні конкурентних переваг, але й забезпечує його адаптивність до технологічних змін і викликів глобального ринку.

Хоча поняття конкурентоспроможності персоналу є значно ширшим, оскільки може розглядатися у дуалістичному вимірі та охоплює не лише кваліфікаційні характеристики, а й інші показники результативності роботи, його не можна ототожнювати з поняттям конкурентоспроможності робочої сили. По-перше, вони належать до різних ринкових площин, а отже,

ґрунтуються на різних критеріях оцінювання, зумовлених специфікою конкурентних відносин у кожному випадку. По-друге, як наслідок цього, один і той самий працівник чи група працівників можуть бути конкурентоспроможними як персонал (для конкретного підприємства у визначеній ринковій ніші) та водночас виявлятися неконкурентоспроможними на ринку праці. Можлива й зворотна ситуація, коли працівники демонструють високу конкурентоспроможність на ринку праці, формуючи конкурентоспроможну робочу силу, але не забезпечують конкурентоспроможності персоналу конкретного підприємства.

Безперечно, оскільки обидва поняття значною мірою залежать від кваліфікації працівників, випадки, коли конкурентоспроможність персоналу не збігається з конкурентоспроможністю робочої сили щодо одного й того ж працівника, є радше винятковими, але вони цілком можливі за різних умов ринкової кон'юнктури.

На основі узагальнення наукових підходів, виявленого взаємозв'язку між конкурентоспроможністю персоналу та конкурентоспроможністю підприємства, а також установлені дуальності першого поняття, конкурентоспроможність персоналу підприємства доцільно визначати як сукупність особистісних і професійних характеристик працівників, які забезпечують їхню здатність до узгоджених колективних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому наявність конкурентоспроможного персоналу ще не гарантує автоматичного досягнення конкурентоспроможності підприємства – так само, як конкурентоспроможність продукції сама по собі не забезпечує цього результату [24, 25, 26, 27].

Не існує й прямого дефініційного зв'язку у зворотному напрямку: конкурентоспроможне підприємство не завжди має конкурентоспроможний персонал. Це особливо властиво галузям із простою за змістом працею, де головними чинниками успіху виступають технології чи інші ресурси. Отже, конкурентоспроможність персоналу не є функціонально або дефініційно залежною від конкурентоспроможності підприємства, хоча між ними

безумовно існують обопільні причинно–наслідкові зв'язки.

Враховуючи запропоноване визначення, що є ключовим для даного дослідження, конкурентоспроможність персоналу можна розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах: як сукупність особистісних та професійних характеристик, що визначають здатність створювати конкурентоспроможну продукцію, та як спроможність забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в цілому (рис. 1.2). Як уже зазначалося, конкурентоспроможність персоналу поєднує у собі дві ключові складові: сукупність об'єктивних характеристик персоналу та показник його здатності забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. Це специфічне поняття водночас комплексно відображає як поточний стан персоналу, так і результативність його колективних дій. Навіть без урахування зв'язку конкурентоспроможності персоналу з ринком праці (як зазначено у [28]), очевидно, що воно зберігає подвійний зміст, що значною мірою зумовлено самою природою поняття «конкурентоспроможність». Як свідчать дані (рис. 1.2), однією з характерних ознак конкурентоспроможності персоналу є наявність ринкового середовища, яке формує конкурентні переваги як окремого працівника, так і підприємства загалом [29]. При цьому в сучасних умовах до важливих складників слід віднести й безпековий фактор – здатність персоналу та підприємства забезпечувати захист інформаційних, матеріальних і технологічних ресурсів, зберігати стабільність кадрового складу та оперативно реагувати на внутрішні й зовнішні загрози. Такий фактор підсилює стійкість конкурентних позицій підприємства та сприяє збереженню його довгострокових переваг на ринку.

За умов ринкових відносин виникає як конкуренція між працівниками за робочі місця, так і прагнення підприємств утримати та зміцнити свої позиції на ринку. Саме ринкова кон'юнктура визначає рівень попиту і пропозиції, формує вимоги до кількісних і якісних параметрів персоналу.

Однією з ключових ознак конкурентоспроможності персоналу є конкурентна перевага окремого працівника над іншими, що виявляється у порівнянні їхніх особистісних характеристик.

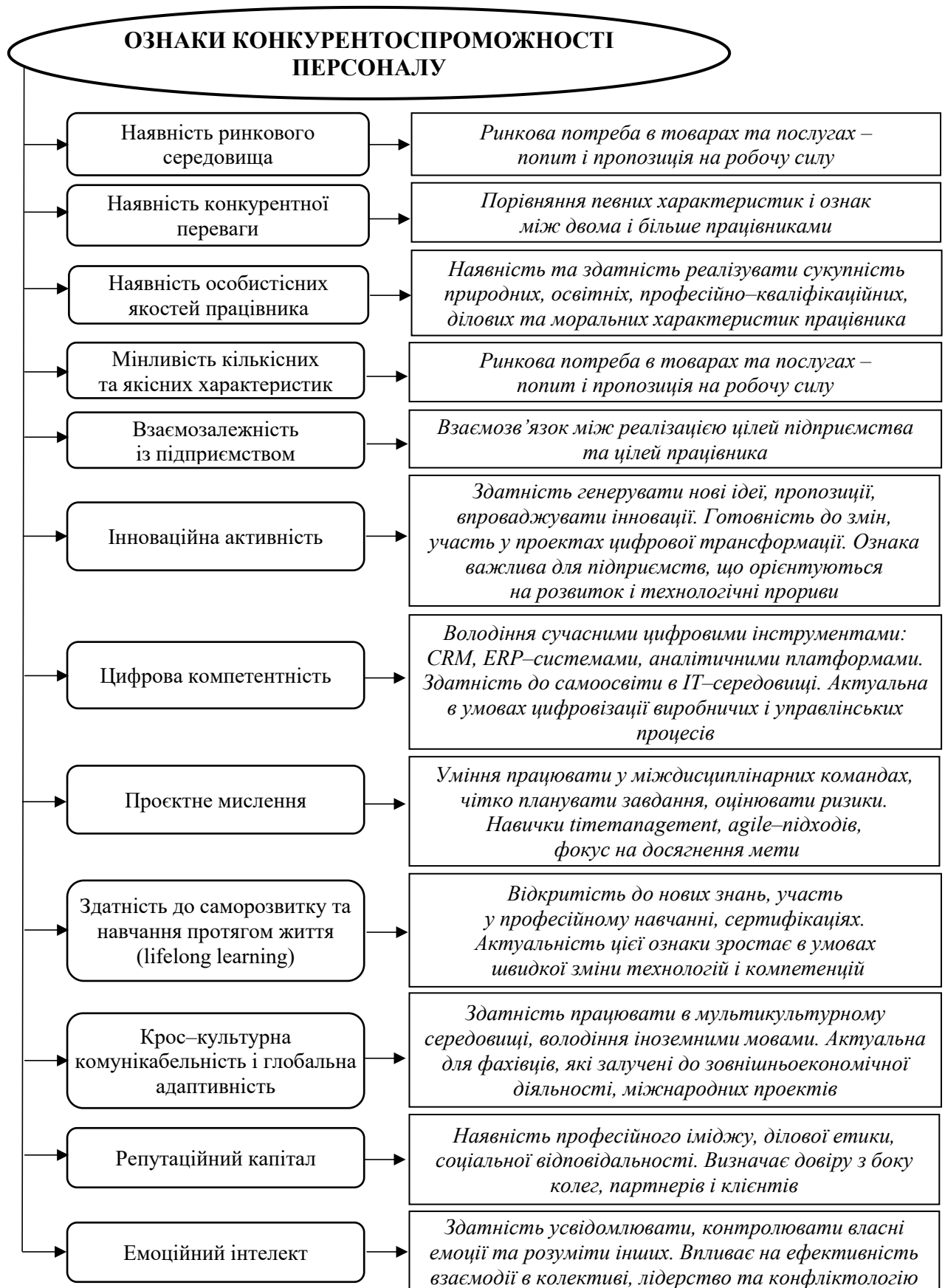


Рис. 1.2. Характерні ознаки конкурентоспроможності персоналу
[сформовано автором]

Аналіз таких показників, як професійний досвід, рівень кваліфікації, ділові та управлінські якості, дає змогу визначити, хто з працівників має вищу конкурентну спроможність. При цьому як наявність, так і здатність ефективно реалізувати комплекс природних, освітньо–професійних, ділових та моральних якостей працівника визначають предмет конкурентоспроможності та формують наступну виокремлену нами характерну ознаку цього поняття.

У ринкових умовах неминуче виникає конкуренція як між працівниками за робочі місця, так і між підприємствами за збереження та зміцнення своїх позицій на ринку. Ринкова кон'юнктура визначає рівень попиту й пропозиції, а також формує вимоги до кількісних та якісних параметрів персоналу.

Однією з визначальних ознак конкурентоспроможності персоналу є конкурентна перевага окремого працівника над іншими, що виявляється у порівнянні їхніх особистісних характеристик. Аналіз таких показників, як професійний досвід, рівень кваліфікації, ділові та управлінські компетенції, дозволяє виявити переваги одного працівника над іншим і визначити його конкурентоспроможність. При цьому як наявність, так і здатність ефективно реалізувати комплекс природних, освітньо–професійних, ділових та моральних якостей формують предмет конкурентоспроможності та слугують основою для виокремлення відповідної характерної ознаки.

Можливі ситуації, коли працівник, володіючи високою кваліфікацією та розвиненими особистісними якостями, з певних причин не реалізує свій потенціал і, відповідно, не має конкурентної переваги як у межах одного підприємства, так і на ринку праці. І навпаки, займаючи високу посаду, але не маючи достатніх професійних чи особистісних характеристик, працівник може виявитися неконкурентоспроможним за межами свого підприємства.

На нашу думку, до характерних ознак конкурентоспроможності персоналу слід віднести мінливість особистісних якостей працівника. Це узгоджується з визначенням динамічності конкурентоспроможності персоналу – здатності змінюватися у часі незалежно від впливу зовнішніх факторів. Ми підтримуємо цю позицію, адже саме відстеження змін особистісних

характеристик у часовій динаміці дозволяє об'єктивно оцінити конкурентні переваги [29, 30, 31, 32, 33, 34].

Ще однією важливою ознакою конкурентоспроможності персоналу є наявність спільної мети між підприємством і працівником. Для обох сторін такою метою є отримання прибутку, що пояснюється прагненням підвищити власний рівень конкурентоспроможності – як організації в цілому, так і кожного її працівника окремо.

Конкурентоспроможність персоналу та процес її формування ґрунтуються на дотриманні певних принципів і застосуванні відповідних методів. У загальному розумінні принципи – це сукупність правил, норм та положень, яких слід дотримуватися під час виконання певних процесів [35, 36, 37]. У контексті формування конкурентоспроможності персоналу йдеться про такі правила, норми та положення, які забезпечують можливість її цілеспрямованого розвитку та сприяють підвищенню вимог до конкурентних переваг кожного працівника.

Враховуючи визначені характерні ознаки конкурентоспроможності персоналу, принципи її формування можна розглядати як систему правил, норм і процедур, яких мають дотримуватися власники підприємства, керівники, фахівці різних рівнів та весь персонал з метою забезпечення ефективності процесу її формування.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу серед дослідників щодо визначення принципів і методів формування конкурентоспроможності персоналу. На нашу думку, такі розбіжності пояснюються різницею в трактуванні самого персоналу – або як засобу реалізації конкурентоспроможності підприємства, або як самостійної економічної категорії «конкурентоспроможність персоналу». Залежно від цього, частина науковців зосереджується на принципах і методах управління та менеджменту персоналу загалом, тоді як інші – на принципах безпосереднього формування його конкурентоспроможності [38, 39, 40, 41].

Поділяючи підхід, що передбачає обґрунтування методів формування

конкурентоспроможності персоналу, ми пропонуємо поетапно структурувати цей процес відповідно до визначених характерних ознак та встановлених принципів. Крім того, вважаємо доцільним розмежовувати методи за рівнями їх застосування – макро–, мікро– та індивідуальним, оскільки всі три рівні перебувають у тісному взаємозв’язку та взаємно впливають один на одного.

На макроекономічному рівні етапи та методи формування конкурентоспроможності персоналу доцільно розглядати у контексті виконання державою її основних функцій, оскільки саме вони визначають напрями та механізми реалізації цього процесу. Ринковий механізм спрямовує ресурси, у тому числі й людські, на виробництво найбільш затребуваної суспільством продукції, формуючи на цій основі потребу в кадрах певної спеціалізації та кваліфікації [42, 43].

В умовах сьогодення держава виконує низку ключових функцій – політичну, соціальну та економічну, оборонну. Серед них особливе значення для ринку праці має соціальна функція, яка полягає у забезпеченні соціальної безпеки громадян, створенні умов для реалізації їхнього права на працю та гідний рівень життя. Для виконання цих функцій держава застосовує різноманітні методи, які зазвичай класифікують за двома ознаками: за формами впливу (прямі та непрямі) та за засобами впливу (правові, адміністративні, економічні, пропагандистські) [44, 45].

Методи формування конкурентоспроможності персоналу за формами впливу. До інструментів прямого державного регулювання належать: нормативно–правові акти, директиви макроекономічних планів і цільових комплексних програм, державні замовлення, централізовано встановлені ціни та нормативи, ліцензування, квотування, бюджетні витрати, ліміти тощо. На рівні держави ключовим методом, на нашу думку, є зважена політика у сфері праці, освіти та науки, що реалізується шляхом прийняття відповідних законодавчих актів. Саме на законодавчому рівні визначаються вимоги до організації праці, її оплати, охорони та рівня соціального забезпечення населення. Державні галузеві програми сприяють пріоритетному розвитку

окремих напрямів виробництва, формуючи попит і пропозицію на ринку праці та підвищуючи конкурентні переваги працівників.

Методи непрямого регулювання включають інструменти фіскальної, бюджетної, грошово–кредитної, інвестиційної, інноваційної політики, а також методи морального переконання. Інвестування коштів у певні галузі стимулює створення нових робочих місць із кращими умовами праці. Останнім часом у межах морального переконання держава орієнтує молодь на здобуття робітничих спеціальностей замість професій, ринок яких (наприклад, економісти чи юристи) вже перенасичений [46, 47, 48].

Методи формування конкурентоспроможності персоналу за засобами впливу: Правові методи включають регулювання ринку праці через встановлення обов’язкових норм поведінки для підприємств і працівників. Адміністративні методи, що є формою прямого впливу, передбачають визначення державними органами обов’язків виконавців, встановлення норм поведінки, видачу наказів і розпоряджень, обов’язкових до виконання. Економічні методи забезпечують створення таких умов, за яких підприємства зацікавлені досягати цілей, що відповідають як загальнодержавним, так і власним інтересам. Це дає змогу суб’єктам господарювання самостійно обирати напрям діяльності та формувати склад, чисельність і якість персоналу, а фізичним особам – визначати професію та розвивати власні конкурентні переваги [49, 50].

Пропагандистські (морально–етичні) методи, які держава застосовує для формування конкурентоспроможності людського капіталу, ґрунтуються на зверненні до гідності, честі та совісті людини – підприємця, найманого працівника чи державного службовця. Їхня сутність полягає у формуванні та підтриманні в суспільстві певних переконань, духовних цінностей, моральних орієнтирів і психологічних установок щодо діяльності держави [51, 52].

Схематичне відображення методів, що забезпечують формування конкурентоспроможності персоналу на макроекономічному рівні, наведено на рис. 1.3. Узагальнено виділено дві групи методів – за формами впливу та за

засобами впливу, які на макрорівні поділяються на: методи прямого та опосередкованого впливу, а також правові, адміністративні, економічні та пропагандистські.

На нашу думку, ефективність реалізації методів формування конкурентоспроможності персоналу на макрорівні можлива лише за умови комплексного та системного підходу, що забезпечує узгоджене виконання всіх державних функцій.

Наступним етапом дослідження є визначення та обґрунтування методів формування конкурентоспроможності персоналу на рівні підприємства. Вважаємо, що ці методи доцільно розглядати у взаємозв'язку з методами системи управління персоналом, адже саме системний підхід гарантує результативність процесу підвищення конкурентоспроможності кадрів.

Першим кроком підприємства у формуванні власного персоналу є вивчення та аналіз ринку продукції. Досліджуючи ринкову ситуацію, організація має визначити оптимальний асортимент своєї пропозиції, а на цій основі – чисельність, структуру та якість необхідного персоналу. На цьому етапі можуть бути застосовані метод структуризації цілей та досвідний метод [53, 54].

Метод структуризації цілей передбачає кількісне й якісне обґрунтування завдань системи управління персоналом з позиції їх відповідності стратегічним цілям організації [55, 56]. Як уже зазначалося, одним із принципів формування конкурентоспроможності персоналу є принцип взаємодії, і використання цього методу повністю відповідає його реалізації.

Досвідний метод базується на застосуванні власного практичного досвіду попередніх періодів або ж на використанні успішних напрацювань інших підприємств.

Після визначення мети діяльності, складу та структури персоналу підприємству необхідно спланувати обсяги роботи та виробництва продукції. Проведені дослідження свідчать, що більшість українських підприємств обмежуються складанням виробничої програми і не здійснюють комплексного

планування витрат, чисельності та кваліфікаційного рівня персоналу, фонду оплати праці тощо, що негативно позначається на їхньому розвитку.



Рис. 1.3. Макроекономічні методи формування конкурентоспроможності персоналу [систематизовано автором на основі 57, 58, 59, 60]

На цьому етапі доцільно застосовувати такі методи, як: метод декомпозиції, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, метод функціонально-вартісного аналізу, метод аналогій, метод творчих нарад, морфологічний аналіз тощо.

Метод декомпозиції дає змогу розчленувати складні процеси на більш прості складові. У плануванні роботи з персоналом це дозволяє деталізувати загальний кадровий склад за підсистемами, структурними підрозділами та окремими цехами [61].

Експертно–аналітичний метод передбачає залучення висококваліфікованих фахівців до процесу планування для оптимізації управлінських рішень і підвищення ефективності роботи підприємства [62, 63].

Нормативний метод широко використовується при формуванні конкурентоспроможності персоналу, оскільки базується на нормативних показниках, що визначають склад і зміст функцій управління кадрами, чисельність працівників за напрямками діяльності, тип організаційної структури тощо. Його застосування часто поєднується з методом функціонально–вартісного аналізу, який допомагає обрати варіант організації системи формування конкурентоспроможності персоналу з мінімальними витратами та максимальною ефективністю [64, 65].

Метод аналогій дозволяє впроваджувати організаційні форми та практики, які вже успішно функціонують у системах зі схожими економіко–організаційними характеристиками [66].

Метод творчих нарад дає змогу генерувати якомога більше варіантів підвищення конкурентоспроможності персоналу завдяки колективному обговоренню [67].

Морфологічний аналіз використовується для дослідження можливих комбінацій організаційних рішень, спрямованих на реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності персоналу [68].

Застосування зазначених методів дає змогу науково обґрунтовано та ефективно визначити чисельність і якісний склад персоналу.

Важливим етапом у процесі формування конкурентоспроможності персоналу є аналіз і контроль виконання поставлених завдань та оцінка якості роботи працівників. Цей етап створює умови для формування конкурентних переваг усередині колективу через порівняння результатів діяльності

співробітників. Для цього доцільно застосовувати нормативний метод, параметричний метод, а також методи кореляційного та регресійного аналізу.

Параметричний метод у формуванні конкурентоспроможності персоналу на етапі аналізу дає змогу встановлювати функціональні залежності між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом, що дозволяє визначити ступінь їхньої відповідності [69].

Застосування кореляційного та регресійного аналізу у цьому процесі дає можливість виявити залежність і міру тісноти зв'язку між окремими показниками. Наприклад, можна визначити взаємозв'язок між чисельністю персоналу та чинниками, що на неї впливають, або між конкурентними перевагами працівників та факторами, які їх формують [70].

На етапі контролю досліджених, проаналізованих і запланованих показників діяльності персоналу пропонується використовувати такі методи: динамічний метод, балансовий метод, метод творчих нарад і метод колективного блокнота [67, 71, 72, 73].

Динамічний метод у процесі контролю чинників конкурентоспроможності персоналу дозволяє впорядковувати у часовій послідовності конкурентні переваги працівників і виключати випадкові відхилення [71].

Схематичне відображення методики формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж наведено на рис. 1.4.

Як показано на рис. 1.4, запропонована нами система методів формування конкурентоспроможності персоналу забезпечує найвищу ефективність за умови їх комплексного застосування.

Подальший етап дослідження передбачає обґрунтування методів підвищення конкурентоспроможності персоналу на рівні окремого працівника. До таких методів на індивідуальному рівні можна віднести: ведення здорового способу життя, накопичення практичного досвіду роботи, розширення наукової, соціальної та економічної обізнаності, а також підвищення рівня освіти.

Зазначені методи на рівні окремої особистості сприяють формуванню її

індивідуальних конкурентних переваг. Зокрема, працівник, який дотримується здорового способу життя, зазвичай демонструє вищу працездатність і результативність порівняно з тим, хто має проблеми зі здоров'ям.

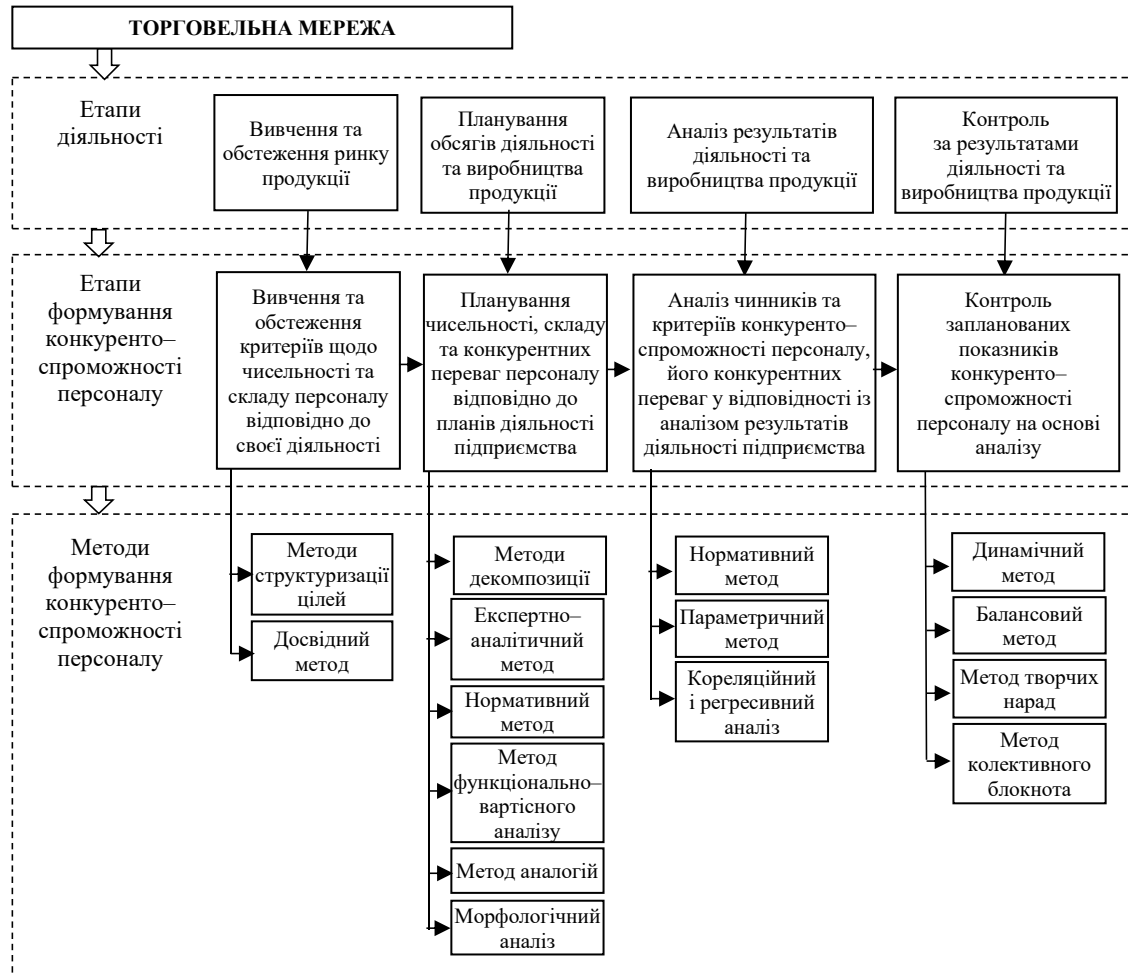


Рис.1.4. Мікроекономічні методи формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж [систематизовано автором на основі [61–71]]

Добре відомо, що під час працевлаштування одним із важливих чинників є наявність практичного досвіду роботи. Фахівець, який уже працював у певній галузі чи на конкретній посаді, має значну перевагу перед тим, для кого ці обов'язки є новими. З цією метою активно застосовуються стажування та навчально-виробнича, виробнича, переддипломна практика під час навчання (вид практики залежить від курсу та спеціальності), що дають змогу здобути необхідний досвід і підвищити шанси на успішне працевлаштування. Водночас працівник без досвіду зазвичай має гірші умови праці, нижчий рівень оплати та

обмежені перспективи кар'єрного зростання.

Метод підвищення наукової, соціальної та економічної обізнаності є індивідуальним пріоритетом кожного працівника та дозволяє ефективно виконувати широкий спектр завдань, формуючи універсальність фахівця. Логічним продовженням цього напрямку є метод підвищення рівня освіти, адже саме освіта визначає професійний профіль працівника, можливість обіймати певні посади та рівень його кваліфікації [74].

Таким чином, інтегроване застосування методів макро–, мікро– та індивідуального рівнів створює умови для ефективного формування конкурентоспроможності персоналу. На основі узагальнення методів, принципів і характерних ознак цього процесу наступним етапом дослідження є обґрунтування системи його оцінювання в сучасних умовах розвитку промислових підприємств.

На основі узагальнених методів ми обґрунтували, що невістачає як до макроекономічних так і до мікроекономічних методів формування конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, а саме такі методи.

Макрорівень: Метод цифрового моніторингу ринку праці. Цей метод передбачає створення державою єдиної цифрової платформи для моніторингу попиту й пропозиції на робочу силу, прогнозування потреб у кадрах за галузями та професіями. На основі великих даних (Big Data), штучного інтелекту та аналітики ринку праці держава може вчасно виявляти дисбаланси між освітньою системою та потребами економіки. Використання такого методу дозволить: оперативно коригувати державні програми підготовки кадрів; стимулювати розвиток освітніх напрямів, що відповідають майбутнім трендам (цифрова торгівля, логістика, маркетинг даних); підвищити прозорість інформації для населення щодо перспектив працевлаштування. У такий спосіб формується стратегічний кадровий резерв і забезпечується конкурентоспроможність персоналу на макроекономічному рівні.

Мікрорівень: Метод індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Цей метод полягає у впровадженні торговельними мережами персоналізованих

програм навчання та кар'єрного зростання для кожного працівника. Він базується на результатах оцінювання компетенцій, цифрових навичок, мотиваційних установок та особистих цілей співробітника. Застосування цього методу дозволяє: формувати індивідуальні плани розвитку; забезпечувати безперервне навчання персоналу без відриву від виробничих процесів; підвищувати лояльність і мотивацію кадрів за рахунок відчуття особистої цінності та перспективи. Результатом є підвищення кваліфікації працівників, зростання продуктивності й формування унікальних конкурентних переваг як для персоналу, так і для підприємства.

Отже, на підставі узагальнення методів, принципів, характерних ознак формування конкурентоспроможності персоналу, наступним етапом дослідження нами представлено обґрунтування системи оцінки за сучасних умов розвитку торговельних мереж.

1.2. Комплексна модель оцінки конкурентоспроможності персоналу та підвищення її рівня в торговельних мережах

У сучасних умовах ринкової економіки підприємства діють у середовищі посиленої конкуренції, що зумовлює потребу у зміцненні власних ринкових позицій, активному впровадженні інноваційних методів управління та вдосконаленні наявних практик. За таких обставин ключовим чинником успіху стає особистий внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей організації, а серед основних завдань менеджменту особливе місце посідає пошук результативних інструментів управління персоналом. Рівень ефективності цього процесу значною мірою залежить від якості методик оцінювання особистісних характеристик, професійної результативності та конкурентоспроможності кадрів.

Наукова література свідчить, що проблематика оцінювання персоналу посідає вагоме місце у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних економістів.

Дослідники загалом виділяють два провідні напрями аналізу: оцінку конкурентних переваг працівників та оцінку результатів їхньої діяльності.

Так, Лапа М.В. наголошує на необхідності базувати оцінку персоналу передусім на його конкурентних перевагах – внутрішніх і зовнішніх. Поділяючи підхід щодо важливості порівняння характеристик працівників для визначення їхньої конкурентоспроможності, ми не можемо повністю погодитися з визначальною роллю виключно зовнішніх переваг. На нашу думку, незалежно від конкурентних позицій підприємства, працівник здатен зберігати власну конкурентоспроможність, що й має стати базою для оцінювання його особистих результатів [75].

Грошелева О.Г. пропонує здійснювати оцінювання за однорідними групами персоналу, акцентуючи на управлінському складі як ключовому для функціонування підприємства. Ми підтримуємо необхідність диференційованого підходу до оцінки різних категорій – управлінської, технічної та виробничої, – адже уніфіковані критерії не можуть бути достатньо ефективними. При цьому конкурентоспроможність кожної групи залишається важливою для загальних результатів діяльності підприємства [76].

Коломієць В.М. запропонував модель оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу, яка включає статистичний, експертний та самооцінювальний компоненти, а також передбачає поетапність застосування методик. Ця позиція є обґрунтованою, оскільки процес оцінювання є багатограним і вимагає чіткої процедури [77].

Колот А.М. розглядає оцінювання персоналу як елемент мотиваційної системи, що базується на зіставленні об'єкта оцінки з нормативними вимогами, еталонами чи відомими параметрами [78].

Леган І.М. досліджувала теоретико–методологічні засади формування конкурентоспроможності персоналу, розкриваючи взаємозв'язок між конкурентним потенціалом, конкурентними перевагами, рівнем конкурентоспроможності та конкурентним статусом працівника. Авторка обґрунтувала поетапний процес розвитку конкурентних переваг через освіту,

мотивацію, професійні знання та практичний досвід. У її підході наголошується на безперервному самовдосконаленні й самоосвіті як ключових умовах досягнення стійкої конкурентоспроможності кадрів [79].

Брусенцева О. А. у своїх працях розглядає конкурентоспроможність персоналу як невід'ємну складову загальної конкурентоспроможності підприємства. Дослідниця робить акцент на системності, доводячи, що рівень підготовки, кваліфікації та професійних якостей працівників безпосередньо визначає позиції організації на ринку. Вона підкреслює, що лише комплексний підхід до управління людським капіталом може забезпечити формування стійких конкурентних переваг підприємства [81].

Отже, аналіз наукових підходів засвідчує, що більшість практиків та теоретиків акцентує на порівнянні конкурентних переваг працівників. Виходячи з цього, доцільно розпочинати оцінку конкурентоспроможності персоналу з обґрунтування та систематизації його конкурентних переваг відповідно до класифікації персоналу.

Питання сутності та принципів формування конкурентних переваг безпосередньо пов'язане з поняттям конкурентоспроможності персоналу і широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями та практиками. Зокрема, у працях Васюткіної Н.В. Лапи М.В., Грошелевої О.Г., Коваленко Н.В., Коломійця В.М., Колота А.М., Крушельницької О.В., Богині Д.П., Грішнєвої О.А. Шуляр Н.М., Палій С.А., Каліна І.І., Мельник Б.Ю., аналізуються методи та принципи оцінки кадрового потенціалу й конкурентоспроможності працівників [12, 13, 75, 77, 78, 82, 83, 84, 85, 86]. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Йоханссон, Х., Ліндблом, С., Тімм, Л., Оуян, С.; Шань, Х.; Ден, К.; Рен, З.; Ву, В.; Менг, Т.; Ву, Ю. Комбодон, К. та Фуре–Жупен, Х. [87, 88, 89, 90] які розкривають сучасні підходи до управління персоналом, оцінювання його результативності та конкурентних переваг.

Існує низка підходів до формування конкурентних переваг персоналу, однак чітке їх обґрунтування з урахуванням класифікації працівників та

специфіки вимог до них поки що залишається недостатньо розробленим і потребує подальшого наукового опрацювання.

Оцінювання конкурентних переваг та результативності працівників – як окремих індивідів, так і трудових колективів або персоналу підприємства загалом – виступає важливим елементом управління трудовим потенціалом, оскільки задовольняє інтереси як роботодавця, так і найманих працівників. Для підприємства воно забезпечує отримання об'єктивної інформації щодо рівня розвитку професійних компетентностей персоналу, дозволяє ідентифікувати індивідуальний та колективний трудовий внесок, а також формує основу для прийняття раціональних управлінських рішень у сфері матеріального й нематеріального стимулювання [91]. Для працівників таке оцінювання створює можливість усвідомлення власних конкурентних переваг на ринку праці, формує адекватне уявлення про співвідношення витрачених зусиль і досягнутих результатів із рівнем винагороди, а також підсилює мотиваційний аспект професійної діяльності.

Більшість науковців, дотримуються подібних підходів щодо визначення завдань оцінювання персоналу [84, 85, 86]. Так, Крушельницька О.В. виокремлює три ключові цілі: адміністративну, інформаційну та мотиваційну [85]. У науковій та практичній площині розрізняють два базові види оцінювання персоналу – самооцінку та зовнішню оцінку [92, 93, 94]. Самооцінка зумовлюється індивідуальними характеристиками працівника – особистісними рисами, рівнем культури, освітою, амбіціями та життєвими орієнтирами. У свідомості формується певний комплекс уявлень та стандартів «ідеального працівника», що охоплює цілі трудової діяльності, допустимі шляхи їх досягнення, а також моральні орієнтири – обов'язок, совість, честь тощо. Ці уявні еталони, накопичені у процесі розвитку особистості, стають внутрішніми критеріями, з якими співвідносяться зовнішні впливи та власна поведінка. Проте аналіз літератури свідчить про відсутність чітко сформованих підходів і методик, які б забезпечували цілісну систему самооцінювання персоналу.

На відміну від цього, зовнішня оцінка конкурентних переваг є предметом ґрунтовних досліджень як у теорії, так і в управлінській практиці. Вибір підходів, методів і засобів залежить від цілей та завдань оцінювання на конкретному підприємстві. Узагальнення наукових напрацювань дає змогу систематизувати інструменти оцінки конкурентних переваг та ефективності праці, що в перспективі може стати підґрунтям для розробки сучасної схеми оцінювання, придатної до практичного застосування й спрямованої на підвищення конкурентоспроможності персоналу (рис. 1.5). Даний рис. 1.5. відображає систематизацію сучасних методів та видів оцінки персоналу відповідно до концепції підвищення його конкурентоспроможності. Загальні методи охоплюють атестацію, яка дозволяє визначити відповідність компетенцій займаний посаді; кваліфікаційну оцінку, спрямовану на визначення рівня знань, умінь та навичок; оцінку результатів діяльності, що ґрунтується на досягненні поставлених цілей; психологічне тестування, орієнтоване на виявлення професійно важливих якостей; метод 360–градусів, що базується на багатосторонньому оцінюванні з боку керівництва, колег, підлеглих і самих працівників; а також ассесмент–центр, який моделює професійні ситуації для комплексної діагностики здібностей та поведінки працівників. Види оцінки персоналу поділяються на періодичну, що проводиться через визначені проміжки часу; підсумкову, яка узагальнює результати за звітний період; поточну, що здійснюється в процесі роботи; самооцінка; та оцінку потенціалу, зорієнтовану на визначення перспектив розвитку й кар’єрного зростання. Інноваційні підходи до оцінювання передбачають використання HR–аналітики; цифрових платформ, які забезпечують автоматизацію та інтеграцію процесів управління персоналом; гейміфікаційних технологій, що стимулюють виявлення рівня компетенцій; розвиток гнучких навичок. Зв’язок із конкурентоспроможністю персоналу проявляється у зростанні організаційної гнучкості, підвищенні ефективності управління талантами, створенні умов для розвитку людського капіталу, відповідності потребам ринку праці та формуванні позитивного бренду роботодавця.

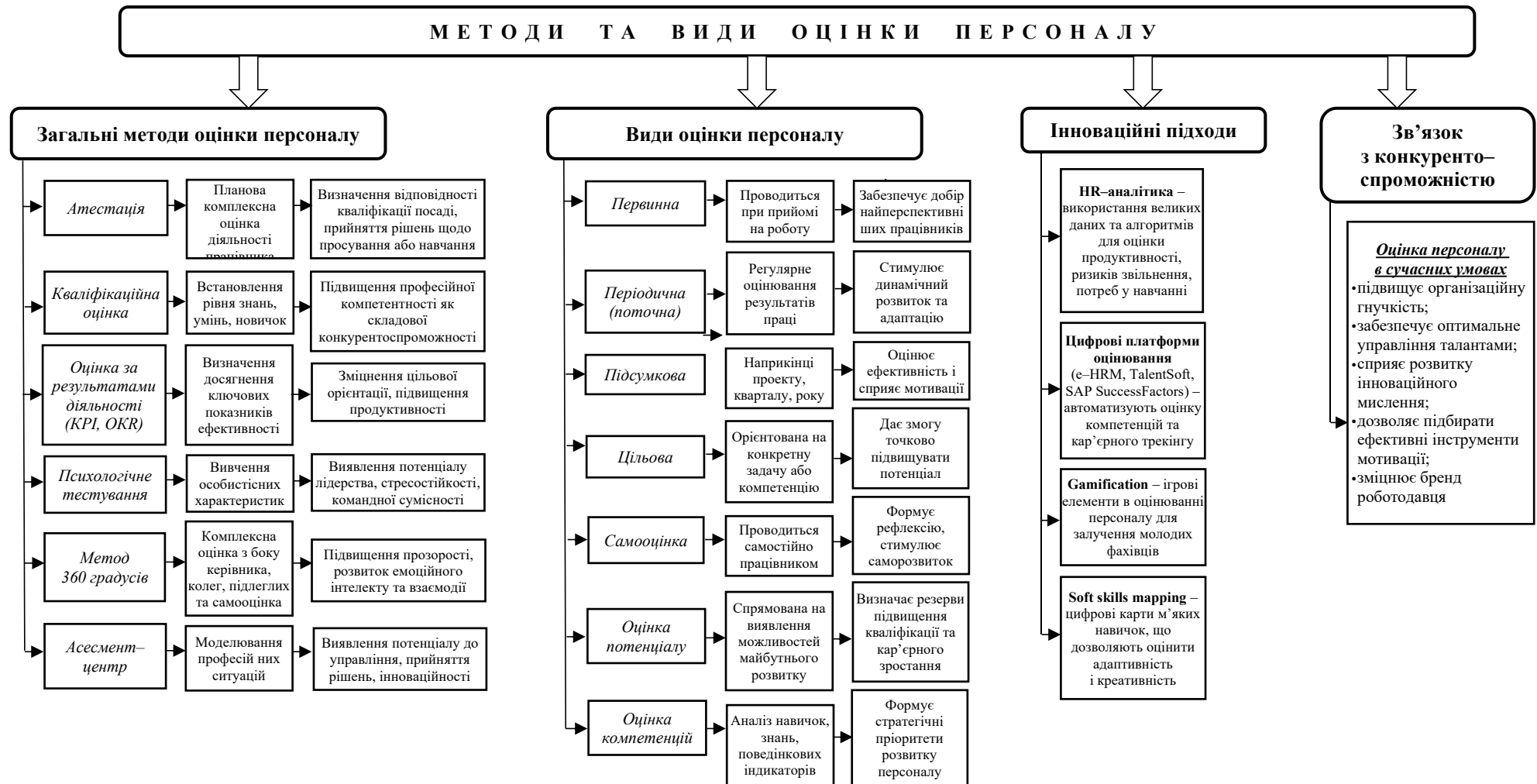


Рис. 1.5. Методи та види оцінки персоналу згідно сучасної концепції підвищення його конкурентоспроможності [сформовано на підставі наукових підходів 12, 13, 75, 77, 78, 82, 83, 84, 85, 86]

Класифікація видів і методів оцінювання є доволі багатогранною. Зокрема, їх поділяють: за формою подання результату – на описові, кількісні та комбіновані [95, 96]; за характером інструментарію – на прогностичні, практичні та імітаційні [97].

Поетапну схему оцінки конкурентних переваг, результатів діяльності та конкурентоспроможності персоналу в сучасному управлінні торговельними мережами зображено на рис. 1.6.

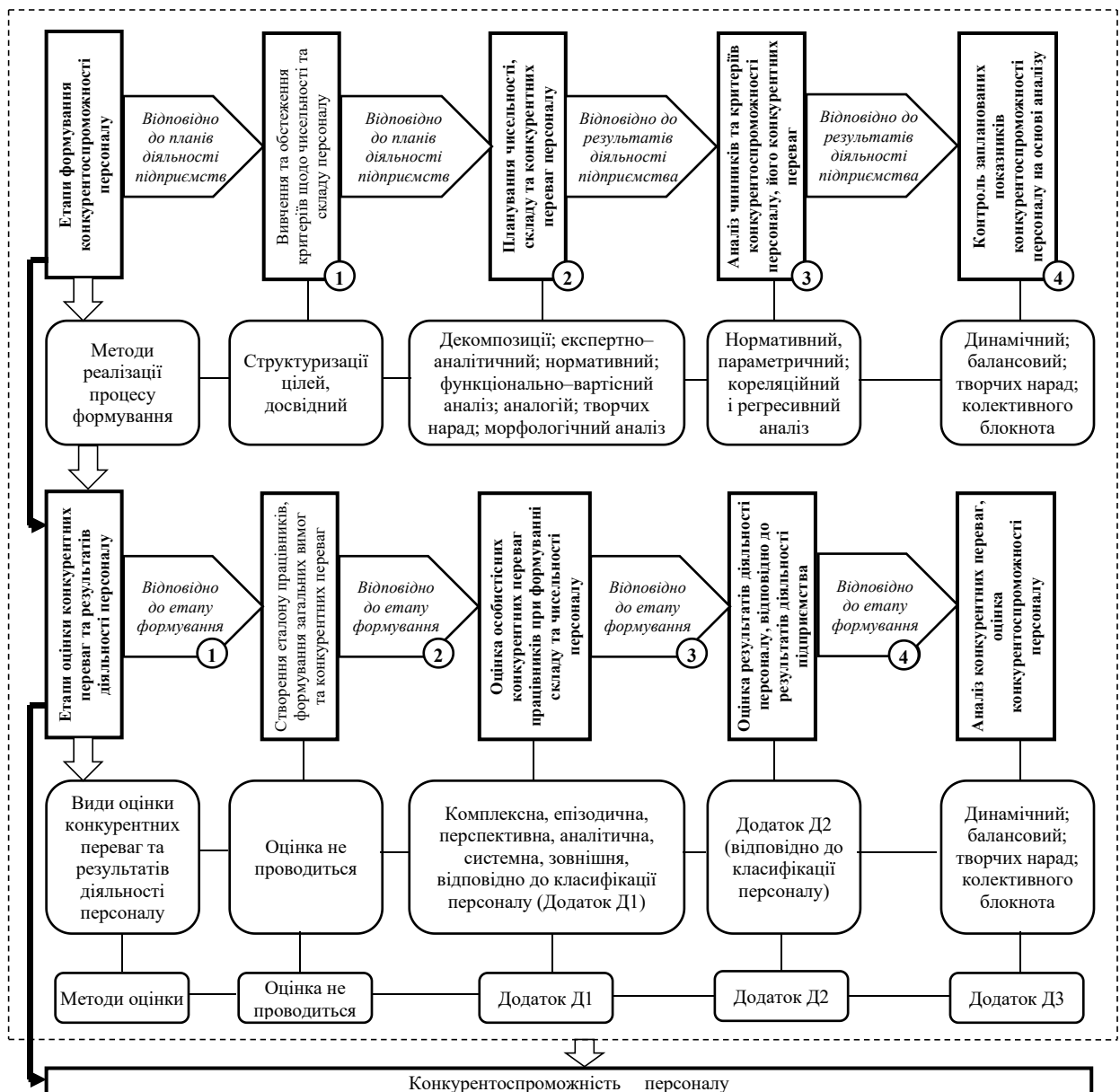


Рис.1.6. Поетапна схема оцінки конкурентних переваг, результатів діяльності та конкурентоспроможності персоналу в сучасному механізмі управління підприємством [розроблено автором]

Згідно з поданими даними (рис. 1.6), перший етап формування конкурентоспроможності персоналу передбачає дослідження та аналіз критеріїв, що визначають майбутню структуру і склад трудових ресурсів відповідно до планів розвитку підприємства. У межах цього етапу створюється узагальнений еталон працівника, формуються базові вимоги до виконання трудових функцій, а також визначаються ключові конкурентні переваги як окремих груп, так і персоналу підприємства загалом.

Наступний, другий етап формування конкурентоспроможності персоналу пов'язаний із плануванням чисельності та складу кадрів, у ході якого обґрунтовуються індивідуальні конкурентні переваги працівників і закладаються засади кадрової політики. Цей етап має особливе значення, оскільки формування персоналу відбувається з урахуванням застосування різних методів і підходів до оцінювання конкурентних переваг. Водночас він повинен бути економічно виваженим, адже чисельність і якісний склад працівників, а також рівень оплати їхньої праці формують витрати підприємства. Тому процес добору персоналу потребує плановості, раціональності й обґрунтування як з позицій кадрової політики, так і з точки зору економічних розрахунків. У межах другого етапу оцінка конкурентних переваг пропонується за такими характеристиками: за змістом – комплексна; за регулярністю проведення – епізодична; за періодом здійснення – перспективна; за критеріями – аналітична; за системою організації – системна; за суб'єктом проведення – зовнішня; за професійно-функціональною структурою – відповідно до класифікації персоналу. Види оцінки конкурентних переваг представлено в табл 1.1.

Таблиця 1.1

Види оцінки конкурентних переваг персоналу [удосконалено автором на основі 98, 99]

Ознака класифікації	Вид оцінки	Характеристика	Приклади індикаторів
За змістом	Комплексна	Оцінка, що охоплює всі ключові аспекти конкурентоспроможн	Інтегральний показник конкурентоспроможності; середній бал за професійними, особистісними

Продовження табл. 1.1

		ості персоналу	та цифровими компетенціями; узагальнений індекс ефективності.
За регулярністю проведення	Епізодична	Проводиться за потреби або у зв'язку з певними подіями.	Дата та кількість проведених оцінювань; відсоток працівників, оцінених у рамках конкретного проекту; рівень відповідності компетенцій новим вимогам.
За періодом проведення	Перспективна	Спрямована на прогнозування конкурентних переваг у майбутньому, з урахуванням планів розвитку підприємства.	Прогнозовані зміни у структурі компетенцій; план підвищення кваліфікації; індекс кадрового потенціалу на 3–5 років.
За критеріями здійснення	Аналітична	Ґрунтується на зборі, обробці та інтерпретації кількісних і якісних даних про персонал.	Кількість зібраних параметрів; рівень деталізації даних; коефіцієнт кореляції між кваліфікацією та продуктивністю.
За системою проведення	Системна	Виконується за єдиною методикою, інтегрованою в систему управління персоналом.	Відсоток підрозділів, що застосовують методiku; відповідність оцінювання корпоративним стандартам; регулярність оновлення інструментів оцінки.
За суб'єктом проведення	Зовнішня	Здійснюється зовнішніми експертами або консалтинговими компаніями.	Рівень об'єктивності оцінювання (за опитуванням працівників); відсоток рекомендацій, реалізованих після зовнішньої оцінки; співвідношення вартості оцінювання до отриманого ефекту.
За професійно–функціональною структурою	Відповідно до класифікації персоналу	Диференційована оцінка виробничого, технічного, управлінського, адміністративного та допоміжного персоналу.	Індекс ефективності окремих груп; рівень плинності кадрів за категоріями; середній бал компетенцій у межах кожної групи.
З урахуванням цифровізації	Цифрова (онлайн) оцінка	Виконується за допомогою цифрових платформ, HRM–систем, big data, штучного інтелекту.	Кількість компетенцій, підтверджених через цифрові тести; швидкість обробки результатів; рівень цифрової грамотності за міжнародними стандартами.
З урахуванням безпеки	Безпекова оцінка	Визначення рівня дотримання вимог інформаційної, економічної та технічної безпеки, здатності запобігати ризикам і загрозам.	Кількість виявлених порушень безпеки; відсоток працівників, що пройшли навчання з кібербезпеки; рівень знань з охорони праці та техніки безпеки.

На наш погляд, запропоновані види оцінки максимально підходять для оцінки конкурентних переваг в момент прийняття працівників на певні посади.

Комплексна, епізодична, перспективна, системна оцінка конкурентних переваг передбачає оцінку всіх якостей працівника за побудованою системою одноразово при затвердженні на певну посаду із можливістю прогнозувати його потенційні можливості. Відповідно до критеріїв оцінки, нами запропоновано аналітичне оцінювання, тобто зведення усіх оцінок за всіма критеріями. За суб'єктом оцінки при прийомі працівника на певну посаду, нами пропонується зовнішній вид оцінки конкурентних переваг, тобто всебічна зовнішня оцінка його якостей.

За професійно–функціональною структурою, слід застосовувати оцінку конкурентних переваг окремих груп персоналу відповідно до запропонованої нами класифікації персоналу, наведеної в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Оцінка конкурентних переваг окремих груп персоналу [удосконалено автором на основі 100, 101]

Група персоналу	Приклади конкурентних переваг	Можливі індикатори оцінки
Виробничий персонал	– Професійні навички роботи з обладнанням – Швидкість і якість виконання виробничих операцій – Дотримання технологічних стандартів та охорони праці	– Відсоток продукції без браку – Виконання норм виробітку (%) – Кількість порушень техніки безпеки
Технічний персонал	– Рівень технічної компетентності – Здатність до модернізації процесів – Використання інноваційних технологій	– Кількість впроваджених технічних рішень – Середній час усунення несправностей – Рівень автоматизації робочих процесів
Управлінський персонал	– Лідерські та організаційні навички – Стратегічне мислення – Прийняття ефективних управлінських рішень	– Виконання планових показників підрозділу – Рівень плинності кадрів у команді – Рівень задоволеності персоналу управлінням
Адміністративний персонал	– Організація документообігу	– Швидкість обробки документів

Продовження табл. 1.2

	– Планування та координація процесів – Комунікаційні навички	– Кількість допущених помилок у звітності – Рівень внутрішньої комунікації
Допоміжний персонал	– Своєчасність і якість виконання допоміжних функцій – Гнучкість у виконанні різних завдань – Надійність та дисциплінованість	– Рівень виконання поставлених завдань у строк – Кількість зауважень від керівників – Індекс внутрішньої підтримки виробничого процесу
ІТ–персонал / цифрові спеціалісти (з урахуванням цифровізації)	– Рівень цифрової грамотності – Розробка та впровадження цифрових рішень – Захист інформаційних систем	– Кількість успішно реалізованих ІТ–проектів – Рівень кіберзахищеності систем – Швидкість реагування на інциденти
Персонал, відповідальний за безпеку (з урахуванням безпекового аспекту)	– Знання та дотримання стандартів безпеки – Виявлення та запобігання ризикам – Проведення навчань з безпеки	– Кількість виявлених і усунених загроз – Відсоток працівників, які пройшли інструктаж – Кількість аварійних ситуацій

Слід підкреслити, що залежно від планів та специфіки діяльності підприємство може застосовувати широкий спектр методів оцінювання конкурентних переваг, які повинні мати належне обґрунтування.

На третьому етапі формування конкурентоспроможності персоналу підприємству необхідно здійснити аналіз чинників та критеріїв конкурентоспроможності персоналу, його конкурентних переваг у відповідності із аналізом результатів діяльності підприємства. На такому етапі відбувається дослідження, аналіз та оцінка результатів діяльності кожного окремого працівника, груп працівників та персоналу торговельної мережі в цілому (табл. 1.3). Оцінювання результатів діяльності окремого працівника, групи персоналу та колективу підприємства в цілому дає змогу по-новому проаналізувати й дослідити їхні конкурентні переваги. Для обґрунтування видів оцінювання доцільно застосовувати професійно–функціональну структуру, тобто класифікацію персоналу, оскільки, як зазначалося раніше, результати

діяльності різних категорій працівників оцінюються за різними підходами.

Таблиця 1.3

Оцінка результатів діяльності кожного окремого працівника, груп працівників та персоналу торговельної мережі [розроблено автором]

Рівень оцінки	Ключові показники	Можливі індикатори	Методи оцінювання	Ваговий коефіцієнт (wi)
Індивідуальний (окремий працівник)	- Виконання індивідуального плану - Якість виконання завдань - Дотримання трудової дисципліни	- Відсоток виконання плану продажів - Кількість помилок у роботі - Запізнення/прогули - Оцінка сервісу клієнтами	- KPI-аналіз - Атестація - Опитування клієнтів і колег	0,40
Груповий (відділ, бригада, зміна)	- Виконання колективного плану - Ефективність командної роботи - Якість обслуговування клієнтів	- Відсоток виконання плану відділу - Час обслуговування клієнтів - Рівень повернень/рекламацій	- Групові KPI - Спостереження керівника - Оцінка 360°	0,30
Мережевий (персонал торговельної мережі загалом)	- Досягнення стратегічних цілей - Рівень сервісу - Репутація бренду	- Виконання річного плану продажів (%) - Індекс задоволеності клієнтів (CSI) - Плинність кадрів - Кількість нагород/відзнак	- Стратегічний KPI-аналіз - Маркетингові дослідження - HR-аналітика	0,30

Для керівників вищої ланки пропонується використовувати такі види оцінювання: за змістом – комплексне; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; за критеріями – аналітичне. Регулярне проведення оцінювання в цьому випадку є недоцільним, адже підсумкові результати діяльності керівників вищого рівня безпосередньо відображають загальні результати роботи підприємства. Періодична оцінка дає змогу визначити досягнення керівника на певну дату, а епізодична – оцінити його дії у конкретних ситуаціях. Щодо періоду проведення, доцільно застосовувати як підсумкову, так і перспективну оцінку. Аналітична оцінка

дозволить інтегрувати всі види оцінювання та результати діяльності керівника, а зовнішня форма оцінювання забезпечить максимальну об'єктивність визначення його конкурентних переваг.

Для керівників середньої ланки доцільно застосовувати: за змістом – комплексне оцінювання; за регулярністю – періодичне та епізодичне; за періодом – підсумкове та перспективне; за критеріями – якісне, оцінювання за часовими орієнтирами та аналітичне. Основна відмінність у підходах до оцінювання керівників вищої та середньої ланки полягає саме у критеріях. Для керівників середнього рівня важливим є оцінювання якості виконання завдань структурними підрозділами або відділами у визначені терміни. Запропонована комбінація видів оцінювання дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності та конкурентні переваги цієї категорії персоналу за формулою:

$$IOPD = w_1 \cdot Ind + w_2 \cdot Груп + w_3 \cdot Мереж, \quad (1.1)$$

де: IOPD – інтегральна оцінка результатів діяльності;

Ind – середній бал оцінки індивідуальної результативності;

Груп – середній бал оцінки групової (колективної) результативності;

Мереж – середній бал оцінки результативності мережі в цілому;

w_1, w_2, w_3 , – вагові коефіцієнти (у нашому прикладі: 0,40; 0,30; 0,30 відповідно).

Для оцінювання результатів діяльності керівників первинної ланки доцільно застосовувати такі види оцінки: за змістом – комплексну; за регулярністю – регулярну та періодичну; за періодом – поточну, підсумкову та перспективну; за критеріями – кількісну, якісну й аналітичну; за системністю – системну.

Відмінність оцінки керівників первинного рівня від оцінки вищої та середньої ланки обумовлена специфікою їхніх обов'язків. Якщо керівники вищого та середнього рівнів переважно виконують організаційно–управлінські

функції, то керівники первинної ланки відповідають безпосередньо за виконання планових завдань підрозділу або цеху, тобто за досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

У зв'язку з цим, за регулярністю пропонується поєднувати постійний (регулярний) контроль та оцінювання з періодичними підсумковими перевітками, що дає змогу відстежувати як щоденні показники, так і результати за певний проміжок часу. За періодом оцінювання доцільно застосовувати поточну, підсумкову та перспективну оцінку, що дозволяє визначити ефективність роботи як у щоденному режимі, так і у стратегічному розрізі з урахуванням майбутніх можливостей працівника.

Щодо критеріїв, оптимальним є використання кількісних, якісних та аналітичних показників, оскільки діяльність цієї категорії керівників має чітко вимірювані результати. За суб'єктом проведення доцільно передбачити зовнішню оцінку – з боку безпосередніх керівників, підлеглих та колег, що сприятиме комплексності та об'єктивності визначення їх конкурентних переваг.

Як свідчать дані, для оцінки результатів діяльності фахівців та службовців на даному етапі доцільно застосовувати такі види оцінювання: за змістом – комплексна оцінка; за регулярністю проведення – постійна, періодична та епізодична; за періодом – поточна, підсумкова та перспективна; за критеріями – аналітична; за системністю – системна; за суб'єктом – зовнішня. Оцінювання цієї категорії персоналу має на меті визначення ефективності виконання ними як поточних, так і підсумкових завдань та обов'язків.

Для оцінки результатів діяльності робітників пропонується використовувати такі види оцінки: за змістом – комплексна; за регулярністю проведення – постійна та епізодична; за періодом – поточна, підсумкова та перспективна; за критеріями – кількісна та якісна; за системністю – системна; за суб'єктом – зовнішня. Слід підкреслити, що оцінювання результатів праці робітників є надзвичайно важливим, оскільки саме їхня продуктивність і якість виконаних робіт чи наданих послуг визначають загальний підсумок діяльності торговельної мережі.

Останнім етапом формування конкурентоспроможності персоналу визначено контроль запланованих показників. У контексті оцінювання конкурентних переваг та результатів діяльності персоналу на цьому етапі ключовим є проведення аналізу конкурентних переваг як окремих працівників, так і груп персоналу, а також комплексного оцінювання всієї команди. Узагальнюючи результати оцінки діяльності персоналу, пропонується по-новому обґрунтовувати їх конкурентні переваги, які, як зазначалося, є змінними. Це дає можливість, спираючись на попередні результати, визначати на перспективу та наступні періоди нові конкурентні переваги і, відповідно, рівень конкурентоспроможності працівників торговельної мережі.

Варто наголосити, що завершальний етап процесу оцінювання конкурентоспроможності персоналу нами поділено на три взаємопов'язані складові: переоцінка конкурентних переваг, комплексна оцінка працівників та визначення рівня конкурентоспроможності персоналу. Для кожної з них запропоновано єдину систему видів оцінювання: за змістом – комплексна оцінка; за регулярністю проведення – періодична оцінка; за періодом проведення – підсумкова та перспективна; за критеріями оцінки – аналітична; за системністю – системна; за суб'єктом – зовнішня (у тому числі оцінка 360°); за професійно-функціональною структурою – оцінка відповідно до встановленої класифікації персоналу.

Водночас для кожної складової етапу застосовуються специфічні методи оцінки. Переоцінка конкурентних переваг проводиться за методикою, яка враховує індивідуальні особливості кожної переваги, професійний профіль та групу персоналу. Комплексна оцінка персоналу є однією з найскладніших і найвідповідальніших процедур у системі оцінювання. Аналіз наукових джерел свідчить, що існує низка підходів до її проведення.

Модифікований варіант цієї методики з урахуванням цифрової компетентності та компетенцій у сфері безпеки пропонується розраховувати за формулою:

$$K_{оп} = 0,5 \times K_{п} \times D_{п} + C_{ф} \times P_{р}, \quad (1.2)$$

де: $K_{оп}$ – комплексна оцінка працівника;

$K_{п}$ – професійно–кваліфікаційний рівень працівника;

$D_{п}$ – ділові якості працівника;

$C_{ф}$ – складність виконуваних функцій (робіт);

$P_{р}$ – результати роботи;

$$K_{оп} = \frac{O + C + A + ЦК + БК}{0,85}, \quad (1.3)$$

де: O – рівень освіти;

C – стаж роботи за спеціальністю;

A – Активність у підвищенні кваліфікації та професіоналізму;

$ЦК$ – рівень цифрової компетентності (уміння працювати з цифровими інструментами, системами автоматизації, даними);

$БК$ – рівень компетентності у сфері безпеки (інформаційна, технічна, виробнича безпека);

0,5 – емпіричний коефіцієнт, що підсилює значущість складності та результатів роботи;

0,85 – максимальна бальна оцінка професійно–кваліфікаційного рівня.

Слід підкреслити, що кожен елемент наведеної формули є комплексним показником, сформованим із сукупності конкретних характеристик. На нашу думку, застосування такого підходу на етапі проведення комплексної оцінки персоналу в запропонованій схемі є логічно обґрунтованим і методично виваженим. Використання цієї методики забезпечує можливість ефективного оцінювання як окремого працівника будь–якої категорії, так і групи персоналу в цілому.

Модель складається з двох взаємопов'язаних блоків, які у сукупності дають інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності персоналу (ІКП):

$$ІКП = w_1 \cdot ОКП + w_2 \cdot ОРД, \quad (1.4)$$

де: ОКП – оцінка конкурентних переваг;

ОРД – оцінка результатів діяльності;

w_1 , w_2 – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість напрямів (наприклад, 0,5 і 0,5 або інші значення, визначені експертно).

Оцінка конкурентних переваг (ОКП) показує потенціал працівника щодо утримання та посилення позицій підприємства на ринку.

Ключові критерії:

професійна кваліфікація (освітній рівень, наявність додаткових сертифікатів, підвищення кваліфікації);

досвід роботи (загальний, у галузі, на конкретній посаді);

цифрова компетентність (володіння сучасними ІТ-інструментами, рівень цифрової грамотності);

універсальність (здатність виконувати суміжні функції);

мотивація та ініціативність (готовність до розвитку, лідерський потенціал);

соціально-комунікативні навички (робота в команді, ефективна комунікація, етична поведінка);

здоров'я та працездатність (здатність до виконання завдань без значних перерв і з високою продуктивністю);

методи оцінювання: експертна оцінка, анкетування, тестування, аналіз портфоліо досягнень.

Оцінка результатів діяльності (ОРД) відображає фактичний внесок працівника у досягнення цілей підприємства.

Ключові критерії:

виконання планових завдань (відсоток виконання KPI, своєчасність виконання);

якість роботи (відсутність браку, дотримання стандартів, креативність рішень);

ефективність (співвідношення результатів до витраченого часу та

ресурсів);

внесок у інноваційність (участь у впровадженні нових технологій, процесів);

відповідальність і дисципліна (дотримання внутрішніх регламентів, робочої дисципліни);

рівень задоволеності клієнтів/замовників (за результатами опитувань, відгуків);

інтегральний показник;

Розраховується за формулою з урахуванням вагових коефіцієнтів.

$$ІКП = 0,5 \cdot ОКП + 0,5 \cdot ОРД, \quad (1.5)$$

де кожен блок попередньо оцінюється за шкалою (наприклад, 0–100 балів) з подальшим нормуванням.

З метою забезпечення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж підприємств уряди багатьох країн розвинутої ринкової економіки активно залучають різноманітні організаційні та соціально–економічні методи та інструменти. Більшість з них спрямовується на інвестування в людський капітал, що потім приносить бажаний дохід компаніям та зростання заробітку персоналу.

Зарубіжний досвід засвідчує, що у процесі підвищення конкурентоспроможності кадрів найбільший ефект має паралельне застосування сукупності різноманітних методів на мікро– і макроекономічному рівнях.

На макроекономічному рівні вагому роль у підвищенні конкурентоспроможності працівників підприємств має інвестиційна підтримка держави. Йдеться про інвестування у розвиток національного людського капіталу, зокрема підростаючого покоління, державне фінансування навчальних закладів, послуг центрів зайнятості, які готують фахівців для

підприємств, фінансування освітніх програм, призначених для розвитку персоналу підприємств малого та середнього бізнесу, активне використання методів фіскальної політики.

Модель оцінки конкурентоспроможності персоналу представлено на рис. 1.7.

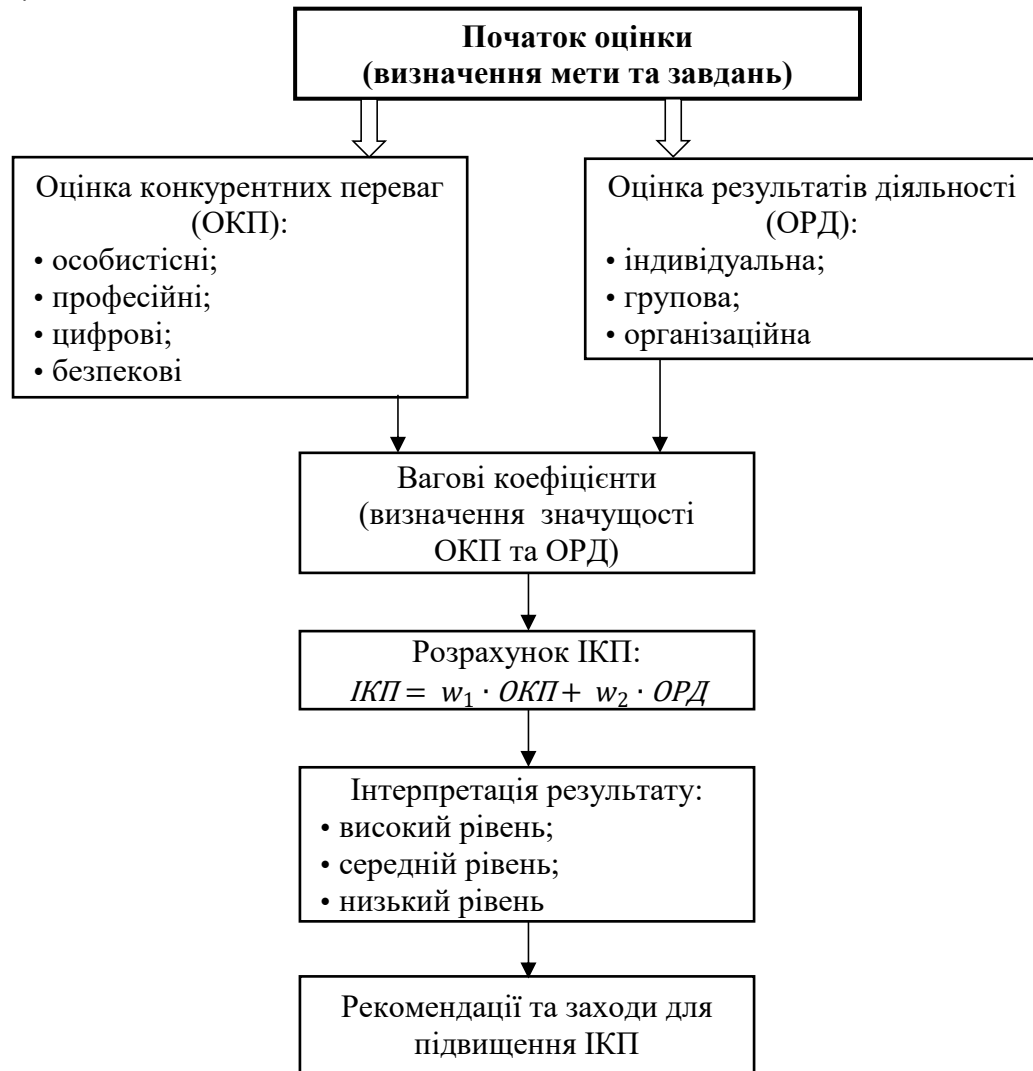


Рис. 1.7. Модель оцінки конкурентоспроможності персоналу [розроблено автором]

На мікроекономічному рівні – рівні промислових підприємств, фірм, компаній, корпорацій – методи підвищення конкурентоспроможності персоналу в цілому підпорядковуються завданням розвитку персоналу, який виступає як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих

функцій, професійно–кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [78, с. 148].

Виконаний нами аналіз зарубіжного досвіду дозволяє систематизувати методи підвищення конкурентоспроможності персоналу, які діють в межах підприємств, наступним чином:

а) організаційні методи:

- первинна професійна підготовка персоналу в профтехучилищах, вищих навчальних закладах;
- адаптація до виробничого процесу;
- внутрішньо фірмове навчання (підвищення кваліфікації та перепідготовка, система безперервного навчання);
- оцінювання персоналу;
- планування кар'єри, планування резерву кадрів;
- ротація кадрів, професійно–кваліфікаційне просування робітників, фахівців, керівників;

б) економічні методи:

- інвестування у розвиток персоналу (повне або часткове відшкодування витрат на підвищення кваліфікації кадрів, навчання та перенавчання персоналу);
- створення системи економічних стимулів для зростання конкурентоспроможності кадрів (преміювання, підвищення розміру оплати праці, часткове або повне відшкодування вартості навчання);
- посилення зв'язку оплати праці і отриманої освіти, кваліфікації;

в) методи соціальної та морально–психологічної підтримки мотивів підвищення конкурентоспроможності:

- соціальна підтримка учасників освітніх програм;
- моральне заохочення учасників гуртків якості або освітніх програм;
- висунення кандидатур працівників, які працюють над розвитком компетенції, до складу резерву кадрів та ін.;
- надання пакетів соціальних пільг для заохочення професійної

перепідготовки.

Отже, запропонована модель оцінки конкурентоспроможності персоналу, що інтегрує два ключові напрями – аналіз конкурентних переваг та оцінку результатів діяльності, із врахуванням рівня цифрової компетентності та дотримання безпекових стандартів, формує цілісну та універсальну систему управлінської діагностики. Такий підхід дає змогу комплексно оцінювати професійний потенціал працівників, об’єктивно визначати їх сильні та слабкі сторони, виявляти резерви розвитку та забезпечувати адресну підтримку підвищення кваліфікації. Крім того, модель сприяє гармонізації інтересів роботодавця та працівників, формує підґрунтя для обґрунтованих кадрових рішень і підвищення ефективності діяльності колективу в цілому. В умовах динамічного ринку праці та швидкої технологічної трансформації вона слугує дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення стійких позицій організації в конкурентному середовищі.

1.3. Індикатори конкурентоспроможності персоналу та підходи до їх оцінювання в торгівельних мережах

Перш ніж проаналізувати індикатори конкурентоспроможності персоналу розкриємо поняття “термін придатності навичок”, який також значно скоротився в останні роки. Не так давно потрібно було від десяти до п’ятнадцяти років, щоб навичка досягла половини своєї колишньої цінності, і перш ніж знадобився курс підвищення кваліфікації. Зараз це п’ять років і менше.

Експертиза в предметній справі залишається важливою для належного виконання завдань, і в певних секторах все ще існує величезна нестача конкретних знань. Іншим фактором, що сприяє розриву в навичках, є дедалі ширший спектр навичок і знань у цілому. У галузях промисловості, сільського господарства, охорони здоров’я, ІКТ співробітники повинні знати та бути в

курсі все більшої кількості проблем. Часто вони включають в себе навички та знання, які не відігравали жодної ролі під час формального навчання чи освіти.

Крім знання предмета, різні інші навички також часто фігурують у посадових інструкціях. Перерахуємо деякі з найпоширеніших навичок, які просять або вимагають передові сучасні компанії.

1. Цифровий розум. Сьогодні комп'ютери та мобільні пристрої незамінні практично для кожної професії. Більшість людей асоціюють їх використання з офісною роботою, але навіть у сфері роздрібної торгівлі, гостинності, безпеки, охорони здоров'я та освіти вони вже широко використовуються.

2. Орієнтація на клієнта важливіша, ніж будь-коли. Дуже важливо, щоб персонал залишався доброзичливим і орієнтованим на клієнта, особливо коли мова йде про вимогливих споживачів, критично налаштованих батьків і широку публіку, яка чітко говорить.

3. Вирішення проблем. Характеристики, які демонструють, що людина «вирішує проблеми», включають здатність ідентифікувати вузькі місця, точно визначити причини помилок і згодом усунути ці проблеми. Ці навички є незамінними для моніторингу, управління та оптимізації процесів організації. Здатність вирішувати проблеми також вимагає певної творчості. Пошук рішення проблеми часто змушує нас мислити нестандартно.

4. Універсальний. Кордони між країнами, дисциплінами, роботами та секторами, здається, стираються, а це означає, що сучасні професіонали змушені виходити за рамки власної професії.

5. Міждисциплінарна співпраця стає все більш важливою.

6. Здатність пристосовуватися до обставин, ситуацій і методів, що постійно змінюються є, мабуть, однією з найважливіших навичок у сучасному суспільстві. Іти в ногу з часом, бути в курсі сучасних знань і навчатися протягом усього життя є ключовими для досягнення конкурентної переваги.

7. Аналітика даних також відіграє вирішальну роль в управлінні та розвитку організаційних процесів і маркетингових стратегій у цю епоху великих даних, алгоритмів і ШІ.

Можемо запропонувати таке визначення. Термін придатності навичок – це часовий інтервал, упродовж якого професійні знання, уміння й компетенції зберігають свою актуальність і цінність для виконання трудових функцій, визначаючись не лише тривалістю їх використання, а й здатністю працівника постійно оновлювати цифровий розум у роботі з комп'ютерами, мобільними пристроями та інформаційними системами; підтримувати орієнтацію на клієнта в умовах зростання вимог споживачів; зберігати навички вирішення проблем шляхом ідентифікації вузьких місць, креативного мислення та оптимізації процесів; бути універсальним і здатним виходити за межі вузької професії чи сектора; інтегруватися у міждисциплінарну співпрацю; демонструвати пристосовуваність до швидких змін середовища й навчання протягом усього життя; а також використовувати аналітику даних і штучний інтелект як ключові інструменти управління та розвитку організаційних процесів.

Одним із найкращих способів подолати розрив у навичках є реалізація програми навчання. Протягом історії кваліфіковані, обізнані люди завжди були катализатором прогресу, професіоналізації, інновацій та економічного зростання.

Кілька головних причин впровадження програми навчання.

1. Витрати. Звільнення досвідчених співробітників означає втрату високоцінних операційних знань, які нові співробітники потім повинні отримати заново. Це спричиняє високі витрати на навчання та/або зниження продуктивності, оскільки нові працівники знаходять свій шлях усередині організації та на новій роботі [102, 103, 104, 105].

2. Набір і відбір. Ринки праці в багатьох країнах надзвичайно обмежені. Набір нового персоналу на такому обмеженому ринку надзвичайно складний і вимагає часу, грошей і ресурсів. Рекрутери повинні активно шукати кадрів або набирати персонал безпосередньо з університетів, просіюючи резюме, щоб знайти людину з потрібними навичками. Більше того, потенційні нові працівники можуть висувати вищі вимоги до майбутніх роботодавців. Зрештою, це ринок шукачів роботи. Зараз наймання нового персоналу коштує величезних

грошей. Ось чому краще інвестувати в талановитих людей, які вже працюють у торгівельній мережі [106].

3. Навчання. Існуючі співробітники вже знають тонкощі торгівельній мережі де працюють. Потрібен час, щоб познайомитися з новими працівниками, і ще більше часу, щоб вони вивчили суть, та операційні процеси. Не дивно, що нові працівники не є повністю продуктивними протягом перших кількох місяців. Їм потрібна допомога чи порада під час виконання певних завдань. Отже, навчання нових працівників призводить до зниження продуктивності, не кажучи вже про витрати на зовнішніх тренерів або навчальні заклади. Регулярна заміна персоналу означає, що доведеться постійно реінвестувати, не отримуючи довгострокового чи постійного повернення своїх інвестицій [107, 108].

4. Культура. Внутрішнє навчання часто позитивно впливає на культуру компанії, оскільки персонал проходить курси навчання у звичному оточенні, в оточенні колег, з якими вони працюють щодня. Більше того, навчання на робочому місці також гарантує, що нові знання, знання та навички можна відразу застосувати на практиці. А навчання на практиці – у звичній робочій обстановці – зрештою позитивно впливає на корпоративну культуру, продуктивність, задоволеність працівників та відсутність прогулів [109, 110].

5. Довіра та мотивація. Інвестиції у внутрішні програми навчання персоналу також є дуже позитивним твердженням – це ознака довіри. Довіра є ключовим соціально-психологічним чинником, який забезпечує сталість трудових відносин, зміцнює корпоративну культуру та підвищує ефективність управління персоналом. Вона проявляється у впевненості працівників у чесності, компетентності, передбачуваності та відповідальності як керівництва, так і колег. У виробничому середовищі довіра формується через прозорість рішень, дотримання обіцянок, справедливе ставлення та повагу до людської гідності. Її наявність дозволяє зменшити контроль і регламентацію, пришвидшити адаптацію персоналу, підвищити ініціативність та командну згуртованість [111].

Управлінські рішення, прийняті в умовах високого рівня довіри, як правило, сприймаються персоналом не як зовнішній тиск, а як спільне зобов'язання, що сприяє підвищенню внутрішньої мотивації, лояльності та зниженню конфліктності в колективі. Особливо важливе значення довіра має в умовах змін, нестабільності та стресових викликів, коли саме вона виступає стабілізатором організаційної поведінки.

Мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівників до досягнення цілей торговельної мережі через реалізацію власного потенціалу. Сучасна модель мотивації базується на індивідуальному підході до потреб персоналу, врахуванні ціннісних орієнтирів, життєвих цілей і професійних амбіцій. Ефективна мотиваційна система поєднує матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки) з нематеріальними (навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік, корпоративна культура, програми підтримки добробуту). Умови безпеки праці, зниження ризиків, гарантії соціального захисту, особливо в стратегічних галузях економіки, є також важливим компонентом мотивації. Особливу увагу слід приділяти мотивації через залучення – коли працівник відчуває причетність до результатів діяльності підприємства (торговельної мережі), він діє не з примусу, а з усвідомленої відповідальності [112, 113].

Взаємозв'язок довіри та мотивації є основою формування високоефективного трудового середовища. Без довіри мотиваційні заходи часто сприймаються як маніпуляція, а без мотивації довіра втрачає функціональне наповнення. Створення атмосфери підтримки, відкритості та взаємоповаги сприяє самореалізації персоналу, зниженню плинності кадрів та зростанню продуктивності праці. На практиці це означає, що сучасне підприємство повинно будувати управлінську модель, орієнтовану на ціннісну інтеграцію працівників у систему стратегічного розвитку.

6. Плинність кадрів. Велика плинність кадрів підриває стабільність торговельної мережі. По-перше, це коштує великих грошей з точки зору звільнення, найму та відбору та перенавчання. Але так само це шкодить

моральному духу персоналу, оскільки знищує будь-яке відчуття безпеки роботи [114, 115].

7. Згуртовані команди. Добре навчені та злагоджені команди дають кращі результати. Навчання на робочому місці – чудовий спосіб оптимізувати роботу та змусити співробітників добре працювати один з одним. Це особливо ефективно для команд зі змішаними наборами навичок, оскільки члени команди з широким діапазоном навичок можуть вчитися один в одного [117, 118, 119].

Керівництво вищої та середньої ланки все більше усвідомлює, що їхнім компаніям необхідно впроваджувати інновації, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними. Це означає не лише інвестиції в нові технології, а й у відповідні знання. Зрештою, користування новими технологіями – це навичка, яку потрібно набути та опанувати.

Забезпечення зростання конкурентоспроможності персоналу та підтримка її на бажаному рівні вимагає певних заходів щодо стимулювання або соціального інвестування. Проте залучення певних витрат має бути економічно доцільним, отже, має базуватися на об'єктивній системі оцінювання рівня конкурентоспроможності працівників. На нашу думку, така система оцінювання має передбачати:

- по–перше, перелік індикаторів конкурентоспроможності працівників;
- по–друге, прийнятні методичні підходи щодо порівняльної оцінки персоналу в умовах конкуренції.

Виходячи із викладеного вище та запропонованого визначення конкурентоспроможності персоналу (підрозділ 1.1), під індикаторами конкурентоспроможності окремого працівника і персоналу підприємства загалом ми пропонуємо розуміти систему певних характеристик трудового потенціалу, які, передусім, цікавлять роботодавця в умовах ринкової кон'юнктури, яка склалася в конкретний період часу.

На формування індикаторів конкурентоспроможності працівників, їх динаміку впливають такі чинники [119, 120, 121, 122]:

Соціально–економічні чинники, що відображають рівень розвитку національної економіки, темпи зростання ВВП, інфляційні процеси, стан ринку праці, динаміку доходів населення та купівельну спроможність, які формують економічне підґрунтя попиту на компетентних фахівців [123, 124].

Інституційно–правові чинники, пов’язані з нормативно–правовим регулюванням сфери зайнятості, трудового права, соціального страхування, державних програм з підтримки інновацій та професійного розвитку персоналу [125, 126, 127].

Технологічні чинники, зумовлені цифровізацією, автоматизацією та впровадженням штучного інтелекту. Вони обумовлюють прискорене моральне старіння традиційних навичок та формують потребу у нових компетенціях, що впливає на «термін придатності» професійних умінь [128, 129].

Організаційно–управлінські чинники, які характеризуються ефективністю кадрової політики, системами оцінювання персоналу, методами мотивації, можливостями для кар’єрного зростання й навчання протягом життя [130, 131, 132].

Соціокультурні чинники, що включають суспільні цінності, культурні норми, рівень розвитку людського капіталу та традиції взаємодії у колективах. Вони визначають соціальну значущість і престиж окремих професій та сфер діяльності [133, 134].

Безпекові чинники, пов’язані з умовами воєнних дій, ризиками для життя та здоров’я працівників, загрозами кібербезпеки та необхідністю забезпечення стійкості організацій до кризових ситуацій [135, 136].

Екологічні чинники, що відображають глобальні тенденції до сталого розвитку, «озеленення» економіки, формування екологічної відповідальності бізнесу та персоналу [137, 138, 139, 140].

У сукупності ці чинники формують систему обмежень і можливостей для підвищення конкурентоспроможності працівників, визначають її динаміку та задають параметри для адаптації кадрового потенціалу до сучасних викликів і трансформацій ринку праці.

Індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах можна умовно поділити на кілька груп, які розраховуються за формулами:

Кваліфікаційно–професійні: рівень освіти, відповідність кваліфікації посаді, наявність сертифікатів, досвід роботи, професійна мобільність.

Рівень освіти. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» (2014 р., зі змінами) освітні ступені поділяються на молодшого бакалавра, бакалавра, магістра та доктора філософії. Вища освіта забезпечує фундаментальну підготовку працівників, а наявність диплома бакалавра чи магістра є важливим показником конкурентоспроможності на ринку праці.

Відповідність кваліфікації посаді. Якість трудової діяльності суттєво знижується, якщо працівник виконує завдання, які не відповідають його фаху чи освітньому рівню. Відповідність кваліфікації передбачає наявність необхідних знань, умінь та компетенцій, закріплених у Національній рамці кваліфікацій.

Наявність сертифікатів. Додаткові сертифікаційні програми (наприклад, з ІТ, бухгалтерії, логістики, управління проектами) засвідчують актуальність знань і підвищують довіру роботодавця до компетентності працівника.

Досвід роботи. Практичні навички, набуті під час роботи у відповідній сфері, часто мають більшу вагу, ніж формальна освіта. Великий стаж забезпечує конкурентну перевагу, хоча у високотехнологічних сферах важливішою є актуальність досвіду.

Професійна мобільність. Здатність швидко змінювати спеціалізацію, підвищувати кваліфікацію чи переходити в інші сфери діяльності є важливим індикатором стійкості до змін на ринку праці.

$$KPI = w_1 \cdot E + w_2 \cdot Q + w_3 \cdot C + w_4 \cdot E_{xp} + w_5 \cdot M, \quad (1.6)$$

де: E – рівень освіти (бали, 1–5);

Q – відповідність кваліфікації посаді (0–1);

C – наявність сертифікатів (кількість/бали);

Ехр – досвід роботи (роки, приведені до шкали);

М – професійна мобільність (оцінка 1–5);

wі – вагові коефіцієнти значущості.

Продуктивні: результативність праці, продуктивність на одного працівника, якість виконаних завдань, рівень браку, швидкість обслуговування клієнтів.

Результативність праці. Вимірюється досягненням встановлених цілей і показників (KPI), що дозволяє оцінити реальний внесок працівника в діяльність підприємства.

Продуктивність на одного працівника. Один із ключових макро– та мікроекономічних індикаторів, що розраховується як співвідношення обсягів продукції чи послуг до кількості працівників.

Якість виконаних завдань. Відсутність помилок, браку та рекламаций свідчить про високий рівень професійності персоналу.

Рівень браку. Кількісно визначає втрати підприємства через помилки працівників і впливає на загальну ефективність.

Швидкість обслуговування клієнтів. Особливо важлива у сфері торгівлі, послуг та гостинності, адже безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії.

$$PII = w_1 \cdot R + w_2 \cdot P + w_3 \cdot Q_{task} + w_4 \cdot B + w_5 \cdot S, \quad (1.7)$$

де R – результативність праці (KPI, % виконання плану);

P – продуктивність праці (виручка чи товарообіг на працівника);

Q_{task} – якість виконаних завдань (1–5);

B – рівень браку (частка, %);

S – швидкість обслуговування клієнтів (середній час, інверсія до шкали);

wі – вагові коефіцієнти значущості.

Інноваційно–цифрові: володіння цифровими інструментами, навички роботи з CRM–системами, здатність до впровадження інноваційних рішень,

інформаційна грамотність.

Володіння цифровими інструментами. Працівники мають бути обізнані з офісними програмами, інструментами аналітики, хмарними сервісами, що є базою для сучасної професійної діяльності.

Навички роботи з CRM–системами. Володіння системами управління взаємовідносинами з клієнтами (SAP, Salesforce, Bitrix24 тощо) свідчить про здатність підтримувати ефективні бізнес–процеси.

Здатність до впровадження інноваційних рішень. Працівники повинні ініціювати та підтримувати процеси інноваційної діяльності, вносити пропозиції щодо модернізації виробництва чи організаційних процедур.

Інформаційна грамотність. Включає вміння працювати з інформаційними потоками, оцінювати достовірність даних і використовувати їх для прийняття управлінських рішень.

$$III = w_1 \cdot D + w_2 \cdot CRM + w_3 \cdot I_n + w_4 \cdot L, \quad (1.8)$$

Де D – цифрові інструменти (1–5);

CRM – рівень володіння CRM–системами (1–5);

I_n – здатність до впровадження інновацій (експертна оцінка, 1–5);

L – інформаційна грамотність (1–5);

w_i – вагові коефіцієнти значущості.

Соціально–психологічні: мотивація, задоволеність працею, адаптивність, командна робота, комунікативні навички, стресостійкість.

Мотивація. Високий рівень внутрішньої та зовнішньої мотивації стимулює продуктивність і професійний розвиток працівників.

Задоволеність працею. Відображає якість робочих умов, справедливість оплати, відносини з керівництвом і колегами.

Адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни, нові завдання та невизначеність є вирішальною в умовах кризових ситуацій.

Командна робота. Вміння працювати в колективі, налагоджувати

комунікацію та розподіляти обов'язки підвищує ефективність діяльності.

Комунікативні навички. Якість міжособистісної взаємодії та здатність вести переговори впливають на результативність бізнес-процесів.

Стресостійкість. Забезпечує стабільність у роботі навіть за високих навантажень і в умовах нестабільності.

$$СПИ = w_1 \cdot M_{ot} + w_2 \cdot S_{at} + w_3 \cdot A + w_4 \cdot T + w_5 \cdot K + w_6 \cdot S_t, \quad (1.9)$$

M_{ot} – мотивація;

S_{at} – задоволеність працею;

A – адаптивність;

T – командна робота;

K – комунікативні навички;

S_t – стресостійкість (усі 1–5 за експертною оцінкою).

w_i – вагові коефіцієнти значущості.

Економічні: співвідношення заробітної плати й продуктивності, плинність кадрів, витрати на навчання та підвищення кваліфікації.

Співвідношення заробітної плати й продуктивності. Важливий показник ефективності управління персоналом: висока зарплата повинна корелювати з високою результативністю.

Плинність кадрів. Висока плинність негативно впливає на стабільність колективу та конкурентоспроможність підприємства.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Інвестиції у людський капітал забезпечують оновлення компетенцій та продовжують «термін придатності навичок».

$$EI = w_1 \cdot \frac{W}{P} + w_2 \cdot F + w_3 \cdot I \quad (1.10)$$

де $\frac{W}{P}$ – співвідношення зарплати до продуктивності;

F – плинність кадрів (%);

I – витрати на навчання та підвищення кваліфікації на одного працівника;
 w_i – вагові коефіцієнти значущості.

Безпеково–організаційні: дотримання стандартів охорони праці, дисципліна, рівень залучення в корпоративну культуру, підтримка соціальної безпеки.

Дотримання стандартів охорони праці. Забезпечує збереження життя і здоров'я працівників, що є обов'язковою умовою ефективної діяльності підприємства.

Дисципліна. Виконання внутрішніх правил, трудового розпорядку та корпоративних норм прямо впливає на рівень організованості колективу.

Рівень залучення в корпоративну культуру. Ідентифікація з цінностями підприємства формує стійкість кадрів і підвищує їхню лояльність.

Підтримка соціальної безпеки. Включає заходи зі збереження робочих місць, захисту персоналу у воєнний час, гарантування мінімальних соціальних стандартів (рис. 1.).

$$BOI = w_1 \cdot G + w_2 \cdot D + w_3 \cdot H + w_4 \cdot Y \quad (1.11)$$

де G – дотримання стандартів охорони праці (1–5);

D – дисципліна (1–5);

H – залученість у корпоративну культуру (1–5);

Y – підтримка соціальної безпеки (1–5).

w_i – вагові коефіцієнти значущості.

Інтегральний індекс індикаторів конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж можна розрахувати за формулою:

$$K_{int} = \alpha_1 \cdot KPI + \alpha_2 \cdot PI + \alpha_3 \cdot ICI + \alpha_4 \cdot SPI + \alpha_5 \cdot EI + \alpha_6 \cdot BOI \quad (1.12)$$

де α_n – вагові коефіцієнти груп (визначаються експертно чи методом аналізу ієрархій, $\sum \alpha_n = 1$).

Індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах не лише відображають рівень розвитку людського капіталу, а й комплексно впливають на функціонування підприємств у цілому. Їх дія проявляється у кількох вимірах.

По–перше, кваліфікаційно–професійні індикатори формують основу професійного потенціалу колективу: належний рівень освіти, сертифікаційна підтвердженість компетенцій, практичний досвід та мобільність забезпечують здатність підприємства адаптуватися до вимог ринку та ефективно реалізовувати стратегії розвитку.

По–друге, продуктивні індикатори безпосередньо впливають на економічні результати діяльності мережі, оскільки результативність і якість праці, швидкість обслуговування клієнтів та рівень браку визначають конкурентні переваги компанії у сфері торговельного обслуговування.

По–третє, інноваційно–цифрові індикатори задають темп модернізації бізнес–процесів. Володіння цифровими інструментами, CRM–системами та інформаційна грамотність сприяють оптимізації управління, інтеграції інноваційних рішень і побудові ефективної взаємодії з клієнтами.

По–четверте, соціально–психологічні індикатори відображають внутрішній стан персоналу та його готовність працювати на досягнення корпоративних цілей. Мотивація, командна робота, адаптивність і стресостійкість забезпечують стабільність колективу й підвищують його здатність до функціонування в умовах ринкової нестабільності.

По–п’яте, економічні індикатори визначають співвідношення між витратами на персонал і віддачею від його діяльності. Оптимальна структура витрат на оплату праці та професійний розвиток знижує плинність кадрів, продовжує «життєвий цикл» навичок і підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Нарешті, безпеково–організаційні індикатори забезпечують сталість функціонування торговельної мережі. Дотримання стандартів охорони праці, дисципліна, залученість у корпоративну культуру та соціальний захист

працівників формують довіру до роботодавця й гарантують збереження кадрового потенціалу навіть в умовах кризових чи воєнних загроз.

У сукупності ці індикатори створюють багатовимірну систему, що визначає здатність торговельних мереж підтримувати стабільність, підвищувати ефективність і формувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Сукупність індикаторів конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах формує комплексний вимір ефективності функціонування підприємств, де поєднуються професійна підготовка, продуктивність праці, інноваційно–цифрова компетентність, соціально–психологічна стійкість, економічна доцільність і безпеково–організаційна стабільність. Взаємодія цих чинників забезпечує не лише належний рівень кадрового потенціалу, а й створює умови для адаптації до змін ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення позицій торговельних мереж у конкурентному середовищі. Таким чином, індикатори конкурентоспроможності виступають інтегральним інструментом стратегічного управління людським капіталом і ключовою передумовою сталого розвитку торговельних підприємств.

Індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах представлено на рис. 1.8.

Підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах:

Кількісний підхід: використання економіко–математичних методів (індексів, коефіцієнтів, інтегральних показників), які дозволяють виміряти рівень конкурентоспроможності персоналу через систему вагових коефіцієнтів та адитивно–мультиплікативних моделей.

Якісний підхід: застосування експертних оцінок, анкетувань, інтерв'ю, психологічних тестів для виявлення рівня мотивації, задоволеності, інноваційної активності та корпоративної лояльності.

Комплексний підхід: поєднання кількісних і якісних методів, що

забезпечує більш повне уявлення про кадровий потенціал, його відповідність стратегічним цілям торговельної мережі та зовнішнім вимогам ринку праці.

Динамічний підхід: моніторинг змін у конкурентоспроможності персоналу у часі, що дозволяє відстежувати тенденції, оцінювати ефективність кадрових програм і прогнозувати потреби в майбутньому.

Визначення індикаторів конкурентоспроможності в дисертаційному дослідженні здійснюється на основі моніторингу та експертних оцінок. Інтенсивність їх оновлення та трансформації зумовлюється змінами ринкової кон'юнктури, динамікою вимог роботодавців до якості людського капіталу, а також рівнем витрат, пов'язаних із його залученням, розвитком і використанням у межах підприємства. Оскільки промислові підприємства України суттєво відрізняються за рівнем технологічного й технічного забезпечення, фінансовим станом, якістю менеджменту та корпоративної культури, відповідно відрізняються й вимоги роботодавців щодо набору конкурентних характеристик працівників та прийнятної вартості їх трудових послуг. Визначальним у цьому процесі є вплив рівноважної ціни праці на ринку, яка залежить від галузевої належності або сегмента ринку праці. Водночас простежуються загальні тенденції, серед яких зростання попиту на інформаційні компетентності, професійну мобільність і здатність до адаптації. Таким чином, набір індикаторів конкурентоспроможності персоналу на кожному підприємстві має власну специфіку, зумовлену поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників.

Підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах безпосередньо пов'язані з індикаторами, які формують комплексний вимір цього процесу. Кількісний підхід дозволяє через економіко-математичні методи оцінювати кваліфікаційно-професійні, продуктивні та економічні індикатори, оскільки рівень освіти, кількість сертифікатів, стаж, KPI, продуктивність на працівника чи плинність кадрів можуть бути переведені у числові значення. Якісний підхід найбільше застосовний до соціально-психологічних, інноваційно-цифрових і безпеково-організаційних індикаторів,

де важливими є мотивація, командна робота, інноваційність, корпоративна культура та соціальна безпека, що оцінюються експертними судженнями, анкетами чи інтерв'ю. Комплексний підхід поєднує кількісні та якісні виміри, дозволяючи інтегрувати всі групи індикаторів у багатовимірну модель, яка формує інтегральний індекс конкурентоспроможності персоналу. Динамічний підхід забезпечує відстеження змін у часі для всіх груп індикаторів, що дає можливість фіксувати не лише поточний рівень, а й тенденції розвитку, прогнозувати кадрові потреби та адаптувати політику управління персоналом до змін зовнішнього середовища. Таким чином, застосування підходів до оцінювання сприяє повнішому розкриттю ролі індикаторів у формуванні конкурентних переваг торговельних мереж.

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах може здійснюватися з використанням різних підходів, які по-різному пов'язані з індикаторами. Кількісний підхід дозволяє перетворити освітній рівень, стаж, сертифікації, продуктивність праці, швидкість обслуговування чи плинність кадрів у точні числові параметри, що формують основу інтегральних показників. Якісний підхід орієнтується на ті індикатори, які неможливо виміряти виключно цифрами, зокрема мотивацію, задоволеність роботою, командну взаємодію, інноваційність чи залученість у корпоративну культуру, які потребують експертної оцінки та соціологічних методів. Комплексний підхід інтегрує обидва напрями, поєднуючи точні дані з результатами анкетувань, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про кадровий потенціал і його відповідність стратегічним цілям підприємства. Динамічний підхід надає змогу відслідковувати розвиток індикаторів у часі, визначати зміни у рівні професійної підготовки, цифрових компетентностях чи соціально-психологічному кліматі, що робить оцінювання не статичним, а прогностичним. У сукупності це створює можливість для комплексного управління людським капіталом і своєчасного реагування на виклики конкурентного середовища.



Рис. 1.8. Індикатори конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах [розроблено автором]

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретико–методичних аспектів підвищення конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж автором зроблено такі висновки:

1. Досліджено дефініцію понять: “термін придатності навичок”– часовий проміжок, протягом якого певні компетенції та професійні знання залишаються актуальними й затребуваними на ринку праці. Наголошується, що цей період має тенденцію до скорочення (у середньому до п’яти років і менше) під впливом цифровізації та інновацій, що вимагає від працівників постійного оновлення кваліфікації та розвитку нових умінь.

“Конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж” розкривається як комплексна характеристика, що поєднує потенціал працівників (освіта, професійні навички, мобільність, здатність до інновацій) із фактичними результатами їхньої діяльності (продуктивність, якість роботи, ефективність виконання завдань). Це поняття трактується не як статична властивість, а як динамічний процес, що змінюється під впливом ринкових умов, технологічних зрушень і кадрової політики підприємства.

Термін придатності навичок та конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж взаємопов’язані й визначають здатність підприємств адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. Скорочення періоду актуальності знань і компетенцій, зумовлене цифровізацією, технологічними інноваціями та трансформацією споживчих поведінкових моделей, вимагає від працівників постійного оновлення кваліфікації та розвитку нових умінь. У цьому контексті конкурентоспроможність персоналу не є статичною характеристикою, а формується як динамічний процес підтримання відповідності між вимогами ринку й наявним людським капіталом торговельної мережі. Отже, здатність торговельної мережі забезпечувати безперервне навчання, створювати індивідуальні траєкторії розвитку та впроваджувати інноваційні HR–практики визначає не лише ефективність роботи персоналу, а й

стратегічні конкурентні переваги самої мережі.

2. Враховано методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу, який ґрунтується на макрорівні формування конкурентоспроможності персоналу, що забезпечується поєднанням різних груп методів – прямих і непрямих, а також правових, адміністративних, економічних та пропагандистських, що створює комплексну систему впливу держави на ринок праці та кадрову політику підприємств. Доповненням до цієї системи виступає цифровий моніторинг ринку праці, який дає змогу оперативно відслідковувати зміни у структурі зайнятості, потребах роботодавців та кваліфікаційних характеристиках працівників, що посилює адаптивність економіки до глобальних і внутрішніх викликів. На мікрорівні акцент робиться на використанні широкого спектра HR-інструментів – від відбору та навчання до оцінювання, мотивації та побудови кар'єрних траєкторій, які посилюються індивідуалізацією розвитку персоналу. Це дозволяє враховувати унікальні здібності, мотиваційні чинники та потреби працівників, забезпечуючи їхню більшу залученість і ефективність, а також формує стійку основу для підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

3. Удосконалено комплексну модель оцінювання конкурентоспроможності персоналу, яка поєднує потенційні можливості працівників та їхні фактичні результати, що дозволяє всебічно відобразити рівень розвитку людського капіталу торговельної мережі. Вона ґрунтується на двоблоковій структурі, де оцінка конкурентних переваг персоналу відображає професійний, інноваційний та кваліфікаційний потенціал, а оцінка результатів діяльності характеризує досягнуті показники продуктивності, ефективності та якості праці. Використання вагування індикаторів і побудова інтегрального показника забезпечує об'єктивність і порівнюваність результатів. Такий підхід створює підґрунтя для формування збалансованої кадрової політики, дає змогу виявляти диспропорції між потенціалом і реалізацією можливостей, а також формувати стратегічні управлінські рішення щодо розвитку персоналу й підвищення

конкурентоспроможності підприємства.

4. Вдосконалено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності персоналу в торговельних мережах безпосередньо пов'язані з індикаторами, які формують комплексний вимір цього процесу. Кількісний підхід дозволяє через економіко–математичні методи оцінювати кваліфікаційно–професійні, продуктивні та економічні індикатори, оскільки рівень освіти, кількість сертифікатів, стаж, KPI, продуктивність на працівника чи плинність кадрів можуть бути переведені у числові значення. Якісний підхід найбільше застосовний до соціально–психологічних, інноваційно–цифрових і безпеково–організаційних індикаторів, де важливими є мотивація, командна робота, інноваційність, корпоративна культура та соціальна безпека, що оцінюються експертними судженнями, анкетами чи інтерв'ю. Комплексний підхід поєднує кількісні та якісні виміри, дозволяючи інтегрувати всі групи індикаторів у багатовимірну модель, яка формує інтегральний індекс конкурентоспроможності персоналу. Динамічний підхід забезпечує відстеження змін у часі для всіх груп індикаторів, що дає можливість фіксувати не лише поточний рівень, а й тенденції розвитку, прогнозувати кадрові потреби та адаптувати політику управління персоналом до змін зовнішнього середовища. Таким чином, застосування підходів до оцінювання сприяє повнішому розкриттю ролі індикаторів у формуванні конкурентних переваг торговельних мереж.

Висновки та результати досліджень, виконаних у першому розділі роботи, оприлюднено у публікаціях наведених у списку опублікованих за темою дисертації праць [196, 201].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

2.1. Аналіз діяльності підприємств оптової та роздрібної торгівлі в умовах трансформації споживчого ринку

Діяльність підприємств оптової та роздрібної торгівлі має вагоме значення для забезпечення безперервного руху товарів від виробника до кінцевого споживача, а також відіграє ключову роль у формуванні споживчого ринку, розвитку внутрішньої торгівлі та економічного зростання держави. Підприємства оптової торгівлі здебільшого спеціалізуються на реалізації великих партій товарів промисловим споживачам, малому та середньому бізнесу, торговельним посередникам, забезпечуючи масштабне охоплення ринку, ефективну логістику, зменшення витрат на одиницю продукції та стабільність каналів збуту. У свою чергу, роздрібна торгівля орієнтована на кінцевого споживача і характеризується високим ступенем конкуренції, необхідністю адаптації до змін попиту, широким використанням маркетингових стратегій та діджиталізованих інструментів взаємодії з клієнтами.

У сучасних умовах підприємства обох сегментів стикаються зі зростанням вимог до швидкості обслуговування, гнучкості цінової політики, оптимізації товарного асортименту, ефективності логістичних ланцюгів та впровадження цифрових технологій, таких як CRM–системи, аналітика даних, електронна комерція тощо. Особливого значення набуває омніканальність, яка забезпечує інтеграцію онлайн– і офлайн–каналів продажу.

Фінансові показники свідчать про залежність ефективності підприємств торгівлі від оборотності активів, валового прибутку, рентабельності продажу, ефективності використання торгових площ і людських ресурсів. Успішні

підприємства демонструють високі темпи товарообігу, стабільну клієнтську базу, наявність довгострокових контрактів з постачальниками та активну інвестиційну діяльність у розвиток інфраструктури й інновацій.

Загалом, ефективне функціонування підприємств оптової та роздрібною торгівлі визначається їхньою здатністю до адаптації до ринкових змін, впровадження сучасних управлінських рішень, забезпечення стійкості постачання, клієнтоорієнтованого підходу та інноваційної трансформації в умовах цифрової економіки.

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні [141, 143, 144]

2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023	
У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чних осіб — підп риє мці в, оди ниці ь
1932161	1591160	1974318	1630878	1865530	1559161	1805059	1466803	1839593	1483716	1941625	1561028	1973577	1599755	1956248	1585414	1732508	1470584	1913193	1605341

Аналізуючи кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні можна спостерігати складну динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання, що відображає як структурні трансформації національної економіки, так і вплив зовнішніх та внутрішніх шоків, зокрема пандемії COVID–19 та повномасштабної воєнної агресії у 2022 році.

У 2014 році кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання

становила 1 932,2 тис. одиниць, з яких 82,3% припадало на фізичних осіб–підприємців (ФОП). Протягом наступних років відбулося поступове зростання загальної чисельності суб'єктів господарювання до пікового значення у 2020 році – 1 973,6 тис. одиниць. Така тенденція частково зумовлена спрощенням процедур реєстрації, цифровізацією підприємницької діяльності, а також переходом частини економічно активного населення до сфери самозайнятості в умовах пандемії [144].

У структурі суб'єктів господарювання стабільно переважають фізичні особи–підприємці, частка яких у загальній кількості варіюється в межах 80,4 – 84,9%. Це свідчить про домінування мікропідприємництва в національній економіці, що є типовим для країн із перехідною економікою. Слід відзначити, що протягом 2017–2019 років спостерігалось незначне скорочення кількості ФОП, імовірно спричинене фіскальними обмеженнями та оновленням податкового регулювання, зокрема запровадженням обов'язкового використання РРО для певних груп платників єдиного податку.

У 2022 році внаслідок повномасштабної збройної агресії кількість діючих суб'єктів господарювання суттєво знизилась до 1 732,5 тис. одиниць (–11,4% порівняно з попереднім роком). Найбільше постраждали підприємства, розташовані на тимчасово окупованих територіях, а також малі та середні бізнеси, які не змогли адаптуватися до нових реалій. Водночас частка ФОП у структурі господарюючих суб'єктів зросла до рекордного рівня – 84,9%, що свідчить про гнучкість та мобільність цієї форми організації бізнесу в умовах кризових викликів [145].

Вже у 2023 році відбулося часткове відновлення підприємницької активності: загальна кількість суб'єктів господарювання зросла до 1 913,2 тис. одиниць, а кількість ФОП перевищила довоєнні значення, сягнувши 1 605,3 тис. одиниць. Це підтверджує високу адаптивну здатність українського бізнесу до функціонування в умовах високої турбулентності, а також ефективність державної політики підтримки підприємництва, зокрема через грантові програми («ЄРобота», підтримка релокації виробництва тощо).

Таким чином, аналіз динаміки діючих суб'єктів господарювання за останнє десятиріччя дозволяє зробити висновок про наявність тенденції до зростання питомої ваги малого підприємництва, що вимагає подальшого розвитку інституційної підтримки, спрощення регуляторного середовища, посилення доступу до фінансування та інструментів цифровізації.

Кількість діючих суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлю, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів по Україні у 2014–2023 роках представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Кількість діючих суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлю, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів по Україні у 2014–2023 роках [141, 146]

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чні х осіб — підп риє мці в, оди ниц ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чні х осіб — підп риє мці в, оди ниц ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чні х осіб — підп риє мці в, оди ниц ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чні х осіб — підп риє мці в, оди ниц ь	У с ь о г о, о д и н и ц ь	з них фізи чні х осіб — підп риє мці в, оди ниц ь
988694	894722	989064	895421	910413	828221	837797	748259	818217	724627
834159	732732	826129	727760	777419	680381	661158	593763	714544	634967

Упродовж аналізованого періоду спостерігалось поступове скорочення кількості суб'єктів господарювання у сфері оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів. Якщо у 2014 році в даній сфері функціонувало 988 694 суб'єктів, то вже у 2023 році їхня кількість скоротилася до 634 967 одиниць, що становить зменшення на 35,7%.

Особливо істотне зниження зафіксоване у 2022 році – на тлі повномасштабного вторгнення кількість суб'єктів зменшилась до 593 763 одиниць, що свідчить про надзвичайно високий рівень чутливості торговельної

сфери до зовнішніх шоків, зокрема воєнного характеру. У структурі суб'єктів господарювання домінують фізичні особи–підприємці (ФОП), проте за 10–річний період їх чисельність скорочувалась практично щороку:

У 2014 році кількість ФОП у цій галузі становила 894 722, або $\approx 90,5\%$ від загальної кількості;

У 2023 році – 634 967, або $\approx 99,4$ тис. осіб втрачено за рік до того, що становить -29% порівняно з 2014 роком.

Такий тренд свідчить про структурне згортання роздрібного сегменту малого підприємництва, ймовірно, зумовлене: насиченням ринку та конкуренцією з боку мережевих компаній, складнощами з доступом до капіталу, посиленням регуляторного тиску, зміною поведінки споживачів (зростання онлайн–торгівлі), загрозами війни, які особливо вплинули на торгівлю в прифронтових та окупованих регіонах.

Хронологічні етапи трансформацій:

2014–2016: Після початку воєнного конфлікту на Сході України та анексії Автономної Республіки Крим спостерігалось різке скорочення кількості фізичних осіб–підприємців (ФОП) у сфері торгівлі – з 894 тис. до 748 тис. осіб. Зниження було спричинене втратами ринків, територій, падінням купівельної спроможності населення та загальною економічною нестабільністю.

2017–2019: Відзначалась фаза відносної стабілізації. Хоча кількість ФОП продовжувала скорочуватись (до 721 тис.), темпи зменшення суттєво сповільнились. Це свідчить про стагнаційні процеси в секторі роздрібної торгівлі, які були обумовлені високою конкуренцією, поступовим насиченням ринку та структурними проблемами розвитку малого бізнесу.

2020: Незважаючи на пандемію COVID–19, кількість ФОП знизилась незначно, імовірно, внаслідок державної підтримки (компенсації, «карантинні» виплати, податкові пільги). Водночас, пандемія простимулювала цифровізацію та перехід у онлайн–торгівлю, що дозволило частині підприємців адаптуватися до нових реалій.

2022: Найглибший спад за весь період дослідження. Кількість ФОП

скоротилася майже на 87 тис. осіб (–11%) внаслідок повномасштабної воєнної агресії, масового переміщення населення, руйнування інфраструктури та закриття фізичних торгових точок.

2023: Відзначено помірне відновлення підприємницької активності: +41 тис. ФОП порівняно з 2022 роком. Це свідчить про адаптивність мікропідприємництва, релокацію бізнесів, активацію внутрішнього споживання та дію державних ініціатив («ЄРобота», гранти на започаткування бізнесу тощо).

2024 (проміжні оцінки): За попередніми даними, кількість ФОП у сфері торгівлі зросла ще на 3,5 – 4%. Відновлення торгівлі продовжується переважно в західних та центральних регіонах України, а також в онлайн-сегменті. Посилюється тренд на мікрофранчайзинг, крафтову продукцію та внутрішній туризм як каталізатор локальної торгівлі.

2025 (поточна оцінка): Очікується досягнення довоєнного рівня (близько 730–740 тис. ФОП). Основними чинниками позитивної динаміки є: відновлення платоспроможного попиту, підтримка з боку міжнародних партнерів, стабілізація макроекономічної ситуації та поетапна відбудова інфраструктури.

Сфера роздрібної та оптової торгівлі в Україні продемонструвала високу чутливість до кризових явищ, проте водночас виявила здатність до швидкого відновлення. Перспективи до 2030 року є помірно оптимістичними, за умови реалізації комплексної політики підтримки малого бізнесу, цифровізації та модернізації торговельної інфраструктури.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні та які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів представлено в таблицях 2.3 та 2.4.

У 2014–2023 роках обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) усіма суб'єктами господарювання в Україні демонстрував загальну тенденцію до зростання, незважаючи на наявні кризові виклики. Якщо у 2014 році загальний обсяг реалізації становив 4459,7 млрд грн, то вже у 2023 році цей показник зріс до 8748,5 млрд грн, тобто збільшився майже удвічі. Така позитивна динаміка є

результатом адаптації підприємницького сектора до складних економічних умов, зокрема впровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів, переорієнтації на внутрішній ринок, а також збільшення активності у сфері малого бізнесу.

Таблиця 2.3

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2014–2023 роках по Україні [141, 147, 148]

2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023																					
усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н	усьог го, тис. грн	з них у фізичн их осіб— підпри — ємців, тис.гр н																				
4459702176,9		289042270,6		5556540439,2		397473299,3		6726739855,5		489204642,0		8312271958,2		604336739,4		9966804629,6		760755083,9		10524112839,7		884382236,4		11062297146,3		1012426332,7		14989811935,8		1373018718,9		11119875561,7		86857472,4		13574894897,6		118527847,8	

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, які займаються оптовою та роздрібною торгівлю, ремонтом автотранспортних засобів і мотоциклів по Україні у 2014–2023 роках [141, 147, 148, 149, 150]

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн	з них у фізичних осіб – підприємств, тис.грн
1795659899,1	165969310,5	2159334173,9	206076443,4	2628672007,0	242980459,2	3351185846,0	289532900,5	4110094296,3	345729395,6
4345851191,2	387480095,6	4519524661,7	451291371,0	5994849519,2	609828078,2	4452093598,4	58375379,6	5771549094,7	77259622,3

Особливу увагу привертає динаміка реалізації продукції фізичними особами–підприємцями. У 2014 році вони забезпечили 289,0 млрд грн, що

становило 6,5% від загального обсягу реалізації. У наступні роки ця частка поступово зростала. Вже у 2019 році вона досягла 8,1%, а у 2023 році – 9,7%, що свідчить про активізацію ролі малого підприємництва в національній економіці. Загальний обсяг реалізації ФОП у 2023 році склав 847,9 млрд грн – це втричі більше, ніж на початку досліджуваного періоду.

Незважаючи на виклики пандемії у 2020 році та повномасштабного воєнного вторгнення у 2022 році, підприємницький сектор продемонстрував високу стійкість. У 2020 році загальний обсяг реалізації становив 7673,0 млрд грн, а ФОП реалізували продукції на суму 752,4 млрд грн. У 2022 році, попри різке зменшення кількості суб'єктів господарювання, обсяг реалізації зріс до 8686,3 млрд грн, а фізичні особи–підприємці забезпечили 783,5 млрд грн товарообігу. Це підтверджує гнучкість та адаптивність малого бізнесу до форс–мажорних умов, зокрема шляхом переходу до онлайн–моделей, логістичних платформ та локальних ланцюгів постачання.

У 2023 році динаміка зберегла позитивний вектор. ФОП досягли максимального за період обсягу реалізації – 847,9 млрд грн, що свідчить про активне відновлення економічної активності, реалізацію державних програм підтримки, зокрема грантових ініціатив, а також поступову стабілізацію макроекономічної ситуації.

За попередніми оцінками, у 2024 році обсяг реалізованої продукції продовжив зростати. Очікується, що загальний обсяг перевищив 9200 млрд грн, а частка реалізації ФОП сягнула близько 10,2% (940–950 млрд грн). Така динаміка зумовлена подальшою цифровізацією бізнес–процесів, розширенням програм мікрофінансування, зростанням внутрішнього попиту та участю малого підприємництва у проєктах післявоєнної відбудови.

Таким чином, аналіз за 2014 – 2024 роки засвідчує не лише загальне зростання обсягів реалізації в економіці, а й структурне посилення ролі малого бізнесу, особливо фізичних осіб–підприємців. Це потребує з боку держави послідовної політики підтримки цієї категорії підприємств, включаючи доступ до фінансування, податкове стимулювання, розвиток інфраструктури

підприємництва та сприяння участі у державних та регіональних програмах економічного відновлення.

У 2014–2023 роках обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання, які здійснюють діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів, демонстрував виразну позитивну динаміку. Якщо у 2014 році загальний обсяг реалізації в цій галузі становив 1795,7 млрд грн, то у 2023 році він зріс до 3777,6 млрд грн, що майже удвічі перевищує початковий рівень. Це зростання свідчить про ключову роль торговельного сектору в структурі національної економіки, а також про здатність даної галузі адаптуватися до трансформаційних викликів і макроекономічних змін [149].

Особливо помітним є внесок фізичних осіб–підприємців у загальний обсяг реалізації в межах галузі. У 2014 році ФОП забезпечували 165,9 млрд грн, або 9,2% від загального обсягу реалізованої продукції в секторі. Після тимчасового скорочення у 2015–2016 роках, зумовленого фіскальними обмеженнями та втратами ринку через конфлікт на Сході України, відбулося поступове відновлення активності. У 2020 році ФОП забезпечили 451,4 млрд грн, що становило 10% від загального обсягу реалізації у торговельному секторі, а у 2023 році їх внесок зріс до 596,2 млрд грн або 15,8%. Таким чином, малий бізнес не лише зберіг позиції, а й значно посилив свою присутність на ринку.

Позитивна динаміка спостерігалась навіть в умовах воєнного часу. У 2022 році загальний обсяг реалізації в секторі становив 3583,3 млрд грн, що на 5,8% більше, ніж у 2021 році, а внесок ФОП сягнув 753,1 млрд грн – рекордне значення за аналізований період. Це підтверджує, що саме фізичні особи–підприємці були здатні забезпечити гнучке та швидке реагування на зміни споживчого попиту, логістичні виклики та локальні особливості ринку, зокрема завдяки переходу до онлайн–форм торгівлі, використанню мобільних точок продажу, кооперації з службами доставки та активному перезапуску діяльності в нових регіонах [150].

За попередніми оцінками, у 2024 році обсяг реалізованої продукції в

сфері торгівлі та ремонту автотранспортних засобів досягнув приблизно 4020–4150 млрд грн, що становить зростання на 6–9% порівняно з попереднім роком. Водночас фізичні особи–підприємці забезпечили не менш ніж 660–680 млрд грн обороту, зберігаючи частку понад 16% у структурі реалізації галузі. Такі результати пов’язані з розширенням підприємницької активності в центральних і західних регіонах, адаптацією бізнес–моделей до умов відбудови, стабілізацією внутрішнього споживчого попиту та залученням малого бізнесу до програм державної підтримки.

Загалом отримані показники свідчать про стійке зміцнення позицій малого бізнесу в торговельно–ремонтному секторі, що вимагає посиленої державної підтримки у вигляді податкових пільг, кредитних інструментів для мікропідприємництва, цифровізації процесів та сприяння участі ФОП у реконструкційних проєктах. У середньостроковій перспективі важливим завданням економічної політики має стати збереження темпів зростання в секторах, що забезпечують зайнятість, мобільність та доступність споживчих послуг, якими є торгівля та ремонт автотранспортних засобів.

Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн. євро, код за КВЕД–2010 – G представлено в табл. 2.5.

Аналіз динаміки підприємств з обсягом реалізованої продукції до 1 млн євро відповідно до класифікації КВЕД–2010 у 2020–2023 роках свідчить про високий рівень залученості мікробізнесу до економічної активності України. У 2020 році таких підприємств налічувалося 344,6 тис., а у 2023 році їх кількість становила 238,6 тис., що вказує на зменшення на понад 30% за чотири роки. Попри це, загальний обсяг реалізованої продукції у цьому сегменті становив понад 3,6 трлн грн у 2023 році, що свідчить про збереження суттєвого економічного внеску. Зниження кількості таких підприємств зумовлено як об’єктивними чинниками – повномасштабна війна, скорочення внутрішнього попиту, релокація бізнесу, руйнування інфраструктури – так і структурними процесами, такими як укрупнення бізнесу, перехід підприємств до вищих категорій за обсягами реалізації та закриття малорентабельних структур.

Таблиця 2.5

Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) до 1 млн.
євро код за КВЕД – 2010 – G [141, 151]

	Роки	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн
Всього по Україні	2020	344567	1990623	1916056	947054866,9
	2021	337727	1872017	1772936	1071793842,9
	2022	235523	1539358	1494662	867114670,8
	2023	280271	1443662	1364135	1053800224,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2020	87006	274643	260934	305190576,4
	2021	84497	277398	255989	335144403,7
	2022	57321	225133	218345	270427111,0
	2023	68868	208630	188650	324169153,1
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	2020	7529	26965	25903	21904682,0
	2021	7563	27687	26043	25137590,8
	2022	5368	23525	22906	21543284,5
	2023	6274	21435	19818	26935639,8
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	66974	192129	181479	249770373,6
	2021	63494	189610	173213	271457996,7
	2022	43357	157241	152355	217477653,3
	2023	52649	146825	131414	260939041,4
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	12503	55549	53552	33515520,8
	2021	13440	60101	56733	38548816,2
	2022	8596	44367	43084	31406173,2
	2023	9945	40370	37418	36294471,9

Сфера оптової та роздрібної торгівлі, включаючи ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів, залишається найбільш масовою серед

мікропідприємств. У 2020 році тут діяло 87000 таких підприємств, а у 2023 – 57221. Водночас кількість найманих працівників у цій галузі скоротилася менш різко – з 276,4 тис. до 218,5 тис. осіб, що свідчить про прагнення підприємств зберігати зайнятість навіть в умовах скорочення обсягів. Обсяг реалізованої продукції в галузі у 2023 році перевищив 1,91 трлн грн, що на 23% менше, ніж у 2020 році, проте свідчить про відносну стабільність і значущість галузі для мікроекономіки.

Сегментація всередині торгівлі за КВЕД також дозволяє виділити ключові відмінності. Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами, генерує найбільші обсяги – понад 2,1 трлн грн у 2023 році, хоча кількість активних підприємств зменшилась із 66,9 тис. у 2020 році до 42,6 тис. у 2023 році. Роздрібна торгівля демонструє менші обсяги реалізації – 1,1 трлн грн у 2023 році – при вищій середній кількості зайнятих працівників, що зумовлено високим рівнем трудомісткості та необхідністю прямого контакту з клієнтом. Найменш чисельною, проте стабільною, залишається категорія підприємств у сфері торгівлі автотранспортними засобами: у 2023 році діяло 9945 таких суб'єктів, з обсягом реалізації понад 362 млрд грн.

За попередніми оцінками, у 2024 році кількість підприємств з річним обсягом реалізації до 1 млн євро дещо стабілізувалася, імовірно сягнувши 245–250 тис. одиниць. Очікується, що загальний обсяг реалізації в цьому сегменті перевищив 3,8 трлн грн, що стало результатом адаптації підприємств до нових економічних реалій, зокрема завдяки цифровізації, розширенню доступу до державних грантів, переорієнтації на внутрішній ринок та посиленню попиту в умовах часткової стабілізації інфляції. Торговельний сегмент зберігає ключові позиції у структурі мікробізнесу, особливо у регіонах з активною економічною відбудовою. Частка мікропідприємств у загальній кількості суб'єктів господарювання залишається вагомю, а їх роль у формуванні місцевих бюджетів та підтриманні зайнятості в умовах післявоєнного відновлення лише зростатиме. Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 1 до 2 млн. євро код за КВЕД–2010 – G представлено а табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 1 до 2 млн. євро код за КВЕД–2010 – G [141, 151, 152]

	Роки	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2020	4303	64986	64504	176885163,1
	2021	4663	64873	64556	210530525,5
	2022	3734	56079	55806	177917779,2
	2023	3739	47658	47394	209777673,2
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	2020	281	5074	5048	11449119,0
	2021	299	5100	5090	13695746,2
	2022	312	5965	5933	15002602,0
	2023	292	4307	4277	16289379,9
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	3652	45214	44805	149685992,0
	2021	3934	45696	45413	177384961,0
	2022	3029	38513	38304	144143474,6
	2023	3075	33130	32922	172440324,7
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	370	14698	14651	15750052,1
	2021	430	14077	14053	19449818,3
	2022	393	11601	11569	18771702,6
	2023	372	10221	10195	21047968,6

Аналіз динаміки підприємств з обсягом реалізованої продукції від 1 до 2 млн євро у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів у 2020–2023 роках свідчить про поступове зменшення кількості таких суб'єктів господарювання за одночасного зростання загального обсягу реалізації. У 2020 році в галузі функціонувало 4303 підприємства, а у 2023 році – вже лише 3092. Це зменшення на понад 28% за чотири роки вказує

на консолідацію мікробізнесу, перехід окремих суб'єктів до нижчої або вищої категорії за обсягом обороту, а також на втрати, спричинені війною, зниженням попиту, логістичними викликами й обмеженим доступом до фінансування.

Разом з тим, кількість зайнятих і найманих працівників залишалась на відносно сталому рівні, що свідчить про збереження кадрового потенціалу в підприємствах, які продовжували діяльність. Зокрема, у 2023 році кількість зайнятих працівників становила 38515 осіб, а найманих – 38304, що лише на 5% менше порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про перехід до ефективніших моделей ведення бізнесу, які дозволяють зберігати робочі місця навіть за умов обмежених фінансових ресурсів. Найбільшу кількість підприємств цієї категорії традиційно представлено в сегменті оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами. У 2023 році у цьому сегменті діяло 2651 підприємство, що реалізували продукцію на суму 1441,4 млрд грн. У той же час роздрібна торгівля представлена значно меншою кількістю підприємств, проте має вищу середню чисельність працівників, що зумовлено трудомісткістю обслуговування кінцевого споживача. Загальний обсяг реалізації в роздрібному сегменті у 2023 році становив 1575,0 млрд грн, що на 8,3% більше, ніж у 2022 році, попри скорочення кількості підприємств із 430 до 373. Це свідчить про зростання продуктивності та ефективності функціонування торговельних підприємств середньої ланки.

У 2024 році, за попередніми оцінками, кількість підприємств із річним обсягом реалізації від 1 до 2 млн євро у сфері оптової та роздрібної торгівлі стабілізувалася на рівні близько 3200 одиниць. Очікується, що обсяг реалізованої продукції в цій категорії перевищив 2,3 трлн грн, що зумовлено не лише відновленням споживчого попиту, а й розширенням присутності на внутрішньому ринку, роздрібною експансією у звільнених регіонах та адаптацією до нових умов логістики й обслуговування. Зростання цифрових каналів продажу, зменшення транзакційних витрат та державна підтримка у вигляді грантів на розвиток малого та середнього бізнесу сприяли покращенню фінансової стійкості підприємств цієї групи. Таким чином, сегмент підприємств

з обсягом реалізації від 1 до 2 млн євро демонструє стійкий потенціал розвитку в умовах відбудови та трансформації внутрішньої структури економіки.

Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 2 до 5 млн. євро код за КВЕД–2010 – G представлено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Підприємства з обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) від 2 до 5 млн. євро код за КВЕД–2010 – G [141, 153]

	Роки	Кількість діючих підприємств, одиниць	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис.грн
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2020	3625	92647	92194	335654791,9
	2021	3978	99500	99172	404530042,7
	2022	3120	79289	79004	334763962,7
	2023	3458	72895	72605	431042775,8
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	2020	299	8770	8741	28477304,4
	2021	314	7775	7744	32782128,1
	2022	261	7298	7275	28198695,5
	2023	300	6485	6449	37129649,4
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	3034	62044	61658	279464964,4
	2021	3309	66695	66431	334193383,5
	2022	2498	51686	51465	266451429,3
	2023	2809	49497	49279	350243704,1
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	292	21833	21795	27712523,1
	2021	355	25030	24997	37554531,1
	2022	361	20305	20264	40113837,9
	2023	349	16913	16877	43669422,3

У 2020–2023 роках сегмент підприємств з обсягом реалізованої продукції від 2 до 5 млн євро, згідно з КВЕД–2010, демонстрував стабільне

функціонування на фоні загального економічного спаду та деструктивного впливу повномасштабної війни. У 2020 році в межах сфери оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів функціонувало 3625 таких підприємств, що забезпечили реалізацію товарів та послуг на суму понад 3356,5 млрд грн. Упродовж наступних трьох років кількість діючих підприємств скоротилася на 15%, до 3084 одиниць у 2023 році, проте при цьому спостерігалось зростання обсягу реалізації до 3712,9 млрд грн. Така динаміка свідчить про зростання ефективності функціонування підприємств середнього рівня, а також про їх адаптацію до складних умов господарювання, що супроводжувалися інфляційним тиском, змінами логістичних ланцюгів та переорієнтацією споживчого попиту.

Найбільшу вагу у загальній структурі реалізації в цьому сегменті становить оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами. У 2023 році у цьому напрямі діяло 2332 підприємства, які забезпечили товарообіг на рівні понад 4011,8 млрд грн, що свідчить про його високу капіталомісткість та значний оборот при меншій чисельності персоналу. Водночас у роздрібному сегменті діяло 349 підприємств, обсяг реалізації яких сягнув 436,7 млрд грн, із збереженням середньої зайнятості близько 17 тис. осіб. Це свідчить про підвищену трудомісткість роздрібної торгівлі у порівнянні з оптовою, а також про її важливу роль у локальних економіках і забезпеченні зайнятості на регіональному рівні.

Аналіз показує, що навіть у 2022 році, в умовах збройної агресії, підприємства зазначеного сегмента продемонстрували стійкість. Зокрема, в оптовій торгівлі обсяг реалізації перевищив 3247 млрд грн, а кількість зайнятих і найманих працівників залишалась практично незмінною. Це свідчить про збереження фінансової стабільності, довгострокових контрактів та здатності до швидкого переформатування бізнес-моделей. У 2023 році спостерігається подальше зростання: приріст обсягів реалізації порівняно з 2022 роком становив понад 14%, що підтверджує поступове відновлення економічної активності.

За попередніми оцінками, у 2024 році кількість підприємств з річним обсягом реалізації від 2 до 5 млн євро зросла на 2,5–3% і сягнула близько 3170 одиниць, з них понад 2400 – в оптовій торгівлі. Очікується, що загальний обсяг реалізованої продукції перевищив 3950–4000 млрд грн, що зумовлено підвищенням інвестиційної активності, розвитком внутрішньої кооперації та інтеграцією в ланцюги постачання вітчизняних виробників. У роздрібному сегменті прогнозується зростання обсягів реалізації на 7–8% внаслідок розширення торговельної мережі, попиту на товари повсякденного вжитку та локалізації бізнесу в безпечніших регіонах. Отже, сегмент підприємств з обсягом реалізації від 2 до 5 млн євро виступає стійким індикатором економічної витривалості та ефективності в умовах посткризового розвитку.

Валова маржа від перепродажу товарів за видами економічної діяльності – код КВЕД – G у 2013–2023 роках представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Валова маржа від перепродажу товарів за видами економічної діяльності – код КВЕД – G у 2013–2023 роках [141, 154]

На основі динаміки, зображеної на рис. 2.1, простежується загальна позитивна тенденція зростання валової маржі від перепродажу товарів у сфері «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» за період 2013–2023 років. Упродовж 2013–2015 років спостерігався відносний

застій показника, однак починаючи з 2016 року розпочалося стале зростання валової маржі, що, ймовірно, пов'язано із поступовим відновленням економіки, зростанням споживчого попиту та активізацією малого і середнього підприємництва. Найбільш виражене зростання відбулося в 2021 році, коли маржа досягла свого пікового значення, що може пояснюватися активізацією внутрішньої торгівлі та роздрібною експансією на тлі стабілізації макроекономічної ситуації та цифрової трансформації логістичних ланцюгів. У 2022 році зафіксоване незначне зниження, що відображає вплив повномасштабного вторгнення, мобілізації та деструкції логістичних мереж. Водночас у 2023 році ситуація частково стабілізувалася, що проявилось в зростанні показника до рівня попереднього року, попри складну соціально–економічну ситуацію. За попередніми оцінками, у 2024 році валова маржа залишилася на рівні 2023 року, що свідчить про закріплення адаптаційних моделей господарювання в умовах постійної нестабільності, зокрема через активізацію внутрішнього ринку, підтримку самозайнятості та цифрову інтеграцію бізнес–процесів. Таким чином, галузь продемонструвала високий ступінь стійкості, зберігаючи рівень маржинальності навіть в умовах глибоких системних викликів. Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу за видами економічної діяльності у 2013–2023 роках представлена на рис. 2.2.

Аналіз представленої динаміки вартості придбаних товарів і послуг за видами економічної діяльності у сфері «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» за 2013–2023 роки із прогнозним доповненням за 2024 рік свідчить про поступове зростання обсягів витрат на закупівлю товарів, що вказує на розширення масштабів діяльності підприємств торгівлі та активізацію їх ринкової взаємодії навіть в умовах економічної нестабільності. Починаючи з 2015 року спостерігається чіткий тренд до зростання, з деякими коливаннями у періоди економічних чи політичних криз, однак загальна тенденція підтверджує стійкість галузі до зовнішніх викликів. У 2022 році, незважаючи на активну фазу війни, обсяг витрат зменшився, що було

логічним результатом втрати частини ринків і логістичних порушень. У 2023 році спостерігається часткове відновлення витрат, зростання на понад 12%, що свідчить про поступову стабілізацію та адаптацію підприємств до нових умов.

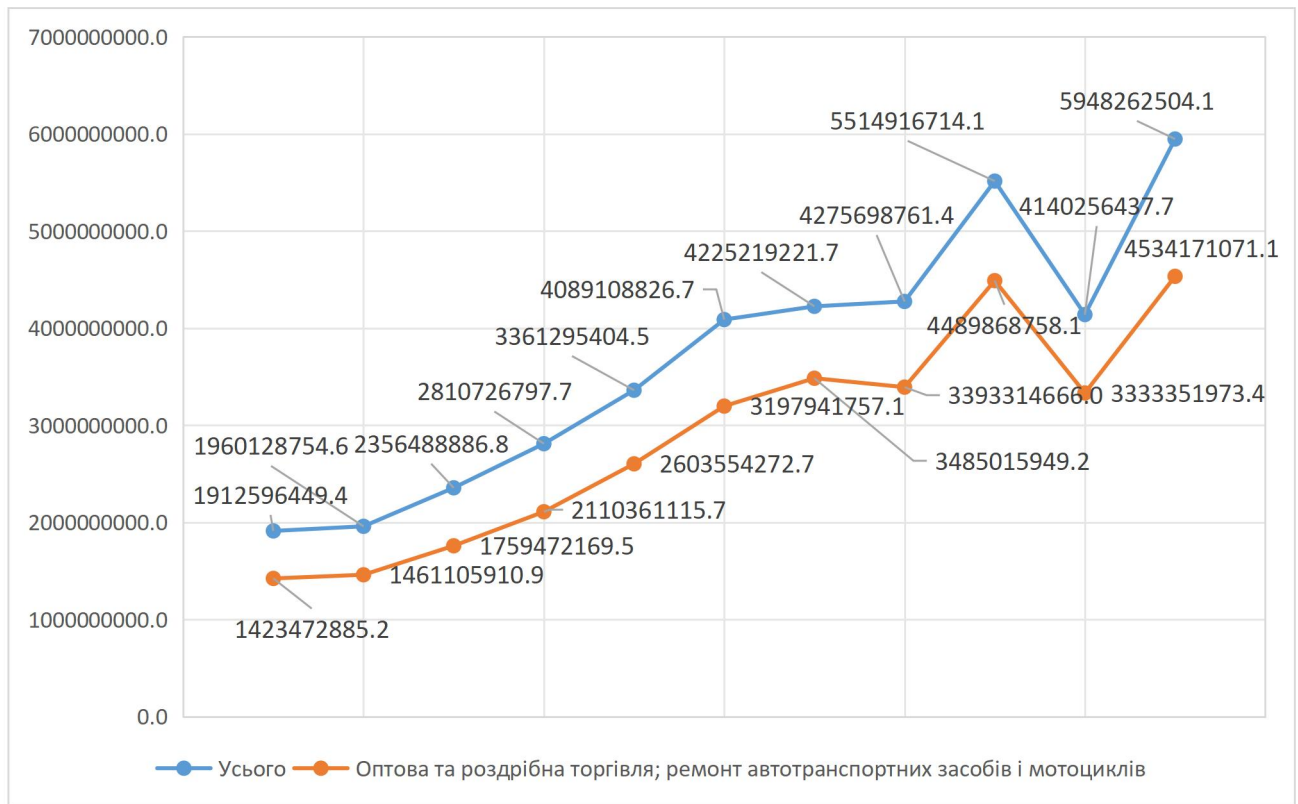


Рис. 2.2. Вартість товарів та послуг, придбаних у звітному році для перепродажу за видами економічної діяльності у 2013–2023 роках [141, 155]

Прогноз на 2024 рік базується на актуалізованих тенденціях попередніх років та передбачає подальше зростання вартості придбаних товарів у межах 8–10% у роздрібному секторі та до 12% – в оптовій торгівлі. Така динаміка зумовлюється очікуваним зміцненням внутрішнього попиту, збільшенням товарообігу, інвестиційною підтримкою малого та середнього бізнесу, а також зростанням витрат на логістику та імпортовані товари через інфляційні чинники. На макрорівні це підтверджує важливу роль торгівлі у формуванні загальної економічної активності, підтриманні ланцюгів постачання, зайнятості населення та розвитку суміжних секторів економіки.

Кількість магазинів роздрібною торгівлі та їх торгова площа за розмірами торгової площі за видами економічної діяльності у 2018–2023 роках

представлено в дод. Г.

Аналіз динаміки кількості магазинів роздрібної торгівлі, торгової площі та її розподілу за розмірами за період 2018–2023 років за даними КВЕД 47 свідчить про змінність у структурі роздрібної торгівлі України під впливом як ринкових, так і макроекономічних факторів. У 2018 році загальна кількість магазинів становила 36,2 тис. одиниць, а вже у 2023 році ця цифра зросла до 46,4 тис., що вказує на приріст приблизно 28%. Така динаміка може бути пов'язана зі збільшенням попиту на роздрібні послуги, особливо в сегменті продуктів харчування, а також розвитком торговельної інфраструктури у відносно безпечних регіонах України після 2022 року [158, 159].

Найбільш динамічним сегментом залишається роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, що переважно реалізують продукти харчування, напої та тютюнові вироби (КВЕД 47.11). У 2018 році в цій категорії налічувалося 112,3 тис. магазинів, тоді як у 2023 році – 122,7 тис., що демонструє відносну стійкість цього сегмента в умовах кризових викликів. Торгова площа таких магазинів також зросла з 7,7 млн м² у 2018 році до понад 8,6 млн м² у 2023 році, що свідчить про не лише кількісне, а й якісне зростання торговельних потужностей.

У структурі розподілу торгової площі за розмірами найбільше переважають магазини з площею до 120 м² – у 2023 році їх налічувалося понад 35,5 тис. одиниць. Однак зберігається й зростання у сегменті магазинів з площею понад 2500 м² (формат гіпермаркетів), кількість яких у 2023 році склала 179 одиниць, що свідчить про продовження розвитку крупноформатної торгівлі, незважаючи на загальну нестабільність економічного середовища.

Очікується, що у 2024 році в умовах поступової стабілізації, адаптації бізнесу до нових логістичних маршрутів і цифровізації роздрібної торгівлі загальна кількість магазинів перевищить 47 тисяч. Основне зростання очікується у сегменті продовольчих магазинів та малих форматів з площею до 120 м², які найкраще адаптовані до потреб споживачів в умовах обмеженого доступу до торговельної інфраструктури в окремих регіонах. Прогнозоване

розширення торгової площі у 2024 році сягатиме близько 9 млн м², а сегмент гіпермаркетів може стабілізуватись на рівні 180–185 одиниць [160].

Таким чином, структура роздрібної торгівлі демонструє поступове відновлення та переформатування у напрямі гнучкості, регіональної диверсифікації та мультиформатності, що дозволяє задовольняти споживчий попит навіть в умовах високої турбулентності економічного середовища.

Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі представлено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі за 2019–2023 роки [141, 156, 157]

Показники	Роки				
	2019 ¹	2020 ¹	2021 ¹	2022 ^{1,2}	2023 ^{1,2}
Оптовий товарооборот, млн.грн	2322176,9	2462558,8	3153187,3	2168780,2	2957942,8
продовольчі товари	392139,9	437577,3	490576,1	420216,4	563471,1
непродовольчі товари	1930037,0	2024981,5	2662611,2	1748563,8	2394471,7
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
продовольчі товари	16,9	17,8	15,6	19,4	19,0
непродовольчі товари	83,1	82,2	84,4	80,6	81,0
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	44,1	42,9	43,3	38,9	36,1

Продовження табл. 2.8

продовольчі товари	75,1	72,6	71,6	70,8	68,1
непродовольчі товари	37,8	36,5	38,1	31,2	28,6

Примітка:

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

² Інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів. Дані можуть бути уточнені.

Зроблено аналіз динаміки та структурних змін оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі України за період 2019–2023 років. Загальний обсяг оптового товарообороту зріс з 2322,2 млрд грн у 2019 році до 2957,9 млрд грн у 2023 році, що свідчить про кумулятивне зростання на 27,3% за п'ятирічний період. Така динаміка є наслідком як інфляційних процесів, так і структурної трансформації торгівлі, спричиненої зовнішніми шоками – зокрема, пандемією COVID–19 у 2020–2021 роках та повномасштабною війною у 2022–2023 роках.

У структурі оптового товарообороту продовольчі товари становили у 2023 році 563,5 млрд грн, або 19% загального обсягу, тоді як у 2019 році їх частка була дещо меншою – 16,9%. Поступове зростання питомої ваги продовольчих товарів у структурі оптового обігу може бути пов'язане з підвищеним попитом на товари першої необхідності, перерозподілом споживчих пріоритетів та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки. Водночас частка непродовольчих товарів знизилася з 83,1% у 2019 році до 81% у 2023 році, хоча у 2021 році вона досягала максимуму – 84,4%, що було зумовлено активізацією торгівлі засобами захисту, технікою, медикаментами тощо [157].

Важливою характеристикою є частка продажу товарів, вироблених на території України. У 2019 році вона становила 44,1%, однак до 2023 року знизилася до 36,1%, що може бути індикатором як ослаблення національного виробництва через воєнні дії, так і зростання імпортозалежності окремих

сегментів ринку. Особливо помітне зниження відбулося в категорії непродовольчих товарів – з 37,8% у 2019 році до 28,6% у 2023 році, що вказує на скорочення частки вітчизняної продукції у відповідному секторі. Натомість продовольчі товари демонструють відносну стабільність: зниження з 75,1% до 68,1% протягом п'яти років, що все ж зберігає переважання національного виробника.

Таким чином, аналіз структури оптового товарообороту засвідчує стійке зростання загального обсягу торгівлі, при цьому посилюється значення продовольчого сегмента, але знижується частка українських товарів у загальному обігу. Це вимагає стратегічного перегляду політики підтримки національного виробника, стимулювання імпортозаміщення та розвитку внутрішньої логістики для підвищення економічної безпеки в умовах високої залежності від зовнішніх ринків. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі за 2021–2024 роки представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі за 2021–2024 роки [141, 161]

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн.грн	20186330,1	17078971,7	21107713,9	21824467,9
Індекс фізичного обсягу оптового товарообороту, відсотків				
до відповідного періоду попереднього року	1113,9	889,2	1143,8	1158,2
Оборот роздрібної торгівлі (наростаючим підсумком) ² , млн.грн	8850813,7	8651574,2	11393782,3	13461554,9
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі, відсотків				

Продовження табл. 2.9

до попереднього місяця	1213,3	1182,8	1223,3	1209,2
до відповідного місяця попереднього року	1337,7	955,2	1435,5	1344,1
до відповідного періоду попереднього року	1325,5	1064,4	1255,6	1386,3
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн.грн	6415620,9	6004755,2	7665272,7	9368139,3
Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, відсотків				
до попереднього місяця	1212,7	1182,1	1220,2	1212,2
до відповідного місяця попереднього року	1335,8	919,3	1394,1	1393,1
до відповідного періоду попереднього року	1326,3	1015,9	1218,8	1436,8

Аналіз динаміки оптового та роздрібного товарообороту підприємств торгівлі за 2021–2024 роки засвідчує поступове зростання обсягів торговельної діяльності в умовах адаптації економіки до кризових викликів. Загальний оптовий товарооборот юридичних осіб зріс із 2018,6 млрд грн у 2021 році до 2182,4 млрд грн у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку на 8,1% за три роки. Показники індексу фізичного обсягу оптового товарообороту демонструють коливання: після зниження у 2022 році до 889,2% (що вказує на вплив війни та дестабілізацію ринку), у 2023–2024 роках відбулося відновлення – до 1143,8% та 1158,2% відповідно, що вказує на активізацію торговельної діяльності в реальному вимірі.

Оборот роздрібної торгівлі з урахуванням наростаючого підсумку у 2024 році становив 1346,2 млрд грн, що на 57% більше у порівнянні з 2021 роком. Такий приріст свідчить про відновлення внутрішнього попиту, а також зміщення споживчих пріоритетів у бік товарів першої необхідності, електроніки, будматеріалів тощо. Індeksi фізичного обсягу обігу в роздрібній

торгівлі фіксують стабільно високі показники, зокрема, у 2024 році індекс до відповідного місяця попереднього року становив 1386,3%, що є свідченням значного зростання фізичних обсягів реалізації.

Роздрібний товарооборот юридичних осіб, зокрема, зріс з 641,6 млрд грн у 2021 році до 936,8 млрд грн у 2024 році. Така динаміка підтверджує домінування організованих форм торгівлі в загальній структурі обігу. При цьому індекси фізичного обсягу товарообороту юридичних осіб також демонструють стійке зростання, що підтверджує ефективність дистрибуційної інфраструктури великих торговельних мереж, а також активізацію інвестицій у логістику, ІТ–інтеграцію й автоматизацію процесів.

Таким чином, упродовж 2021–2024 років відбувається загальне відновлення і зростання як оптової, так і роздрібної торгівлі. Зростання індексів фізичного обсягу свідчить про реальне розширення торговельної активності, що є важливим фактором підтримки економіки в умовах відбудови. У перспективі це створює передумови для формування нових форматів рітейлу, регіонального перерозподілу логістичних потоків і подальшого нарощування внутрішнього попиту.

Класифікації торговельних мереж за міжнародною системою представлено на рис. 2.3. Класифікація торговельних мереж за міжнародною системою, що підтверджується нормативно–правовими та статистичними документами, ґрунтується на комплексному підході до типологізації суб'єктів роздрібної та оптової торгівлі відповідно до міжнародних стандартів, зокрема документів Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ) та системи міжнародної торгівлі. Визначальною основою для такої класифікації є Міжнародна стандартна галузева класифікація ООН (ISIC Rev. 4), Статистична класифікація економічної діяльності в Європейському Союзі (NACE Rev. 2), а також Гармонізована система опису та кодування товарів (HS), що є базовою для митної статистики та регулювання торгівлі. У цих класифікаціях торговельна діяльність відокремлюється в рамках секції G, яка охоплює оптову та роздрібну

торгівлю, включаючи ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.

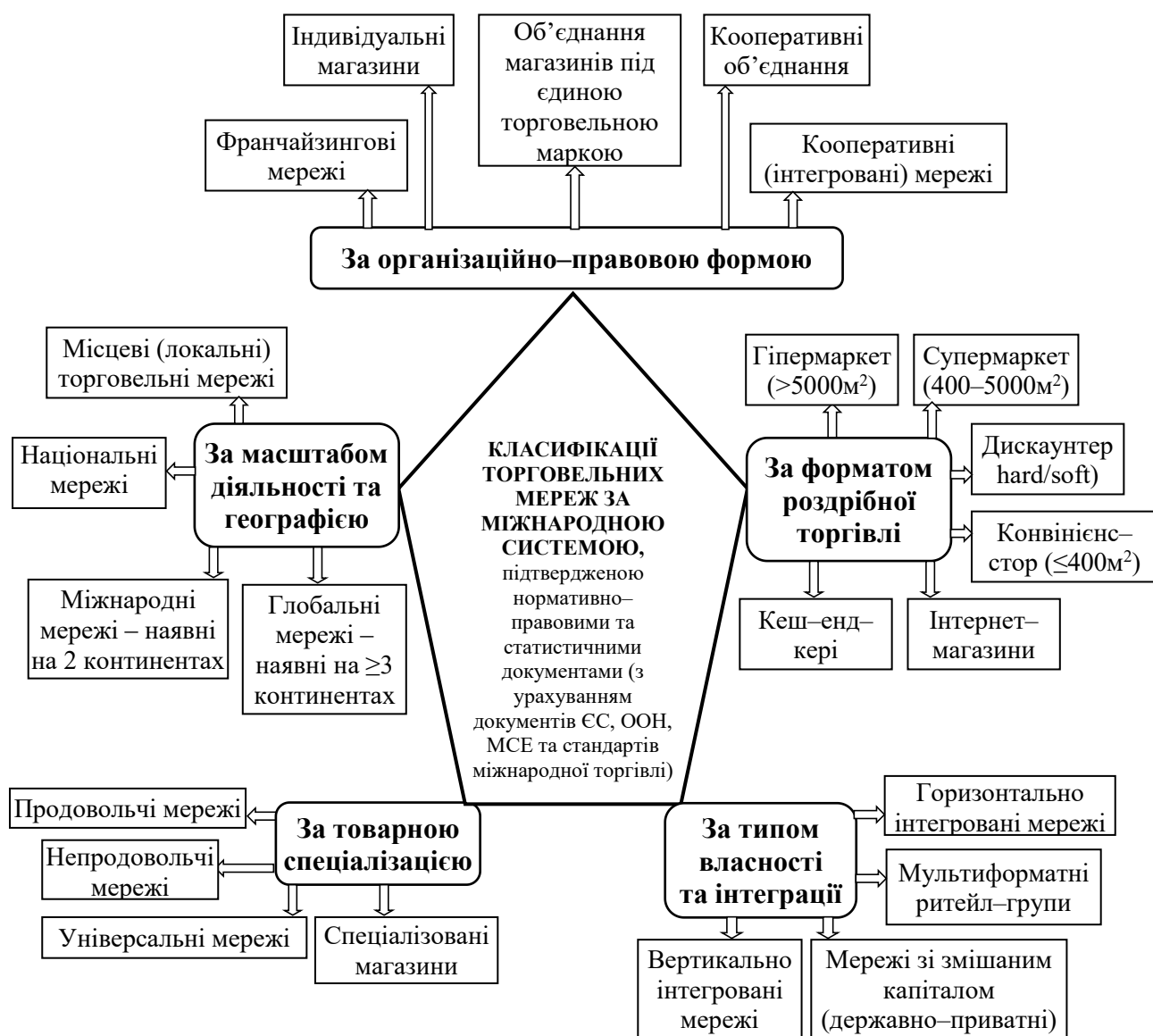


Рис. 2.3. Класифікації торговельних мереж за міжнародною системою, підтвердженою нормативно-правовими та статистичними документами (з урахуванням документів ЄС, ООН, МСЕ та стандартів міжнародної торгівлі) [систематизовано автором на основі джерел: 162 – 169]

Міжнародна класифікація передбачає розподіл торговельних мереж за рядом ознак: за способом організації збуту (мережеві, франчайзингові, кооперативні, незалежні), за форматом торговельного об'єкта (гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери, магазини біля дому, спеціалізовані магазини,

універмаги, магазини самообслуговування), за способом здійснення торгівлі (традиційна стаціонарна торгівля, електронна комерція, дистанційна торгівля), а також за каналами дистрибуції (омніканальні, мультиканальні, моноканальні). Європейська система також акцентує на площі торгового об'єкта, кількості торговельних точок, частці на ринку, обсягах товарообігу та рівні вертикальної інтеграції.

Згідно з Європейською статистичною практикою (Eurostat), торговельні мережі класифікуються також за розміром підприємства на великі, середні та малі згідно з кількісними критеріями, такими як кількість зайнятих осіб, річний обіг та балансова вартість активів (відповідно до Рекомендації ЄС 2003/361/ЄС). Також у практиці ОЕСР застосовується підхід до поділу торговельних мереж на форматні групи залежно від спеціалізації товарів, рівня автоматизації, цифровізації процесів, участі в міжнародній торгівлі та використання логістичних технологій.

МСЕ, у свою чергу, формує критерії цифрової трансформації торговельної мережі, вказуючи на ступінь впровадження телекомунікаційних та інформаційних технологій, що безпосередньо впливає на ефективність мережі в умовах цифрової економіки. У документах міжнародної торгівлі (зокрема, у класифікаціях UNCTAD, WTO, WCO) торговельні мережі розглядаються як суб'єкти, що забезпечують транскордонну торгівлю, розподіл товарів і доступ до глобальних ланцюгів постачання.

Таким чином, міжнародна класифікація торговельних мереж охоплює багатовимірний підхід, що базується на структурних, функціональних, технологічних та регуляторних характеристиках, і спрямована на забезпечення порівнюваності статистичних даних, гармонізації регуляторної політики та підтримку міжнародної інтеграції торговельних систем.

Класифікація торгових мереж в Україні ґрунтується на поєднанні національних стандартів економічної діяльності та адаптованих міжнародних підходів, зокрема положень Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД–2010), яка узгоджена зі статистичною системою ЄС NACE Rev. 2, а також

практичних критеріїв, що застосовуються в ринковому середовищі. Торговельні мережі в Україні класифікуються за різними критеріями, серед яких найпоширенішими є форма власності, організаційно–правова структура, кількість торгових точок, географічне охоплення, формат торговельного обслуговування, спеціалізація товарного асортименту, спосіб реалізації товару, рівень концентрації ринку та ступінь автоматизації бізнес–процесів.

Згідно з КВЕД, роздрібна та оптова торгівля охоплює кілька підкласів, серед яких виділяють роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах (зокрема, супермаркети, гіпермаркети), спеціалізовану торгівлю харчовими або непродовольчими товарами, торгівлю поза межами магазинів (у тому числі електронну), а також оптову торгівлю в спеціалізованих і неспеціалізованих секторах. Це дозволяє умовно групувати мережі за типом обслуговування: традиційні (стаціонарні) магазини, електронна комерція (інтернет–магазини), змішані формати (омніканальні платформи). У межах цих груп торговельні мережі поділяються на гіпермаркети, супермаркети, дискаунтери, магазини біля дому, магазини з обслуговуванням за прилавком, спеціалізовані торгові точки, торговельні центри й павільйони. Класифікації торгових мереж в Україні представлено на рис. 2.4.

Окрему класифікаційну роль відіграє масштаб діяльності підприємства. У практиці Держстату, Мінекономіки та галузевих досліджень торговельні мережі розподіляються на великі (загальнонаціональні оператори з понад 50 торговими точками), середні (зазвичай 21–50 магазинів) та малі (від 3 до 20 точок), що переважно діють у межах одного або кількох регіонів. Такий підхід дає змогу оцінювати ступінь конкуренції, ринкову частку та концентрацію роздрібного капіталу. Водночас у публікаціях аналітичних центрів (RAU, BRDO, YouControl) велике значення приділяється правовому статусу торговельних об'єднань: зокрема, класифікуються самостійні мережі, франчайзингові об'єднання, кооперативні мережі, вертикально інтегровані структури, групи компаній та мультибрендові холдинги.

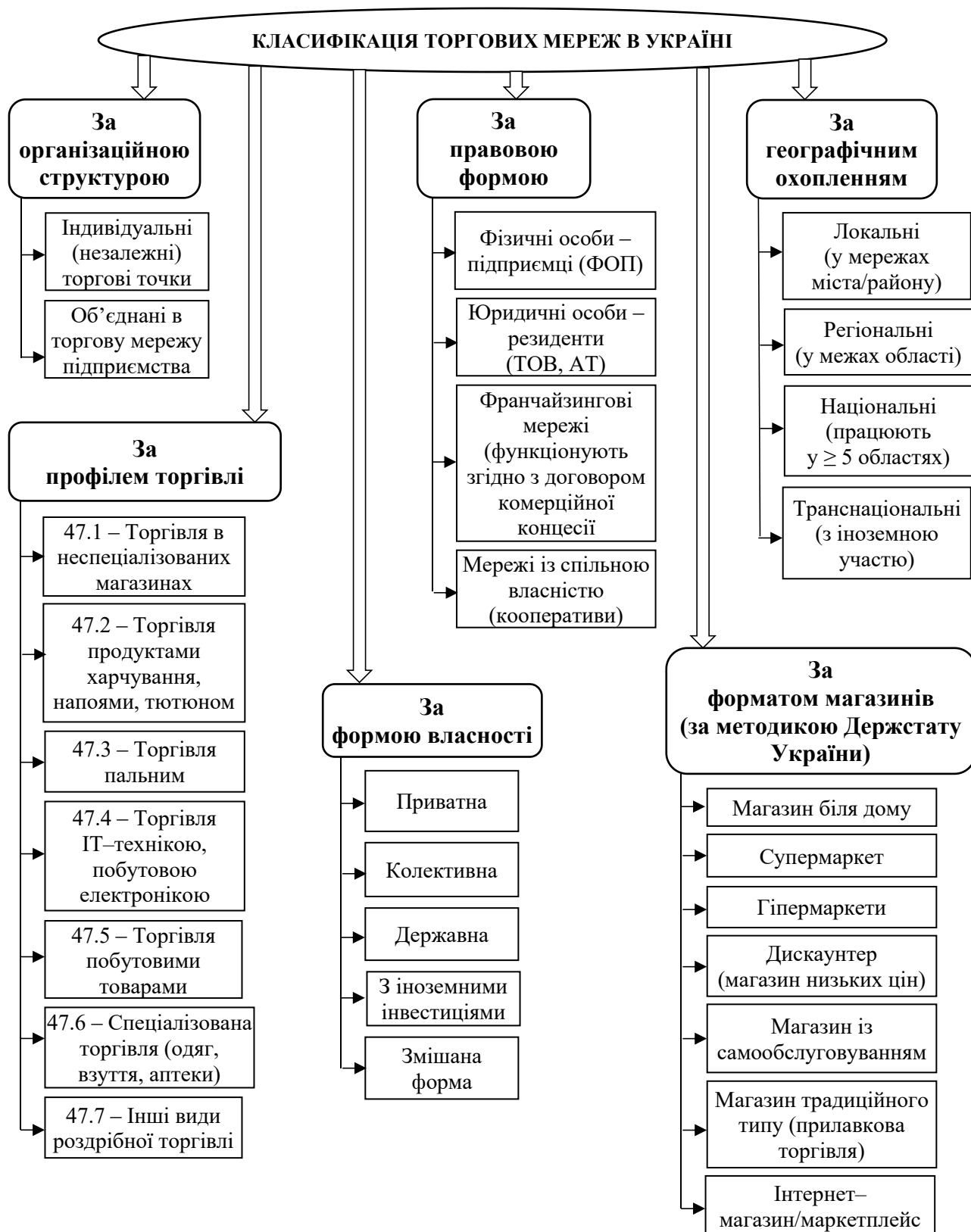


Рис. 2.4 Класифікації торгових мереж в Україні [систематизовано автором на основі джерел: 170 – 173]

Також застосовуються критерії цифрової трансформації: у 2020-х роках

торговельні мережі в Україні дедалі частіше класифікують за рівнем цифровізації – від традиційних до повністю автоматизованих торговельних систем з використанням CRM, ERP, POS–інтеграцій, електронних каталогів, мобільних додатків та електронного документообігу.

Таким чином, класифікація торгових мереж в Україні відображає багатогранність ринку, структурну різноманітність, технологічну динаміку та поступову гармонізацію з європейськими та світовими стандартами, що дозволяє ефективно здійснювати державне регулювання, моніторинг і прогнозування розвитку сфери торгівлі.

Класифікація торговельних мереж за профілем торгівлі відповідно до КВЕД–2010 базується на структурному поділі діяльності у сфері торгівлі згідно з предметною спеціалізацією реалізованих товарів та способом їх збуту. Вона є узгодженою з міжнародною класифікацією NACE Rev.2, що забезпечує статистичну сумісність української системи обліку з європейськими стандартами. У межах цієї класифікації розрізняють оптову та роздрібну торгівлю, а також окремо виокремлюють торговельні операції, що здійснюються поза межами стаціонарних об'єктів. Класифікація торговельних мереж за профілем торгівлі (КВЕД–2010) представлено на рис. 2.5.

Основним критерієм класифікації є номенклатура товарів, яка визначає профіль торговельної діяльності – продовольчі товари, непродовольчі товари, змішаний асортимент, а також торгівля спеціалізованими або загального призначення товарами. У контексті роздрібної торгівлі торговельні мережі за КВЕД–2010 можуть здійснювати діяльність у неспеціалізованих магазинах з перевагою харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, або ж функціонувати як спеціалізовані магазини, орієнтовані, наприклад, на побутову техніку, одяг, косметику, меблі, автозапчастини, будівельні матеріали чи лікарські засоби. В оптовій торгівлі також передбачено окремі підкласи, що деталізують спеціалізацію підприємств: від оптової торгівлі продукцією сільського господарства, харчовими продуктами та напоями до реалізації машин, устаткування, паливних матеріалів і хімічної продукції.

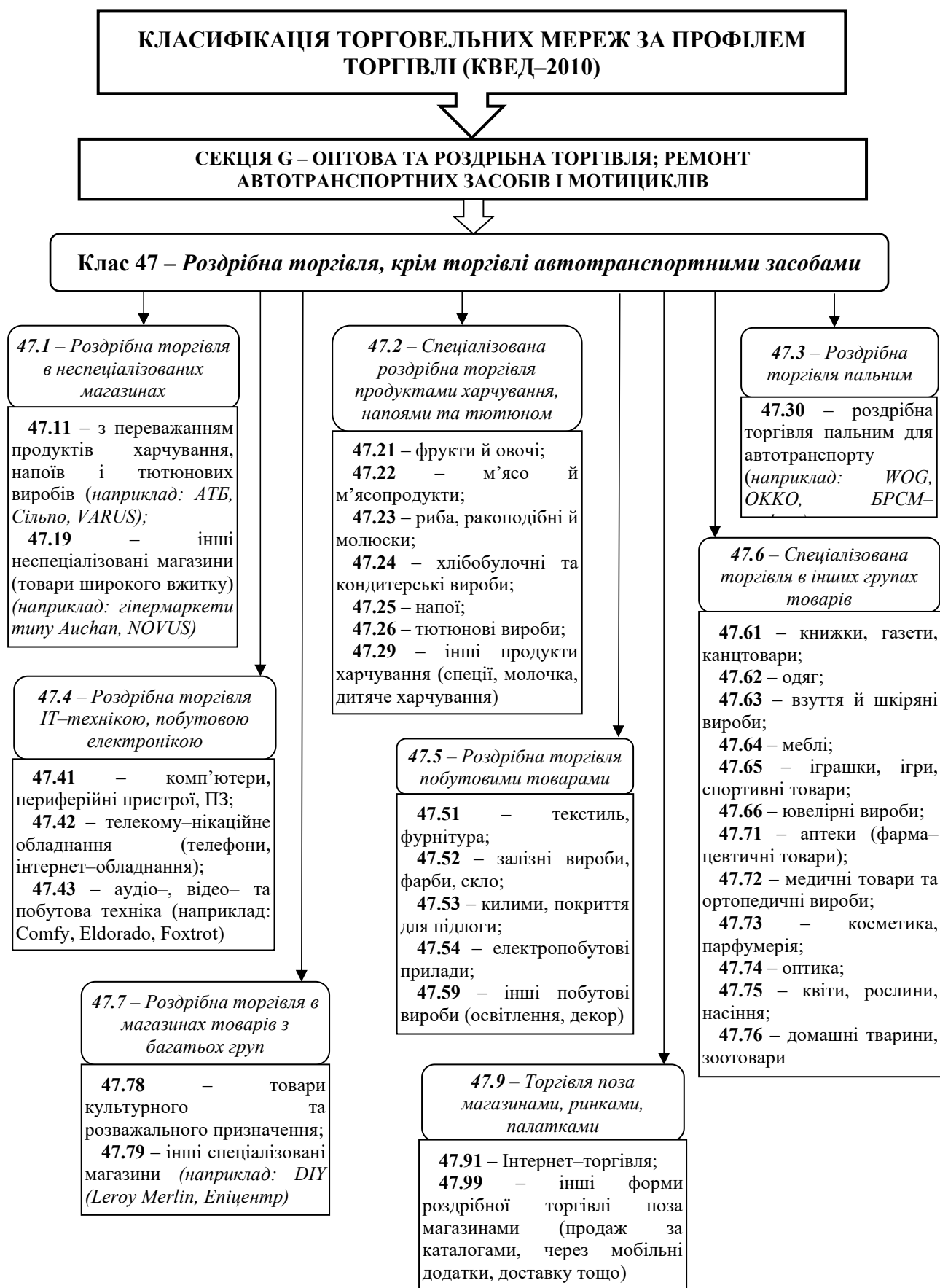


Рис. 2.5. Класифікація торговельних мереж за профілем торгівлі (КВЕД–2010) [систематизовано автором на основі джерел: 170]

Торговельні мережі, що діють у межах цих підкласів, мають відмінності в логістичних рішеннях, складських операціях, системах обліку, характері договірних зобов'язань та взаємодії з виробниками.

Особливе місце займає дистанційна торгівля, включаючи електронну комерцію, яка в КВЕД–2010 класифікується окремо, охоплюючи продаж через інтернет–платформи, каталоги, телемаркетинг, поштові замовлення та інші немагазинні канали. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки та формуванню нових бізнес–моделей, які трансформують традиційні формати роздрібної реалізації товарів. Класифікація також враховує змішані формати торгівлі, коли в межах одного підприємства чи мережі здійснюється реалізація як продовольчих, так і непродовольчих товарів, що є типовим для гіпермаркетів, торговельних центрів або універсальних магазинів.

Таким чином, КВЕД–2010 забезпечує цілісну системну класифікацію торговельних мереж за профілем їхньої діяльності, дозволяючи чітко окреслити межі спеціалізації, формати обслуговування, характер споживчого попиту та особливості управління логістичними і збутовими процесами. Такий підхід є необхідною передумовою для побудови державної статистики, проведення економічного аналізу, розробки політик розвитку внутрішньої торгівлі та інтеграції у глобальні ринки.

2.2. Оцінка персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін

Оцінка персоналу торговельних мереж є ключовим інструментом управління трудовими ресурсами, спрямованим на підвищення ефективності діяльності працівників, оптимізацію кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей компанії в умовах високої конкуренції роздрібного та оптового ринку. У торговельному секторі, де взаємодія з клієнтом, якість обслуговування, швидкість реагування на запити та дотримання корпоративних

стандартів мають вирішальне значення, оцінка персоналу набуває особливої актуальності як інструмент контролю, мотивації та розвитку.

Процес оцінювання передбачає як періодичну, так і поточну оцінку професійної діяльності працівників на основі кількісних та якісних показників. До найпоширеніших методів належать: атестація, рейтингове оцінювання, метод "360 градусів", KPI-аналіз, анкетування, тестування, спостереження, самооцінювання, оцінка за результатами продажів та поведінкові індикатори. Особливу увагу приділяють аналізу ключових компетенцій, включаючи професійні знання, комунікативні навички, клієнтоорієнтованість, здатність до роботи в команді, стресостійкість та відповідність корпоративній культурі.

У розрізі функціональних рівнів торговельних мереж оцінка персоналу має свою специфіку: для лінійного персоналу (касири, продавці, консультанти) ключовими є швидкість обслуговування, точність операцій, відсутність конфліктів з клієнтами; для менеджерів середньої ланки – ефективність управління командою, дотримання бізнес-процесів, планування товарообігу; для керівників – стратегічне бачення, інноваційність, здатність приймати управлінські рішення в умовах динамічних змін ринку.

Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо просування по службі, матеріального та нематеріального заохочення, організації навчання й підвищення кваліфікації, кадрового резервування, а також формування індивідуальних планів розвитку працівників. Ефективна система оцінки персоналу дозволяє торговельним мережам не лише підвищити продуктивність, але й зменшити плинність кадрів, сформувати стабільну корпоративну культуру, адаптуватися до змін у поведінці споживачів та швидко реагувати на трансформації у сфері роздрібної торгівлі.

Таким чином, оцінка персоналу в торговельних мережах виступає стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності компанії через цілеспрямоване управління людським капіталом, його розвитком та адаптацією до викликів сучасного ринку. Кількість зайнятих та найманих працівників по Україні представлено на рис. 2.6. Динаміка кількості зайнятих

та найманих працівників в Україні у 2020–2023 роках, відображена на рисунку, ілюструє поступове скорочення чисельності економічно активного населення, залученого до підприємницької діяльності, зокрема в мікро– та малих підприємствах. У 2020 році кількість зайнятих працівників сягала 558,8 тис. осіб, із яких 557,3 тис. були найманими, що свідчить про високу частку працівників, які перебувають у формальних трудових відносинах. У наступні роки відбулося планомірне зниження чисельності як зайнятих, так і найманих працівників. У 2023 році ці показники становили відповідно 430,7 тис. та 429,6 тис. осіб, що є найнижчими за аналізований період.

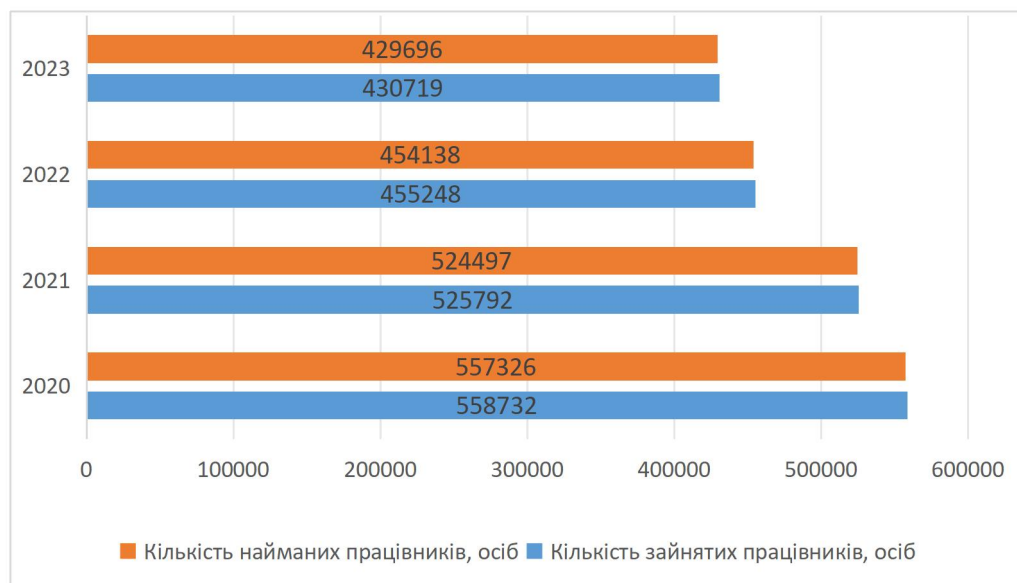


Рис. 2.6. Кількість зайнятих та найманих працівників по Україні з 2020 по 2023 роки, осіб [141, 174]

Скорочення робочої сили в секторі підприємництва обумовлюється рядом об'єктивних факторів. Серед них ключовими є вплив повномасштабної війни, яка призвела до вимушеної міграції, втрати робочих місць на тимчасово окупованих територіях, зниження попиту на працю у секторах, орієнтованих на внутрішнє споживання, та призупинення або ліквідацію частини суб'єктів господарювання. Також відбувається технологічна трансформація бізнесу: автоматизація, цифровізація та спрощення бізнес-моделей, що зменшує потребу в великій кількості персоналу, особливо на стандартних операційних посадах.

Значення кількості найманих працівників майже ідентичне до загальної кількості зайнятих у кожному році, що свідчить про низьку питому вагу самозайнятих осіб або членів сімейних підприємств у загальній структурі праці. Це вказує на переважання класичних трудових відносин, попри розвиток неформальних та гібридних форм зайнятості.

За попередніми оцінками, у 2024 році відбулося часткове стабілізування ринку праці в секторі малого бізнесу. Очікується, що кількість зайнятих працівників становила приблизно 445–455 тис. осіб, з яких не менш як 444 тис. були найманими. Таке незначне зростання пов'язане з адаптацією підприємств до нових умов, відновленням активності в центральних і західних регіонах, розширенням грантових програм зайнятості та запуском проєктів у сфері відновлення інфраструктури, соціального підприємництва та логістичних послуг. Водночас зростає роль дистанційної та проєктної зайнятості, що створює нові виклики для офіційного обліку та системи трудових відносин.

Загалом аналіз демонструє, що зменшення чисельності зайнятих і найманих працівників у 2020–2023 роках є наслідком як глибоких структурних зрушень в економіці, так і зовнішніх шоків. Подальше відновлення та розвиток цього показника напряду залежатиме від політики підтримки підприємництва, модернізації системи професійної підготовки, а також від темпів економічного зростання та реконструкції країни. Кількість зайнятих та найманих працівників із різним обсягом реалізованої продукції за 2020–2023 роки представлено в табл. 2.10. У 2020–2023 роках структура зайнятості за категоріями підприємств із різними обсягами реалізації демонструє поступове зниження загальної кількості зайнятих та найманих працівників у межах малого бізнесу. Найбільше зниження чисельності зафіксовано у категорії підприємств із обсягом реалізації до 1 млн євро. Якщо у 2020 році в цьому сегменті працювало понад 514 тис. осіб, то у 2023 році – лише 423,7 тис., що свідчить про скорочення на 17,5%. Таке зменшення відображає чутливість найдрібнішого підприємництва до зовнішніх кризових чинників, зокрема впливу пандемії, повномасштабної війни, руйнування споживчого попиту та переміщення активного населення за межі

країни або в тіньову економіку.

Таблиця 2.10

Кількість зайнятих та найманих працівників із різним обсягом реалізованої продукції за 2020–2023 роки [141, 174, 175]

	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб
2020	514504	514193	456319	456140	979506	979497
2021	564852	564538	475400	475260	1003835	1003828
2022	489289	488975	444875	444700	837370	837365
2023	423965	423657	393576	393430	798319	798315

У той самий період у категорії підприємств з обсягом реалізації від 1 до 2 млн євро зберігалась відносна стабільність. У 2020 році кількість зайнятих у цьому сегменті становила 456,1 тис. осіб, а у 2023 – 434,7 тис. осіб. Незважаючи на зниження майже на 5%, частка таких підприємств у загальній структурі зайнятості малого бізнесу зросла. Це свідчить про те, що підприємства середнього рівня мали вищу стійкість до макроекономічних викликів, зберігали виробничий потенціал і продовжували створювати робочі місця в умовах нестабільності.

Категорія підприємств з обсягом реалізації від 2 до 5 млн євро демонструє найменші темпи зниження чисельності працівників: із 456,6 тис. осіб у 2020 році до 439,3 тис. осіб у 2023 році. Така стабільність підтверджує тезу про відносну витривалість підприємств цього рівня, їх здатність до оперативної адаптації, збереження ланцюгів постачання та підтримки попиту. Висока частка зайнятості саме у цьому сегменті свідчить про його зростаюче значення для економіки країни в умовах післякризового переформатування бізнес-моделей.

У 2024 році, за попередніми розрахунками, загальна кількість зайнятих у малому бізнесі із зазначеними категоріями обсягів реалізації зменшилася незначно – до 1,28 млн осіб, проте спостерігається перерозподіл між

сегментами. У категорії підприємств з обсягом до 1 млн євро кількість працівників становила близько 410 тис. осіб, у категорії від 1 до 2 млн євро – 430 тис., а у сегменті від 2 до 5 млн євро – понад 440 тис. Такий тренд свідчить про подальше укрупнення підприємств, зміщення акценту на більш продуктивні бізнес-структури, зростання середньої продуктивності праці та збереження зайнятості в стійкіших і ресурсно забезпеченіших компаніях. Ці зміни є свідченням поступового переходу українського малого бізнесу до нової моделі розвитку, орієнтованої на ефективність, цифровізацію та адаптивність у турбулентному середовищі. Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020–2023 роках представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Кількість найманих працівників в еквіваленті повної зайнятості у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2020–2023 роках [141, 174, 175, 176, 177]

	Усього	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт
2020	6725055	1481731	542527	846882	92322
2021	6735375	1508043	549347	864629	94067
2022	5167912	1086674	423154	596536	66984
2023	5026457	1103529	403828	633192	66509

У 2020–2023 роках відбулося поступове скорочення кількості найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості по суб'єктах господарювання, що

діють у сфері оптової та роздрібно́ї торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів. Якщо у 2020 році загальна чисельність працівників становила 6 725,1 тис. осіб, то вже у 2023 році цей показник знизився до 5 026,5 тис. осіб, тобто на 25,3%. Це скорочення є відображенням як макроекономічних трансформацій, пов'язаних із пандемією та повномасштабною війною, так і структурних змін в економіці – зокрема автоматизації, переходу до цифрових каналів збуту та оптимізації бізнес–процесів.

У розрізі основних секторів найбільш чисельною за показником зайнятості залишається оптова торгівля. У 2020 році в цьому сегменті працювало понад 1,48 млн осіб, а у 2023 – 1,10 млн, що становить скорочення на 25,4%. При цьому зберігається його домінування в загальній структурі зайнятості у сфері торгівлі. Це свідчить про відносну стійкість оптових операцій, але також про суттєве вивільнення трудових ресурсів через зменшення обсягів постачання, скорочення замовлень та релокацію логістичних центрів. Натомість роздрібна торгівля демонструє менші темпи скорочення. За 2020–2023 роки кількість працівників у секторі роздрібно́ї торгівлі (крім автотранспорту) скоротилася з 846,9 тис. до 633,2 тис. осіб (–25,2%), а у сфері ремонту автотранспортних засобів – з 92,3 тис. до 66,5 тис. осіб (–27,9%). Незважаючи на спад, роздрібний сектор залишається критично важливим для забезпечення повсякденного споживання, підтримання базової економічної активності у громадах, особливо у регіонах, віддалених від промислових центрів. За попередніми оцінками, у 2024 році кількість найманих працівників у еквіваленті повної зайнятості в зазначених секторах стабілізувалася на рівні близько 5,1 млн осіб. У секторі оптової торгівлі очікується відновлення до 1,13–1,15 млн осіб, у роздрібній – близько 645 тис., а у сфері ремонту автотранспорту – до 68 тис. осіб. Це часткове зростання пояснюється адаптацією бізнесу до нових умов, розвитком сфери послуг, розширенням логістичних ланцюгів усередині країни, а також реалізацією проєктів з відбудови інфраструктури. Підтримка внутрішнього попиту, активізація малого підприємництва і програми стимулювання зайнятості стали

важливими факторами для стабілізації ринку праці у секторах торгівлі. Очікується, що 2024 рік стане перехідним етапом до нового етапу економічної відбудови із поступовим нарощуванням трудової участі у зазначених видах економічної діяльності. Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2020–2023 роках представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання у розрізі регіонів у 2020–2023 роках [141, 178]

Регіон	Роки							
	2020		2021		2022		2023	
	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців
Україна	11706 65788 4	1565364721	1192383 5685	157214570 3	90085030 12	853332038	9155384 874	100919240 6
Вінницька область	34254 0105	64885980	3482818 13	66132899	29827561 4	44735291	3114361 23	51381259
Волинська область	23485 6168	51412782	2403596 72	51909812	20925448 2	36111601	2198120 24	41798070
Дніпропетровська область	12224 50029	130228796	1240406 683	132404033	94827189 2	71870344	9557603 67	92214988
Донецька область	48946 5030	61963061	4850393 83	57071756	13869523 7	7512686	1113683 37	9357177
Житомирська область	27144 5058	50919239	2676875 65	50290669	21742584 1	31132723	2189916 82	37141107
Закарпатська область	18473 2849	43953991	1901561 73	42916632	16820910 0	31910012	1661093 87	32871352
Запорізька область	50212 3326	69548343	5021378 29	70039661	29699877 4	22085828	2568790 29	24547121
Івано – Франківська область	23951 9141	62477491	2440212 34	67152122	20463817 1	45811142	2123967 04	53627269
Київська область	60572 6827	74112202	6081508 00	76828709	49525555 3	45648390	5123835 79	57090531
Кіровоградська область	21706 5882	32510022	2160780 83	32100426	18312714 5	21883833	1852483 06	24408394
Луганська область	139352 211	20370291	12682169 5	18641843	6474717	598699	5609151	529947
Львівська область	67218 4967	113552619	6912664 95	117231004	61803154 9	81643058	6327261 54	91943343
Миколаївська область	24145 0496	30906881	2402251 52	30510366	15413179 0	12510194	1600505 07	17733545
Одеська область	56637 4870	81603656	5695399 11	80638356	43100276 6	43143853	4304455 37	52306286

Продовження табл. 2.12

Полтавська область	40954 9979	66908203	4121736 31	64584151	34637014 8	40629782	3552454 46	46826256
Рівненська область	21969 7025	55043179	2270515 50	57585086	19446862 6	40154350	1987140 05	45194733
Сумська область	24740 1848	46815054	2472242 68	45869908	18558571 4	25211450	1825409 27	29305278
Тернопільська область	19281 8801	44191225	1982628 61	46653555	17009014 3	31017790	1809862 44	32664226
Харківська область	76840 0653	130692083	7656196 11	125187379	44298448 7	37821597	4547714 83	51727069
Херсонська область	18465 0633	35561709	1782406 13	34101468	48101256	2556871	3043283 9	3018083
Хмельницька область	26230 7020	56400192	2658590 40	57464993	23007038 6	39725744	2359747 61	44163621
Черкаська область	29162 6044	53404432	2906464 37	52834499	25290131 3	32411010	2563527 10	35840519
Чернівецька область	12428 8556	33381504	1293819 01	32339705	11045852 1	23002935	1078559 81	26972624
Чернігівська область	21693 1525	38539422	2192557 56	38610332	16814727 6	21354285	1770084 36	25388646
м. Київ	28596 98841	115982364	3019947 529	123046339	24895325 11	62848570	2596285 155	81140962

У 2020–2023 роках загальна кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктах господарювання України демонструвала чітку тенденцію до зменшення, що прямо відображає дестабілізацію економічного середовища, спад ділової активності та вплив зовнішніх шоків. Якщо у 2020 році наймані працівники загалом відпрацьовали понад 11 млрд годин, то у 2023 році цей показник становив близько 8,77 млрд годин, що свідчить про скорочення на 20,2%. Найбільше падіння спостерігалось у 2022 році – в рік повномасштабного воєнного вторгнення – коли кількість відпрацьованих годин зменшилася майже на 1,9 млрд порівняно з попереднім роком, внаслідок призупинення діяльності великої кількості підприємств, часткової мобілізації трудових ресурсів, релокації бізнесу та масової міграції населення.

Значне скорочення фонду робочого часу у розрізі регіонів найбільше торкнулося південних, східних та північних областей України, що були безпосередньо залучені до зони бойових дій або зазнали окупації. У Харківській, Херсонській, Донецькій та Луганській областях спостерігається найбільше зниження обсягів відпрацьованого часу – від 30% до 50% залежно

від року. У центральних та західних регіонах ситуація була більш стабільною. У Львівській, Івано–Франківській, Тернопільській, Хмельницькій областях відбулося навіть часткове відновлення обсягів праці у 2023 році, що зумовлено переорієнтацією внутрішнього бізнесу та розвитком сфери послуг, логістики та торгівлі. У місті Києві, як у найбільшому діловому центрі країни, кількість відпрацьованих годин також знизилась, проте в меншій мірі – із понад 1,1 млрд у 2020 році до близько 987 млн у 2023 році. Це пояснюється відносною концентрацією стабільного бізнес–середовища, високою часткою секторів з можливістю дистанційної зайнятості, а також оперативною адаптацією до викликів через цифровізацію. За попередніми оцінками, у 2024 році загальний обсяг відпрацьованих годин по країні дещо зріс і сягнув 9,2–9,4 млрд годин, що свідчить про початок відновлення ринку праці та ділової активності. Відновлення спостерігається насамперед у західних і центральних регіонах, де відбувається концентрація внутрішньо переміщених підприємств, реалізуються інфраструктурні проєкти, активізується сфера торгівлі та послуг. У 2024 році триватиме поступове повернення трудових ресурсів на ринок, а інвестиції у відбудову створять нові робочі місця. Така динаміка свідчить про перехід національної економіки до фази стабілізації з перспективою розширення внутрішньої зайнятості у 2025–2026 роках.

Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктах господарювання за видам економічної діяльності – G у розрізі регіонів у 2020–2023 роках представлено на рис. 2.13.

У 2020–2023 роках кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктах господарювання за регіонами України знизилася у більшості областей, що прямо відображає масштабний вплив як пандемічної, так і безпекової кризи на ринок праці. Загальний спад годин у країні з понад 11 млрд у 2020 році до 8,7 млрд у 2023 році супроводжувався територіальною диференціацією, що чітко демонструє зміну центрів економічної активності, масштаб релокації бізнесу та деструкцію виробничих ланцюгів у зонах бойових дій. Найбільшого зниження кількості відпрацьованих годин зазнали Донецька,

Луганська, Харківська, Херсонська, Запорізька області, де втрати перевищили 40–50% залежно від року. Це свідчить про зупинку або суттєве обмеження економічної діяльності на тимчасово окупованих або прифронтових територіях, а також про масове переміщення трудових ресурсів і підприємств до відносно безпечніших регіонів.

Таблиця 2.13

Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у суб'єктів господарювання за видам економічної діяльності – G у розрізі регіонів у 2020–2023 роках [141, 178]

Регіон	Роки							
	2020		2021		2022		2023	
	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців	усього	з них у фізичних осіб–підприємців
Україна	906078777	2631612799	868868242	2708039269	858642365	1958303054	456444985	2047638436
Вінницька область	39421295	64743847	38310191	68725564	39358346	52107524	26769090	58872525
Волинська область	26392157	65031983	26287120	66442485	27088877	53115325	17933940	58052454
Дніпропетровська область	81154314	342020917	76905161	364062063	76540530	263996698	43076721	280221959
Донецька область	38628370	64008448	37182368	61180767	33374742	11848679	3701728	9283095
Житомирська область	28853189	52740345	27075939	55617980	26806939	39393800	16879449	43378537
Закарпатська область	20115894	36032253	20018882	35508402	18614650	28489081	12426700	31002448
Запорізька область	43407050	87792615	43920809	89827361	44688130	43493911	13807975	39583703
Івано – Франківська область	33423509	54770306	33963742	55140465	36165598	42483435	24854187	49487463
Київська область	40515417	152315584	39061556	145487338	39254912	122007771	23805826	132819565
Кіровоградська область	19854251	38187580	18965481	37792980	18110549	29518498	12229213	31501241
Луганська область	12491329	30277905	12326658	18352075	11359915	954023	311363	405139
Львівська область	60724845	170552493	57280199	173505241	56008603	144707034	38665160	153419365
Миколаївська область	20067060	50333552	18571249	48945296	18168991	25885649	7289934	27993530
Одеська область	48897074	129031697	43994612	130656876	43195170	91791184	22136157	92044922
Полтавська область	36854787	70581479	36335005	76419808	35495526	63340860	22625923	75820783
Рівненська область	30664170	50732399	31347551	53339104	32194643	42737879	22844906	44901034

Продовження табл. 2.13

Сумська область	28874870	44611462	277277 15	43230540	268985 82	27079578	149996 56	28560847
Тернопільська область	24282618	37415549	245116 13	38092837	247945 56	27728689	159734 34	29551851
Харківська область	78605224	18132367 3	723926 20	18529818 9	681408 89	98645668	209301 32	10302999 3
Херсонська область	22804477	36736027	223937 83	35628264	216413 33	5500499	141138 8	2990970
Хмельницька область	31398589	51214962	314587 26	50799154	313620 22	38174120	217493 11	42615762
Черкаська область	34207982	58502899	315409 11	57301493	304617 90	46775390	185996 75	45930384
Чернівецька область	19288033	33591857	201207 98	34012776	187609 18	27228495	127717 02	30500430
Чернігівська область	22891396	37383979	220296 06	37185998	214957 53	22117545	119818 46	24668111
м. Київ	62260877	69167898 8	551459 47	74548621 3	586604 01	60918171 9	286695 69	61100232 5

Натомість у центральних та західних регіонах, зокрема у Вінницькій, Львівській, Івано–Франківській, Тернопільській, Хмельницькій областях, відзначається менше зниження обсягу відпрацьованого часу або навіть часткова стабілізація у 2023 році. Це пояснюється розміщенням великої частини внутрішньо переміщених підприємств, відновленням локальної торгівлі, запуском проєктів з інфраструктурної та соціальної відбудови, а також зростанням попиту на послуги внаслідок концентрації населення. У місті Києві – як діловому та адміністративному центрі – обсяги відпрацьованого часу зменшились найменшою мірою, що обумовлено вищим рівнем диджиталізації, можливістю переходу на дистанційний формат зайнятості, адаптацією великого бізнесу до нових умов і швидким реагуванням на зовнішні виклики.

За попередніми оцінками, у 2024 році загальний обсяг відпрацьованих годин по Україні зріс до приблизно 9,3–9,5 млрд годин, що свідчить про перехід національної економіки до фази стабілізації. Найбільше зростання зафіксовано у Львівській, Тернопільській, Вінницькій та Київській областях, де активізувалася підприємницька діяльність, реалізовувалися грантові програми для малого бізнесу та впроваджувалися муніципальні ініціативи з працевлаштування населення. У низці регіонів, де ще у 2022–2023 роках тривали активні бойові дії або окупація, у 2024 році спостерігалось поступове

повернення економічної активності, хоча рівень відпрацьованих годин залишався суттєво нижчим за довоєнний. Ця динаміка свідчить про структурну перебудову ринку праці, зміну географії бізнесу та формування нових регіональних центрів ділової активності в умовах післякризового відновлення.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2020–2023 роках представлено в дод. Б

У період 2020–2023 років вітчизняна галузь оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів зазнала істотних змін, що стали наслідком глибоких трансформацій у внутрішньому ринку праці. Загальна кількість зайнятих у цій сфері зменшилася з 1,33 млн осіб у 2020 році до 1,13 млн осіб у 2023 році, що свідчить про зниження на 15,2%. Основними факторами скорочення були бойові дії, міграція, релокація бізнесу та зменшення ділової активності. Частка суб'єктів господарювання з кількістю працівників понад 250 осіб залишалася стабільно низькою (менше 1%), тоді як основне навантаження зберігалось на підприємствах з чисельністю до 20 осіб – понад 55% зайнятих у галузі.

У 2024 році, за аналітичними оцінками, спостерігалось часткове стабілізування зайнятості у сфері торгівлі. Кількість зайнятих в оптово–роздрібному сегменті та ремонті автотранспортних засобів зросла до 1,17 млн осіб, що на 3,5% більше, ніж у 2023 році. Це зростання пояснюється поступовим поверненням релокованого бізнесу, розширенням точок продажу у відносно безпечних регіонах, адаптацією підприємств до нових економічних умов і цифровізацією обслуговування. Водночас частка підприємств із чисельністю до 20 осіб знизилася до 53,1%, що свідчить про зростання ролі середніх підприємств. Позитивна динаміка також спостерігалася у групі підприємств із 50–249 працівниками – їх кількість зросла на 4%, демонструючи посилення їхньої ролі в трудовій мобілізації.

Загалом, у 2024 році ринок праці в торгівлі характеризувався ознаками адаптації до умов посткризового відновлення з тенденцією до зростання

зайнятості в межах середніх за розміром підприємств, що відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості локальних економік.

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності код КВЕДу – G за 2019–2023 роки представлено в додатку В

Протягом 2019–2023 років спостерігається загальна тенденція зростання витрат на персонал у межах класифікації КВЕД G. Так, загальні витрати за всіма видами діяльності у 2019 році становили 1458,5 млн грн, тоді як у 2023 році вже сягнули 2327,7 млн грн, що свідчить про приріст понад 59%. Найвищий темп зростання фіксувався у 2020–2021 роках, що, ймовірно, пов'язано з інфляційними процесами та поступовим зростанням мінімальної заробітної плати. Проте у 2022 році витрати дещо знизились, що може бути наслідком воєнних дій, мобілізації частини трудових ресурсів та скорочення обсягів економічної активності. Відновлення темпів зростання у 2023 році демонструє адаптацію підприємств до нових умов господарювання, цифровізацію операцій та перегляд кадрових стратегій.

Найбільші обсяги витрат спостерігалися у підгрупі 45.1 (торгівля автотранспортними засобами), де загальні витрати зросли з 439,4 млн грн у 2019 році до 676,4 млн грн у 2023 році. Така динаміка є свідченням високої капіталомісткості галузі, зростання кваліфікаційних вимог до персоналу, а також необхідності залучення фахівців у сфері технічного обслуговування та продажу автомобілів.

Водночас у групах 45.2 (технічне обслуговування та ремонт) та 45.3 (торгівля деталями) фіксується стабільний рівень витрат із помірним приростом. Наприклад, у 2023 році витрати у групі 45.3 становили 499,6 млн грн, що на 66% більше у порівнянні з 2019 роком. Це підтверджує значущість ринку запчастин в умовах обмеженого імпорту нових транспортних засобів та підвищеного попиту на ремонт.

З огляду на зазначені тенденції, прогнозується, що у 2024 році витрати на персонал у зазначених секторах продовжуватимуть зростання. Очікуване значення загальних витрат за КВЕД G може перевищити 2,5 млрд грн.

Основними чинниками зростання будуть: підвищення тарифної сітки, продовження інфляційного тиску, дефіцит кваліфікованої робочої сили та розширення сервісних послуг з урахуванням післявоєнного відновлення. Також можливе збільшення витрат на навчання персоналу та цифрову трансформацію функцій обслуговування, що додатково вплине на зростання видатків у сфері персоналу.

Отже, динаміка витрат на персонал у галузі торгівлі та ремонту автотранспортних засобів вказує на її адаптивність до кризових умов, зростання ролі людського капіталу як чинника відновлення та розвитку, а також важливість стратегічного управління витратами в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2024 році представлено в додатку Г

У 2024 році витрати на персонал у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (КВЕД G) досягли майже 294,5 млрд грн. Структура цих витрат у розрізі розміру бізнесу свідчить про помітне превалювання великих підприємств: на них припадає майже половина загального обсягу (49 %), що підтверджує високий рівень концентрації капіталу й трудових ресурсів у крупноформатних мережах. Разом із тим на середні компанії припадає близько третини витрат, тоді як малі та мікропідприємства формують сумарно менш як чверть, що вказує на їхню відносно скромну роль у формуванні фонду оплати праці галузі, але водночас засвідчує їхню значущість для локальних ринків праці та зайнятості.

У підкласифікації 45 (торгівля автотранспортними засобами) структура зміщується на користь середніх підприємств (48 % витрат); це пояснюється тим, що цей сегмент орієнтований на дилерські та сервісні центри регіонального масштабу, де ефективно поєднуються вимоги до спеціалізованого персоналу й відносно обмежені капіталовкладення. Великі структури з часткою 26 % забезпечують переважно імпорт і первинне розмитнення, тоді як решту витрат

ділять малі (26 %) і мікропідприємства (8 %), які обслуговують нішеві потреби та вторинний ринок.

У групі 45.11 (торгівля легковими автомобілями) вся видима частина витрат акумулюється малими підприємствами, що свідчить про домінування локальних дилерів і автосалонів із відносно невеликою чисельністю персоналу та високою трудомісткістю продажів. В аналогічній групі 45.19 (роздрібна торгівля іншими автотранспортними засобами) значний обсяг витрат належить середнім підприємствам, що є індикатором поступової консолідації ринку мототехніки та спеціалізованого транспорту.

Для підкласу 45.2 (технічне обслуговування та ремонт) характерною є майже рівновага між середніми й малими операторами; це відображає локальну природу сервісних послуг, а також високу частку ручної праці, що зумовлює помірні масштаби виробничих підрозділів. Мікропідприємства забезпечують лише близько 6 % витрат, що вказує на обмеженість їхніх фінансових можливостей, але водночас підкреслює їхню роль у нішевих ремонтах і мобільних сервісах.

Загалом отримані дані демонструють чітку кореляцію між масштабом підприємства й питомими витратами на персонал: великі компанії акумулюють ресурс для оплати праці завдяки мережевому формату та ефекту масштабу, середні – активно конкурують за фахівців у спеціалізованих сегментах, тоді як малі та мікропідприємства залишаються гнучкими, але менш капіталізованими роботодавцями. Така структура визначає відмінності у продуктивності праці, рівні заробітної плати та інвестиціях у розвиток людського капіталу, що слід урахувати під час формування галузевої соціально-трудової політики та програм підтримки малого бізнесу.

Витрати на оплату праці підприємств оптової і роздрібною торгівлі за 2019–2023 роки представлено на рис. 2.7. На основі даного рисунка, який відображає динаміку витрат на оплату праці підприємств оптової і роздрібною торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів за період 2019–2023 років, спостерігається виразна тенденція до зростання відповідних витрат. У

2019 році загальний обсяг витрат становив 1217913184,1 грн, і вже у 2023 році цей показник досяг 1970062340,5 грн, що свідчить про зростання на понад 61,7% за п'ятирічний період. Поступове нарощування витрат протягом 2020–2021 років (до 1331477881,5 грн і 1692466443,3 грн відповідно) може бути зумовлене зростанням номінальних зарплат, адаптацією підприємств до економічних викликів, індексацією виплат та структурною перебудовою системи оплати праці.



Рис. 2.7. Витрати на оплату праці підприємств оптової і роздрібно торгівлі за 2019–2023 роки [141, 179, 180]

У 2022 році витрати дещо зменшились до 1497722375,5 грн, що, ймовірно, пов'язано з безпековими викликами, економічним спадом та частковим скороченням діяльності бізнесів в умовах повномасштабної війни. Проте вже у 2023 році спостерігається відновлення динаміки до рівня 1,97 млрд грн, що свідчить про стабілізаційні процеси в секторі торгівлі та активізацію підприємницької діяльності.

Оцінюючи загальну тенденцію та враховуючи поточну макроекономічну ситуацію, прогнозоване значення витрат на оплату праці у 2024 році може досягти орієнтовно 2,3–2,5 млрд грн. Основні чинники, що впливатимуть на подальше зростання, включають продовження процесів індексації заробітної плати, підвищення потреби у кваліфікованому персоналі для цифровізованих

процесів торгівлі, зростання обсягів споживання, а також загальну інфляційну динаміку.

Таким чином, галузь оптової та роздрібної торгівлі демонструє високу залежність витрат на персонал від соціально–економічної стабільності, рівня попиту на споживчі товари та здатності підприємств адаптуватися до умов нестабільного ринку. Витрати на оплату праці залишаються важливою індикативною характеристикою ділової активності в цьому сегменті економіки.

Таблиця 2.14

Аналіз чисельності персоналу досліджуваних торгівельних мереж за 2020–2024 роки [181 – 189]

№ з/п	Назва підприємства	2020	2021	2022	2023	2024
1.	ТОВ “АТБ–Маркет”	64000	64000	44000	44000	48000
2.	ПрАТ “Фоззі Груп”	30000	34000	43700	42000	43000
2.1.	ТОВ “Сільпо”	5800	5800	10400	8600	9500
2.2.	ТОВ “Сільпо Фуд”	15000	19000	25000	25000	25000
2.3.	ТОВ “Фора”	3200	3200	2800	2900	2900
2.4.	ТОВ “Фоззі”	6000	6000	5500	5500	5600
3.	ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”	3200	3200	3200	3200	3400
4.	ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”	6666	7000	5000	5000	4250
5.	ТОВ “Новус Україна”	5500	5500	5000	5000	6000

ТОВ “АТБ–Маркет” демонструє зростання чисельності персоналу, що відповідає розширенню мережі. Fozzy – неузгоджені дані, ймовірно через різні оцінки включення підрозділів. Можливе скорочення за основними торговельними ланками. ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА” стабільна, з незначним зростанням. ТОВ “Новус Україна” – тенденція до поступового зростання. ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” офіційно 4 250 співробітників названо у PR–матеріалах, що може відображати скорочення після реструктуризації мережі в 2024 році.

2.3. Ідентифікація та оцінка впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж

У межах проведеного дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства, було використано метод експертного опитування, який здійснювався шляхом анкетування 34 експертів – керівників різного рівня та провідних спеціалістів. Метою дослідження було отримання кількісної оцінки інтенсивності впливу кожного із відібраних чинників на конкурентоспроможність персоналу за дев’ятибальною шкалою, визначення відносної вагомості кожного чинника та формування узагальненої моделі оцінки.

Окрім традиційних чинників (якість управління, кваліфікація, досвід, працездатність, мотиваційні аспекти, готовність до змін, функціональна варіабельність, єдність інтересів та ін.), дослідження було доповнене новими актуальними показниками, що відображають сучасні умови розвитку підприємств у цифровій економіці та підвищених ризиках безпекового середовища. До них віднесено:

- рівень цифрової грамотності персоналу (здатність працювати з сучасними інформаційними системами, електронними сервісами, POS–терміналами, CRM–системами);

- компетенції у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних;
- здатність персоналу діяти в умовах кризових ситуацій та ризиків (включаючи фізичну безпеку);
- готовність до використання цифрових інновацій у процесі обслуговування клієнтів.

Для розширеного дослідження було розроблено спеціалізовану анкету, адаптовану під умови торговельних мереж України (ТОВ “АТБ–Маркет”, ПрАТ “Фоззі Груп”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “Сільпо Фуд”, ТОВ “Фора”, ТОВ “Фоззі”, ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”, ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”, ТОВ “Новус Україна”). Анкета містила два блоки:

1. Абсолютна оцінка інтенсивності впливу кожного чинника (від 1 до 9 балів).
2. Попарне порівняння важливості чинників відносно один одного.

Дана анкета для експертного оцінювання чинників, що впливають на конкурентоспроможність персоналу у торговельних мережах, яка складається з блоків та має мету:

Мета опитування: отримати кількісну та якісну оцінку інтенсивності впливу різних чинників на конкурентоспроможність персоналу у торговельних мережах України.

Об’єкт дослідження: ТОВ “АТБ–Маркет”, ПрАТ “Фоззі Груп”, ТОВ “Сільпо”, ТОВ “Сільпо Фуд”, ТОВ “Фора”, ТОВ “Фоззі”, ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”, ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”, ТОВ “Новус Україна”.

БЛОК 1. має назву “Абсолютна оцінка інтенсивності впливу чинників” та включає тільки закриті запитання (якість управління, класифікація персоналу, досвід персоналу, працездатність, самомотивація, колективна мотивація, відносна важливість персоналу в діяльності підприємств, відповідність персоналу потребам підприємства, прагнення до розвитку, лояльність, готовність до змін, неконфліктність, функціональна варіабельність, якість внутрішніх комунікацій, рівень об’єднаності колективу, готовність до

взаємодопомоги та обміну знаннями, адміністрування розвитку персоналу та його фінансове забезпечення, цифрова грамотність та готовність до використання IT-рішень, дотримання стандартів безпеки та захисту даних), а вимірюється за шкалою від 1 – мінімальний вплив до 9 – максимальний вплив.

Інструкція: Оцініть, будь ласка, кожен чинник за рівнем його впливу на конкурентоспроможність персоналу у вашій торговельній мережі (табл. 2.15), оцінку здійснюють як управлінський персонал так і керівники структурних підрозділів торговельних мереж (заступники структурних підрозділів та інший персонал підрозділів).

Таблиця 2.15

Оцінка інтенсивності впливу чинників [складено автором]

№ з/п	Чинник	Оцінка (1–9)
1.	Якість управління	
2.	Класифікація персоналу	
3.	Досвід персоналу	
4.	Працездатність	
5.	Самомотивація	
6.	Колективна мотивація	
7.	Відносна важливість персоналу в діяльності підприємства	
8.	Відповідність персоналу потребам підприємства	
9.	Прагнення до розвитку	
10.	Лояльність	
11.	Готовність до змін	
12.	Неконфліктність	
13.	Функціональна варіабельність	
14.	Якість внутрішніх комунікацій	
15.	Рівень об'єднаності колективу	
16.	Готовність до взаємодопомоги та обміну знаннями	

Продовження табл. 2.15

17.	Адміністрування розвитку персоналу та його фінансове забезпечення	
18.	Цифрова грамотність та готовність до використання ІТ-рішень	
19.	Дотримання стандартів безпеки та захисту даних	

БЛОК 2. має назву “Попарне порівняння важливості чинників” та включає закриті запитання, шкала від 1 до 9, де 5 – чинники однаково важливі; 1 – рядковий чинник менш важливий, ніж стовпчиковий; 9 – рядковий чинник набагато важливіший.

Інструкція: Для кожної пари чинників оберіть оцінку, яка найточніше відображає їхнє відносне значення (для зручності заповнення буде подано матрицю попарних порівнянь із можливістю вибору чисел у клітинках)

Попарне порівняння важливості чинників представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Попарне порівняння важливості чинників [складено автором]

Чинник/Чинник	1. Якість управління	2. Кваліфікація персоналу	3. Досвід персоналу
1. Якість управління	x	[1–9]	[1–9]
2. Кваліфікація персоналу	[1–9]	x	[1–9]
3. Досвід персоналу	[1–9]	[1–9]	x

Додаткові відкриті питання задаються для якісного аналізу та пояснення кількісних оцінок:

Які чинники, на вашу думку, є найважливішими для забезпечення високої конкурентоспроможності персоналу у вашій торговельній мережі?

Які заходи можуть найбільше підвищити цифрову грамотність

працівників?

Які ризики та загрози безпеки ви вважаєте найбільш актуальними для вашої компанії?

Які внутрішні програми або ініціативи з підвищення мотивації ви вважаєте найефективнішими?

Які зміни в організації роботи персоналу можуть позитивно вплинути на його конкурентоспроможність?

За результатами експертного оцінювання торговельних мереж визначено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність персоналу мають:

- якість управління та лідерські якості керівників;
- кваліфікаційний рівень та професійний досвід;
- цифрова грамотність;
- рівень мотивації та готовність до змін;
- безпекові компетенції (як фізична безпека, так і кіберзахист).

Чинники, що стосуються комунікацій, командної роботи, неконфліктності та готовності до взаємодопомоги, отримали середні оцінки, але мають стратегічне значення у довгостроковій перспективі, особливо в умовах трансформації ринку праці.

Фактори, пов'язані з цифровими навичками та безпековою підготовкою, були віднесені експертами до категорії перспективних пріоритетів, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність торговельної мережі впроваджувати інновації та зберігати стабільність у кризових умовах.

Отримані результати свідчать про необхідність інтеграції цифрової грамотності та безпекової підготовки у систему управління персоналом торговельних мереж, а також про доцільність розробки програм підвищення кваліфікації, що поєднують технічні та комунікативні навички.

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу (R) та його лінійаризованого значення (R'), тобто спрощеного до лінійної форми, для основних торговельних мереж України за 2020–2024 рр., з урахуванням динаміки чисельності персоналу та

коригування показника PA . Розрахунки виконано за адитивно–мультимплікативною моделлю, представлено у формулі 2.1.

Інтегральний показник:

$$R = \underbrace{(PIF + PCF)}_{\text{адитивна частина}} \times \underbrace{QM \times PI \times PA}_{\text{мультимплікативна частина}}, \quad (2.1)$$

де PIF, PCF – агреговані бальні оцінки (1–5) індивідуальних і колективних чинників;

QM, PI, PA – мультимплікативні індикатори.

Логарифмована шкала для інтерпретації (лінійаризація): R' – лінійне відображення R з теоретичного інтервалу $[0.01; 50]$ у $[1.0; 7.605]$; інтерпретація рівнів.

План підвищення точності оцінювання (лінійний алгоритм збору й обробки даних):

1. Анкетування (5–бальна шкала). Формується анкета з 10–12 ключових індикаторів (наприклад: рівень кваліфікації, продуктивність, інноваційність, мотивація, командна робота, дисципліна, цифрові навички тощо). Кожен індикатор оцінюється експертами за шкалою 1–5. Далі проводиться нормування результатів (перетворення у відносні значення від 0 до 1). Для кожного індикатора застосовуються вагові коефіцієнти.

Індивідуальні (PIF) і колективні (PCF) показники розраховуються як зважена сума нормованих оцінок за формулами 2.2 та 2.3 відповідно:

$$PIF = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i, \quad (2.2)$$

де, PIF (Personal Individual Factor) – інтегральний показник індивідуальних оцінок працівників (агрегований результат за анкетуванням);

n – кількість індивідуальних індикаторів (наприклад, 10–12 для анкети працівника);

i – порядковий номер індивідуального індикатора (від 1 до n);

w_i – вага i -го індивідуального індикатора (визначає його відносну

важливість у загальній оцінці);

N_i – нормоване значення i -го індивідуального індикатора (результат перетворення оцінки з 5-бальної шкали у шкалу 0...1).

$$PCF = \sum_{j=1}^m w_j \cdot N_j, \quad (2.3)$$

де, PCF (Personal Collective Factor) – інтегральний показник колективних оцінок (оцінка ефективності групи/відділу/команди);

m – кількість колективних індикаторів (наприклад, 5–7 для оцінки групової роботи);

j – порядковий номер колективного індикатора (від 1 до m);

w_j – вага j -го колективного індикатора;

N_j – нормоване значення j -го колективного індикатора.

2. Дані з фінансової звітності.

Основний показник – прибуток підприємства (чистий фінансовий результат). Якщо підприємство має від’ємний прибуток, то застосовується правило: $QM = 0,2$ (фіксоване значення, яке виступає як «базова нижня межа» конкурентоспроможності).

Якщо прибуток додатний – тоді значення QM розраховується за формулою (залежно від співвідношення доходів, витрат та обсягів виробництва).

3. PI – показник витрат на персонал. Обчислюється за формулою 2.4:

$$PI = \frac{\text{Витрати на персонал}}{\text{Загальні витрати}} \quad (2.4.)$$

Додатково враховується структура персоналу: розрахунок по ключових категоріях працівників (керівники, спеціалісти, робітники тощо). Для кожної категорії витрати зважуються за часткою доходу, яку ця категорія генерує для торгівельної мережі. Наприклад: якщо менеджери продажів генерують 40%

доходу компанії, то їхні витрати на зарплату зважуються коефіцієнтом 0,4.

4. Показник відповідності персоналу посаді (RA) визначається за формулою 2.5:

$$RA = \frac{1}{\sigma(\Delta_{pos})}, \text{ де } \Delta_{pos} = \frac{F_j - R_j}{R_j} - \text{по кожній посаді} \quad (2.5)$$

Оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж за 2020–2024 представлено в табл. 2.17

Таблиця 2.17

Оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж за 2020–2024 роки [розраховано автором]

Компанія	Рік	Штат	PIF	PCF	Ади- тивна частина	QM	PI	RA (скориг.)	Мульти- плікативна частина	R (інте- гральний)	R' (лініариз.)	Рівень
ПрАТ «Фоззі Груп»	2020	30000	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.8	0.768	5.683	1.75	Низький
ПрАТ «Фоззі Груп»	2021	34000	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.852	0.818	6.05	1.798	Низький
ПрАТ «Фоззі Груп»	2022	43700	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.966	0.927	6.859	1.905	Низький
ПрАТ «Фоззі Груп»	2023	42000	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.947	0.909	6.724	1.887	Низький
ПрАТ «Фоззі Груп»	2024	43000	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.958	0.919	6.804	1.898	Низький
ТОВ «АТБ- Маркет»	2020	64000	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.85	0.833	5.831	1.769	Низький
ТОВ «АТБ- Маркет»	2021	64000	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.85	0.833	5.831	1.769	Низький
ТОВ «АТБ- Маркет»	2022	44000	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.705	0.691	4.835	1.637	Низький
ТОВ «АТБ- Маркет»	2023	44000	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.705	0.691	4.835	1.637	Низький
ТОВ «АТБ- Маркет»	2024	48000	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.736	0.721	5.05	1.666	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2020	6666	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.78	0.608	4.137	1.545	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2021	7000	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.799	0.623	4.239	1.559	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2022	5000	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.676	0.527	3.583	1.472	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2023	5000	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.676	0.527	3.583	1.472	Низький

Продовження табл. 2.17

ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2024	4250	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.623	0.486	3.303	1.435	Низький
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2020	3200	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.82	0.746	5.223	1.689	Низький
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2021	3200	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.82	0.746	5.223	1.689	Низький
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2022	3200	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.82	0.746	5.223	1.689	Низький
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2023	3200	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.82	0.746	5.223	1.689	Низький
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2024	3400	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.845	0.769	5.384	1.71	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2020	5500	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.76	0.524	3.461	1.456	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2021	5500	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.76	0.524	3.461	1.456	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2022	5000	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.725	0.5	3.3	1.435	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2023	5000	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.725	0.5	3.3	1.435	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2024	6000	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.794	0.548	3.615	1.476	Низький
ТОВ «Сільпо Фуд»	2020	15000	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	0.78	0.682	4.777	1.63	Низький
ТОВ «Сільпо Фуд»	2021	19000	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	0.878	0.768	5.377	1.709	Низький
ТОВ «Сільпо Фуд»	2022	25000	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Низький
ТОВ «Сільпо Фуд»	2023	25000	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Низький
ТОВ «Сільпо Фуд»	2024	25000	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Низький
ТОВ «Сільпо»	2020	5800	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	0.8	0.78	5.616	1.741	Низький
ТОВ «Сільпо»	2021	5800	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	0.8	0.78	5.616	1.741	Низький
ТОВ «Сільпо»	2022	10400	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	1.0	0.975	7.02	1.926	Низький
ТОВ «Сільпо»	2023	8600	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	0.974	0.95	6.839	1.902	Низький
ТОВ «Сільпо»	2024	9500	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	1.0	0.975	7.02	1.926	Низький
ТОВ «Фоззі»	2020	6000	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.77	0.576	3.914	1.516	Низький
ТОВ «Фоззі»	2021	6000	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.77	0.576	3.914	1.516	Низький
ТОВ «Фоззі»	2022	5500	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.737	0.551	3.747	1.494	Низький
ТОВ «Фоззі»	2023	5500	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.737	0.551	3.747	1.494	Низький
ТОВ «Фоззі»	2024	5600	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.744	0.556	3.781	1.498	Низький
ТОВ «Фора»	2020	3200	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.75	0.495	3.267	1.43	Низький
ТОВ «Фора»	2021	3200	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.75	0.495	3.267	1.43	Низький
ТОВ «Фора»	2022	2800	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.702	0.463	3.056	1.402	Низький
ТОВ «Фора»	2023	2900	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.714	0.471	3.11	1.41	Низький
ТОВ «Фора»	2024	2900	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.714	0.471	3.11	1.41	Низький

Примітка: Значення RIF, PCF, QM, RI є фактичними результатами експертних оцінок досліджуваних торговельних мереж

Методика прогнозу для кожної торговельної мережі обчислено середньорічний темп зміни чисельності персоналу (CAGR) за 2022–2024 рр.; на його основі спрогнозовано штат на 2025–2027 рр. Показник RA скориговано за співвідношенням штатів до базового 2020 р. з еластичністю 0,5. Інші параметри (PIF, PCF, QM, RI) – фактичні, табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ПрАТ «Фоззі Груп» за 2025–2027 роки [спрогнозовано автором]

Компанія	Рік	Прогнозований штат	PI F	PC F	Адитивна частина	QM	PI	RA (скори г., прогн оз)	Мультиплікативна частина	R (інтегральний)	R' (лінійний з.)	Рівень
ПрАТ «Фоззі Груп»	2025	42650	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.954	0.916	6.776	1.894	Високий
ПрАТ «Фоззі Груп»	2026	42300	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.95	0.912	6.748	1.89	Високий
ПрАТ «Фоззі Груп»	2027	41950	3.8	3.6	7.4	1.2	0.8	0.946	0.908	6.72	1.887	Високий
ТОВ «Сільпо Фуд»	2025	25100	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Високий
ТОВ «Сільпо Фуд»	2026	25250	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Високий
ТОВ «Сільпо Фуд»	2027	25400	3.6	3.4	7.0	1.25	0.7	1.0	0.875	6.125	1.808	Високий
ТОВ «Сільпо»	2025	9100	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	1.0	0.975	7.02	1.926	Високий
ТОВ «Сільпо»	2026	8700	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	0.98	0.955	6.878	1.907	Високий
ТОВ «Сільпо»	2027	8300	3.7	3.5	7.2	1.3	0.75	0.957	0.933	6.718	1.886	Високий
ТОВ «Фоззі»	2025	5650	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.747	0.559	3.798	1.501	Низький
ТОВ «Фоззі»	2026	5700	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.751	0.561	3.815	1.503	Низький
ТОВ «Фоззі»	2027	5750	3.5	3.3	6.8	1.15	0.65	0.754	0.563	3.832	1.505	Низький
ТОВ «Фора»	2025	2950	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.72	0.475	3.137	1.413	Низький
ТОВ «Фора»	2026	3000	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.726	0.479	3.163	1.417	Низький
ТОВ «Фора»	2027	3050	3.4	3.2	6.6	1.1	0.6	0.732	0.483	3.19	1.42	Низький

Аналізуючи таблицю 2.18 можна зазначити, що ПрАТ «Фоззі Груп» з інтегральним показником R тримається на рівні 6,72–6,78, що стабільно перевищує порогові значення середнього рівня. Рівень оцінено як високий у всі роки прогнозу. Незначне зниження прогностичного штату (з 42,65 тис. у 2025 р. до 41,95 тис. у 2027 р.) не впливає критично на результативність. Сильна сторона: баланс між адитивною частиною (7,4) та мультиплікативною (0,91).

У ТОВ «Сільпо Фуд» показники є стабільними упродовж усього періоду: адитивна частина = 7,0; мультиплікативна частина = 0,875; R = 6,125. Торгівельна мережа залишається у високому рівні завдяки оптимальній збалансованості. Сильна сторона – сталість, що свідчить про прогнозованість кадрової політики. ТОВ «Сільпо» має найвищі значення інтегрального показника R серед усіх мереж: від 7,02 у 2025 р. до 6,72 у 2027 р. В усі прогнозовані роки компанія перебуває на високому рівні. Мультиплікативна частина (0,933–0,975) свідчить про найкращу відповідність персоналу потребам торгової мережі. Незначне зменшення штату супроводжується помірним зниженням R , але не знижує рівень.

У ТОВ «Фоззі» всі роки показник R перебуває на рівні 3,80–3,83, що відносить мережу до низького рівня, але поступово наближає до середнього рівня. Адитивна частина 6,8 достатньо висока, але слабкою ланкою є мультиплікативна частина (0,56), яка значно знижує інтегральний результат. Проблемна зона – недостатня узгодженість персоналу з потребами торгової мережі. ТОВ «Фора» має найнижчі показники інтегрального рівня (3,14–3,19), що в усі роки означає низький рівень. Причина: низька мультиплікативна частина (0,48), незважаючи на більш–менш прийнятну адитивну (6,6). Штат прогнозовано зростає, але це не призводить до підвищення конкурентоспроможності персоналу. Основними ризиками є: відсутність кадрових резервів та слабка кадрова політика, що підсилює уразливість.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «АТБ–Маркет» за 2025–2027 роки представлено в табл. 2.19.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «АТБ–

Маркет» за 2025–2027 роки демонструє стабільну динаміку розвитку. Інтегральний показник R поступово зростає з 5,16 у 2025 р. до 5,39 у 2027 р., що свідчить про позитивні тенденції в узгодженості кадрового потенціалу з потребами підприємства.

Таблиця 2.19

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «АТБ–Маркет» за 2025–2027 роки [спрогнозовано автором]

ТОВ «АТБ–Маркет»	2025	50150	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.752	0.737	5.162	1.681	Середній
ТОВ «АТБ–Маркет»	2026	52350	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.769	0.753	5.274	1.695	Середній
ТОВ «АТБ–Маркет»	2027	54700	3.6	3.4	7.0	1.4	0.7	0.786	0.77	5.391	1.711	Середній

Адитивна частина залишається сталою на рівні 7,0, а незначне зростання мультиплікативної складової забезпечує підвищення інтегральних результатів. Прогнозований штат збільшується з 50,2 тис. до 54,7 тис. осіб, що відображає розширення масштабів діяльності компанії. Загальний рівень оцінюється як середній, що свідчить про достатній, але ще не максимальний рівень конкурентоспроможності персоналу, який може бути підвищений за рахунок удосконалення кадрової політики, розвитку системи стимулювання та підвищення кваліфікації працівників.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» за 2025–2027 роки представлено в табл. 2.20.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» за 2025–2027 роки свідчить про стійку негативну тенденцію. Інтегральний показник R послідовно знижується з 3,16 у 2025 р. до 2,93 у 2027 р., що утримує компанію на низькому рівні конкурентоспроможності персоналу.

Таблиця 2.20

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» за 2025–2027 роки [спрогнозовано автором]

ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2025	3900	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.597	0.465	3.164	1.417	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2026	3600	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.573	0.447	3.04	1.4	Низький
ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет»	2027	3350	3.5	3.3	6.8	1.2	0.65	0.553	0.431	2.933	1.386	Низький

Незважаючи на достатньо високі значення адитивної частини (6,8), мультиплікативна складова є низькою та зменшується у динаміці, що свідчить про слабку відповідність персоналу стратегічним потребам підприємства. Зменшення прогнозованого штату з 3900 до 3350 працівників додатково поглиблює проблему, адже кадрові ресурси скорочуються без одночасного підвищення ефективності їх використання. Така ситуація вказує на необхідність термінового перегляду кадрової політики, інвестування у розвиток персоналу та формування більш дієвої системи мотивації, щоб запобігти подальшому погіршенню позицій компанії на ринку.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2025–2027 роки представлено в табл. 2.21. Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2025–2027 роки

засвідчує стабільне утримання середнього рівня з поступовим позитивним зростанням інтегрального показника.

Таблиця 2.21

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2025–2027 роки [спрогнозовано автором]

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2025	3500	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.858	0.78	5.463	1.72	Середній
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2026	3600	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.87	0.791	5.54	1.731	Середній
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»	2027	3700	3.6	3.4	7.0	1.3	0.7	0.882	0.802	5.617	1.741	Середній

Значення R підвищується від 5,46 у 2025 р. до 5,62 у 2027 р., що свідчить про послідовне покращення ефективності використання кадрового потенціалу. Адитивна частина залишається сталою (7,0), тоді як мультиплікативна демонструє помірне зростання від 0,78 до 0,80, відображаючи поступове підвищення узгодженості персоналу з потребами компанії. Прогнозований штат збільшується з 3500 до 3700 працівників, що свідчить про тенденцію до розширення діяльності підприємства. Загалом компанія зберігає середній рівень конкурентоспроможності персоналу, а наявні позитивні зміни вказують на

потенціал переходу до вищого рівня за умови вдосконалення кадрової політики та підвищення результативності працівників.

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «Новус Україна» за 2025–2027 роки представлено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі ТОВ «Новус Україна» за 2025–2027 роки [спрогнозовано автором]

ТОВ «Новус Україна»	2025	6550	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.829	0.572	3.777	1.498	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2026	7200	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.87	0.6	3.96	1.522	Низький
ТОВ «Новус Україна»	2027	7900	3.4	3.2	6.6	1.15	0.6	0.911	0.628	4.148	1.547	Середній

Прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Новус Україна» у 2025–2027 роках відображає поступовий перехід від низького до середнього рівня. Інтегральний показник R зростає з 3,78 у 2025 р. до 3,96 у 2026 р., що ще зберігає низький рівень, але у 2027 р. він перевищує порогове значення та досягає 4,15, що дозволяє компанії перейти у категорію середнього рівня. Адитивна частина залишається сталою (6,6), однак мультиплікативна складова зростає з 0,57 до 0,63, що свідчить про покращення узгодженості кадрового потенціалу з потребами мережі. Прогнозований штат також збільшується з 6550 до 7900 осіб, що свідчить про розширення діяльності та зміцнення кадрових ресурсів. Загалом динаміка є позитивною: зростання чисельності працівників та поступове підвищення результативності дозволяють компанії поступово покращувати свої позиції, хоча для переходу на високий рівень необхідним є подальше вдосконалення кадрової політики, стимулювання

персоналу та підвищення ефективності праці.

Загалом прогнозна оцінка конкурентоспроможності персоналу провідних торговельних мереж України у 2025–2027 роках демонструє диференційовану динаміку. ТОВ «АТБ–Маркет» та ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» стабільно зберігають середній рівень, поступово нарощуючи інтегральні показники за рахунок збільшення мультиплікативної складової та чисельності персоналу. ТОВ «АШАН Україна Гіпермаркет» характеризується стійким зниженням конкурентоспроможності персоналу і утримується на низькому рівні, що зумовлено скороченням штату та слабкою узгодженістю кадрового потенціалу з потребами підприємства. Натомість ТОВ «Новус Україна» демонструє позитивні зміни, переходячи від низького до середнього рівня завдяки зростанню мультиплікативної складової та збільшенню прогнозованої чисельності працівників. Така динаміка вказує на необхідність посилення кадрової політики та системи мотивації у компаніях–аутсайдерах і створює потенціал для подальшого підвищення конкурентоспроможності персоналу в мережах, що показують стабільне або зростаюче значення інтегральних показників.

Висновок до другого розділу

За результатами проведеного аналізу та оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж за період з 2014 до 2024 року та на основі власного доробку автора зроблено низку висновків:

1. Проаналізовано динаміку та структуру оптової й роздрібної торгівлі України за 2014–2024 рр. і оцінено ключові зрушення під впливом цифровізації, пандемії та повномасштабної війни. Показано, що загальна кількість суб'єктів господарювання за десятиріччя коливалась, однак частка ФОП зросла, а їхній внесок у реалізацію помітно підвищився, що засвідчує адаптивність малого бізнесу. У торгівлі кількість суб'єктів скорочувалась до 2022 р., проте 2023–

2024 рр. принесли ознаки відновлення оборотів і розширення роздрібних форматів, зокрема завдяки омніканальності, логістичним інноваціям та переходу в онлайн. Валові маржі сектору після просідання у 2022 р. стабілізувалися у 2023 р., що підтверджує закріплення антикризових моделей управління. Оптовий товарооборот за 2019–2023 рр. зріс, водночас зросла питома вага продовольчих товарів і зменшилась частка вітчизняної продукції, що вимагає політики підтримки національного виробника й імпортозаміщення. Структурно ринок зміщується у бік мікро– та малих форматів і водночас зберігає розвиток крупноформатної роздрібної інфраструктури; за класифікаційними критеріями (ISIC/NACE/КВЕД) посилюється роль цифрової зрілості мереж та багатоканальних моделей збуту. Оцінено, що сегменти з обсягами реалізації до 5 млн євро демонструють витривалість і підвищення ефективності за рахунок консолідації, автоматизації та оптимізації персоналу, тоді як відновлення 2024 р. спирається на внутрішній попит, мікрофінансування та регіональну диверсифікацію. Сукупно результати свідчать про стійкість і поступову трансформацію торгівлі: збереження темпів зростання до 2030 р. потребує поглиблення цифровізації, поліпшення логістики, доступу МСП до капіталу, податкових стимулів і гармонізації класифікаційно–статистичних підходів для точного моніторингу та таргетованої підтримки.

2. Систематизовано торговельні мережі в Україні, яка узгоджена з класифікаціями ISIC/NACE та КВЕД–2010 (секція G). Дана систематизація дала змогу чітко розмежувати підприємства за форматом, каналами збуту та масштабом. Це полегшує статистичний аналіз і створює базу для HR–служб, які можуть планувати чисельність та компетенції працівників з урахуванням мультиформатного й омніканального розвитку ринку.

3. Проаналізовано ринок праці торгівлі, так у 2020–2023 роках він суттєво знизився: чисельність найманих у секції G зменшилася приблизно з 1,48 млн осіб у 2020–му до 1,10 млн у 2023–му (–25,4%), а загальний фонд відпрацьованих годин по економіці впав із $\approx 11,71$ млрд год у 2020–му до $\approx 8,76$ – $8,77$ млрд год у 2023–му (–20,2%). Найбільші провали припали на прифронтові

регіони: у Херсонській області відпрацьований час скоротився з 228,0 млн год у 2020-му до 30,4 млн год у 2023-му (–86,7%), у Донецькій – із 489,5 до 111,4 млн год (–77,2%), у Луганській – із 139,4 до 5,6 млн год (–96,0%), у Запорізькій – із 502,1 до 256,9 млн год (–48,9%), у Харківській – із 768,4 до 454,8 млн год (–40,8%). Водночас центральні та західні регіони продемонстрували відносну стійкість і навіть часткове відновлення: Львівська область утримала високі обсяги (з 672,2 до 632,7 млн год), Київська – знизилася помірніше (із 605,7 до 512,4 млн год), а столиця залишалася «якорем» ринку праці з 2,86–3,02 млрд год у 2020–2021 рр. і 2,60 млрд год у 2023-му. На рівні малих форм бізнесу падіння теж було відчутним: у категорії обороту до 1 млн євро зайнятість знизилась із 514,5 тис. у 2020-му до 424,0 тис. у 2023-му (–17,5%), тоді як у «середніх» для малого бізнесу групах 1–2 млн євро та 2–5 млн євро зміни були помірніші (з 456,3 до 393,6–434,7 тис. і з 979,5 до 798,3 тис. відповідно). У 2024 році намітилася стабілізація: кількість зайнятих у секторі малого бізнесу оцінюється на рівні 1,28 млн осіб, а фонд відпрацьованих годин по країні – 9,2–9,5 млрд год, із помітнішим підйомом у центральних і західних областях. Витрати на оплату праці в оптово–роздрібній торгівлі зросли з 1,22 млрд грн у 2019-му до 1,69 млрд грн у 2021-му, просіли до 1,50 млрд грн у 2022-му та відновилися до 1,97 млрд грн у 2023-му (+61,7% до 2019-го), а сумарні витрати на персонал у секції G збільшилися з 1,46 млрд грн у 2019-му до 2,33 млрд грн у 2023-му (+59%). У 2024-му очікується подальше зростання (оцінка 2,3–2,5 млрд грн за оплатою праці та близько 294,5 млрд грн за ширшими витратами на персонал), причому майже половина цих витрат припадає на великі мережі (≈49%), близько третини – на середні, а малі та мікро формують менш як чверть. На тлі дефіциту кадрів і цифровізації це підштовхнуло компанії до змішаної моделі оцінювання персоналу: поряд із «твердими» KPI (продуктивність, швидкість і точність обслуговування, виконання планів товарообігу) ширше застосовують «360°», тестування, поведінкові індикатори (клієнтоорієнтованість, командність, стресостійкість).

4. Оцінено дані досліджуваних торговельних мереж засвідчують

різновекторну кадрову динаміку. “АТБ–Маркет” після падіння чисельності персоналу у 2022 р. до 44 тис. відновив показник до 48 тис. у 2024 р. Fozzy Group стабілізувала зайнятість на рівні 43 тис. із перерозподілом між “Сільпо”, “Сільпо Фуд”, “Форою” та “Фоззі”. METRO утримує стабільність із приростом від 3,2 до 3,4 тис. осіб, NOVUS поступово наростив штат із 5,0 до 6,0 тис., тоді як Auchan скоротив чисельність до 4,25 тис. унаслідок реструктуризації. Це підтверджує необхідність диференційованих HR–підходів: для мереж із розширенням – швидке навчання та онбординг, для стабільних – акцент на продуктивності й 360°, для тих, що скорочуються – на оцінці потенціалу, рескілінгу та утриманні ключових компетенцій.

5. Проведено експертне опитування (34 респонденти) підтвердило, що конкурентоспроможність персоналу найбільше визначають: якість управління/лідерство, кваліфікація та досвід, цифрова грамотність, мотивація/готовність до змін і безпекові компетенції; комунікації та командна взаємодія отримали середні бали, але є стратегічними для стійкості. Запропонована модель (адитивно–мультиплікативна R із лініаризацією R') показала, що у 2020–2024 рр. більшість мереж мають низькі інтегральні значення через слабку “мультиплікативну” узгодженість персоналу з потребами бізнесу. Прогноз на 2025–2027 рр. диференційований: «Сільпо» (6,72–7,02), «Сільпо Фуд» (6,125) і «Фоззі Груп» (6,72–6,78) утримують високий рівень; «АТБ–Маркет» (5,16–5,39) і «METRO» (5,46–5,62) – стабільний середній із повільним поліпшенням; «Novus» підтягується до середнього (3,78→4,15 до 2027 р.); «АШАН Україна» знижується в межах низького (3,16→2,93), «Фоззі» і «Фора» залишаються в низькому діапазоні (3,8 і 3,19). Ключовий управлінський імператив для всіх – підсилити “мультиплікативну” частину через підвищення цифрової грамотності й безпекових навичок, точніше узгодити кадри з ролями (RA), оновити KPI/«360°» та адресно інвестувати у навчання і мотивацію, що прискорить перехід мереж зі «середнього»/«низького» рівня до «високого».

Основні результати дослідження опубліковані в наукових працях автора [197, 200, 202]

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування матриці навичок для управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж

Відстеження компетенцій, навичок, кваліфікації та сертифікатів персоналу торговельних мереж – це складна справа, особливо якщо торговельна мережа велика, складна або складається з кількох відділів і команд. Звичайно, правильне програмне забезпечення для керування навичками може значно допомогти торговельним мережам подолати таку проблему. Однак таке програмне забезпечення є всеохоплюючим рішенням, і керівництву може знадобитися швидке вирішення проблеми. Ось тут і з'являється матриця навичок .

Матриця навичок – це інструмент, який використовується торговельними мережами для оцінки та відстеження навичок, компетенцій і навичок своїх співробітників або членів команди. Це візуальне представлення – матриця – яка допомагає менеджерам і лідерам команд визначити сильні та слабкі сторони в команді, відділі чи організації.

За допомогою матриці навичок керівники можуть: визначити та ліквідувати прогалини в навичках; розробити цільові стратегії найму; створити ініціативи з підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу; стратегічний план управління персоналом.

Шаблон матриці навичок зазвичай складається з таблиці, де кожен рядок представляє окремого працівника, а кожен стовпець представляє конкретну навичку чи компетенцію, що відповідає цілям торговельної мережі.

Щоб використовувати матрицю навичок, заповнюється перетини рядків і стовпців інформацією, яка вказує на рівень кваліфікації або компетентності персоналу в певній навичці. Зазвичай це позначається цифрою (наприклад, 0–5). Тоді керівник зможе легко побачити співробітників, які кваліфіковані для виконання конкретних завдань, ролей або обов'язків. Правильно створена матриця навичок забезпечить торгівельній мережі повний нагляд за навичками, якими володіє персонал, а також тими, які потрібні торгівельній мережі, щоб залишатися оперативним, сумісним і безпечним.

Коли керівник звикне чи підлаштується використовувати матрицю навичок електронної таблиці, потрібно зробити наступні кроки у керуванні навичками: вибрати та запровадити програмне забезпечення для керування навичками, яке найкраще підходить для торгової мережі. Тобто:

Крок №1 – Ставити правильні пріоритети

Перш ніж почати створювати матрицю навичок, важливо поставити пріоритети та проаналізувати наявну інформацію: які кваліфікації та навички потрібні працівникам, які кваліфікації та навички вже мають працівники, чи існує розрив між тим, що їм потрібно, і тим, що вони вже мають.

Крок №2 – Створити огляд навичок

Які навички та кваліфікації потрібні працівникам, щоб успішно та безпечно виконувати завдання і підвищити свою конкурентоспроможність. Тобто потрібно створити огляд навичок, який показує всі необхідні навички та кваліфікації, які необхідні торгівельних мереж для забезпечення безпеки та функціонування. Огляд також показує, які працівники є дуже різноманітними (спеціалісти загального профілю) або мають дуже специфічні навички (аси).

Крок №3 – Групування навичок

Використовуйте свій огляд, щоб сортувати навички за відділами або групами у вашій організації. Це означає, що ви можете легше переконатися, що кожна команда чи відділ має все необхідне для ефективної та результативної роботи.

Крок №4 – Заповнення шаблонів матриці навичок

Використовують інформацію, яку ви зібрали під час кроків 1–3, і розміщують її в шаблоні матриці навичок. Потім визначають та призначають кожному працівнику рівень кваліфікації для кожної з перерахованих навичок для команди, відділу чи організації.

Матриця навичок може стати величезною перевагою для стратегії управління навичками. Однак є кілька речей, на які слід звернути увагу при створенні матриці навичок:

- Не регулярне оновлення матриці навичок. Рідкісні оновлення матриці навичок можуть призвести до неточного уявлення про здібності співробітника.

- Надмірне ускладнення великої матриці навичок. Складні та заплутані матриці навичок можуть перевантажити HR-команди та співробітників – і значно підвищити ймовірність неточної інформації та інших помилок.

- Недостатній зв'язок навичок із бізнес-цілями. Неможливість узгодити навички співробітників зі стратегічними бізнес-цілями може призвести до того, що робоча сила не матиме здібностей, необхідних для досягнення організаційного успіху та інновацій.

- Відсутність інтеграції з іншими HR-системами. Відсутність інтеграції між матрицею навичок та іншими системами управління персоналом означає, що керівники не матимуть цілісного уявлення про потреби розвитку співробітників у торгівельній мережі.

- Покладаючись на посади замість навичок. Мислення про посади, а не про реальні навички може призвести до неправильних оцінок щодо розміщення талантів. Те, що хтось має в своєму титулі «менеджер» або «директор», не обов'язково означає, що він має хороші лідерські якості.

Загалом, матриця навичок приносить торговим мережам масу переваг без особливих недоліків. Однак матриця навичок на основі електронних таблиць, наприклад створена в Excel, має кілька недоліків. Тут ми коротко розглянемо переваги та недоліки матриць навичок на основі електронних таблиць.

Створення та підтримка матриці навичок в електронній таблиці є перевагою для зусиль торговим мережам з управління навичками на багатьох

фронтах. Важливо також зазначити, що багато з цих переваг також поширюються на використання матриці навичок, яку пропонує програмне забезпечення для керування навичками:

- Недороге рішення. Програмне забезпечення для роботи з електронними таблицями, наприклад Microsoft Excel, є відносно недорогим і часто вже використовується більшістю торгових мереж. Це означає, що запуск матриці навичок на основі електронних таблиць практично безкоштовний.

- Легка інтеграція. Легко інтегрує файли електронних таблиць з іншими програмними інструментами та платформами, такими як HR або системи управління проектами.

- Легке введення даних. Швидко вводити, редагувати та оновлювати електронні таблиці будь-коли. Додати нові навички або скорегувати рівень кваліфікації співробітника – це просто.

Деякі з найпоширеніших недоліків матриці навичок на основі електронних таблиць порівняно з програмним забезпеченням для керування навичками:

- Схильний до помилок. Електронні таблиці також неймовірно схильні до помилок. Ненавмисна зміна формули лише однієї комірки, і весь аркуш «зламається» (людська помилка).

- Керування версіями. Співпраця над електронними таблицями може призвести до проблем з контролем версій, особливо якщо задіяно кілька членів команди. Електронні таблиці не ідеальні для створення уніфікованої матриці навичок, яка працює як для окремих команд, так і для вашої організації в цілому.

- Складний і громіздкий. Створення матриці навичок в електронній таблиці означає роботу з кількома вкладками та формулами. Чим складнішою стає матриця навичок, тим більше потрібен гуру Excel із навичками програмування, щоб керувати ними!

Створення матриці навичок – це одне. Використовувати його – це інше – і це несе з собою новий список викликів. Ось три поширені проблеми, з якими

можна зіткнутися під час впровадження матриці навичок у торговельних мережах:

- Збір даних. Збір даних про навички співробітників передбачає трудомісткі методи, такі як опитування чи співбесіди, особливо складні у великих організаціях. Це вимагає ретельного планування та виконання для забезпечення вичерпної та точної інформації.

- Безпечне керування даними. Захист даних про навички співробітників має вирішальне значення, що вимагає ретельного захисту конфіденційності даних і заходів безпеки.

- Забезпечення всієї організації. Співробітники та керівники повинні розуміти мету матриці навичок і те, як вони будуть використовуватися.

Переваги матриці навичок подано на рис. 3.1

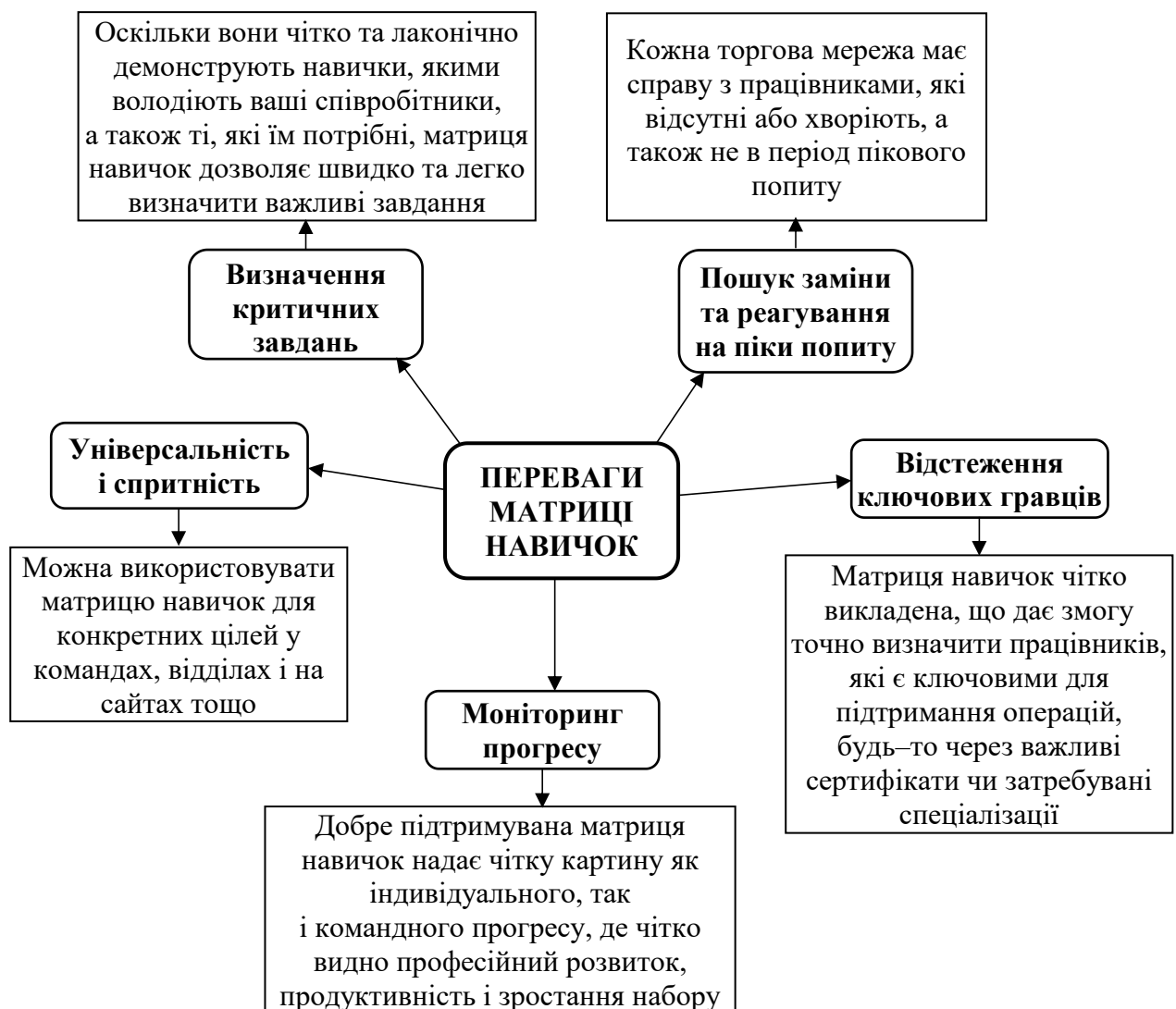


Рис. 3.1. Переваги матриці навичок [розроблено автором]

Створимо матрицю навичок для торговельних мереж (табл. 3.1). Впровадимо такі навички: Технічне обслуговування, інформаційна безпека, робота в команді, м'які навички, системи управління.

Таблиця 3.1

Матриця навичок працівників торговельних мереж (приклад)

№ з/п	Ім'я	Прізвище	Технічне обслуговування електрообладнання (ECM)	Інформаційна безпека (ISS)	Робота в команді (TW)	М'які навички (SS)	Системи управління (MS)	Загальний бал
1.								
2.								
3.								

Оцінювання в матриці навичок ведеться за шкалою від 1 до 4, де:

- 1 – початковий рівень;
- 2 – базовий рівень;
- 3 – компетентний рівень;
- 4 – експертний рівень.

Отже побудуємо матрицю навичок.

Управління персоналом вимагає чіткого уявлення про навички, компетенцію, знання та кваліфікацію співробітників. Це вірно незалежно від розміру організації, але це особливо важливо, якщо керівник працює в міжнародному масштабі з сотнями або навіть тисячами співробітників на кількох підприємствах.

Матриці навичок є ідеальним способом консолідації та категоризації цієї інформації. Вони чітко показують, якими навичками володіють співробітники, які їм потрібні, а також чи є прогалини в навичках у організації (торговельній мережі).

Матриці навичок є безцінними інструментами для ефективного управління персоналом. Вони також є першим кроком у створенні та підґрунті

для впровадження стратегії управління навичками у торговельній мережі.

Сьогоднішній ринок праці зовсім не статичний. Попит на певні навички постійно змінюється у відповідь на швидкий розвиток технічних інновацій. Більше того, очікується, що персонал у всіх секторах буде йти в ногу з цими змінами. І, здавалося б, попит на персонал з технічними та ІТ-кваліфікаціями продовжує зростати невинно, як і раніше.

Розрив у навичках – це невідповідність між навичками та/або вміннями, необхідними для виконання певного завдання, і тими, які фактично присутні у торговельній мережі. Або невідповідність заданих вимог до роботи та кваліфікації кандидатів.

Прогалини в навичках пояснюють, чому компанії часто мають великі труднощі з пошуком потрібних людей для заміщення своїх вакансій, навіть якщо на ринку праці є велика кількість шукачів роботи. Дефіцит кваліфікації також можна визначити як зміну попиту. Проривні технології, мінливі ринки, нові правила, демографічні зрушення та дедалі більш чітка споживча позиція, а разом з ним висувують нові вимоги до працівників. Усі ці чинники сприяють змінам, що повсюдно переосмислюють ринки. Основна небезпека зростання розриву в навичках полягає в дефіциті талантів – проблема, яка має величезний вплив на всіх рівнях, від окремих людей до економіки.

Побудуємо матрицю навичок для ТОВ “АТБ–Маркет” за скороченим процесом, у зв’язку із невідомості даних ППП працівників та габаритність оцінювання. Оцінювання здійснюється експертами за посадами, які є в торговельній мережі (табл. 3.2).

Отже, такі посади як: продавець–консультант, адміністратор залу, заступник керуючого, керуючий мають найвищі цілі за командною роботою (TW = 4) і м’якими навичками (SS = 4). Це критичні компетенції для сервісу, продажів і управління зміною. Інформаційна безпека (ISS) задана на 3 рівень майже для всіх посад (виняток – продавець/вантажник з базовими 2). Це вказує на підвищені регуляторні та операційні вимоги до захисту даних (POS, лояльність, персональні дані).

Таблиця 3.2.

Матриця навичок посад ТОВ “АТБ–Маркет”

№ з/п	Посада	Технічне обслуговування електрообладнання (ECM)	Інформ–аційна безпека (ISS)	Робота в команді (TW)	М’які навички (SS)	Системи управління (MS)	Загальний бал
1.	Керуючий магазином	2	3	4	4	4	17
2.	Заступник керуючого магазину	2	3	4	4	3	16
3.	Адміністратор залу	2	3	4	4	3	16
4.	Продавець–консультант	2	2	4	4	2	14
5.	Молодший приймальник товарів	2	2	3	3	2	12
6.	Товарознавець	3	3	3	3	3	15
7.	Молодший комірник	2	2	3	3	2	12
8.	Пекар	3	2	3	3	2	13
9.	Охоронник	1	3	3	3	2	12

Системи управління (MS) максимально високі для керуючого (4) та заступника/адміністратора (3) – операційна дисципліна, SOP, HACCP/HSE, виконання планів і KPI. Техобслуговування обладнання (ESM) підвищене для пекаря (3), товарознавця (3) і помірне для інших. Це пов’язано з обладнанням (печі, ваги, сканери, POS, холодильні лінії). Стабільний “середній” профіль у товарознавця (усі навички = 3) – це системна роль балансу процесів.

Сервіс і продажі: швидкість обслуговування в пікові години.

Кібергігієна та комплаєнс: низькі фактичні рівні підвищують ризики інцидентів (фішинг, витік даних, помилки з доступами).

Операційна дисципліна: якщо фактичний рівень <4 – росте ризик відхилень від SOP, втрат, прострочень, проблем із ревізіями/аудитами.

Технічне обслуговування електро–обладнання: недостатня компетентність простій обладнання, “вузькі горлечка” на касі/бек–офісі.

Безпека об’єкта: низький фактичний рівень, збої у взаємодії з командою та ескалацією інцидентів.

Розглянемо пріоритети апскілінгу до побудованої матриці: 1) TW та SS: продавець–консультант, адміністратор залу, заступник/керуючий – парне наставництво на зміні, стандарти запобігання конфліктам, тренінги “пікові години”. 2) ISS (вся зміна, окремо охорона): довести фактичні рівні не нижче 3, мікронавчання (10–15 хв/тиждень), фішинг–симуляції, контроль доступів, політика паролів, політика даних лояльності. 3) MS (керуючі/заступники/адміністратори): закріпити 3–4 через регулярні операційні ритуали, щоденні чек–листи, щотижневі Gemba–обходи, розбір відхилень SOP/НАССР, візуальні борди KPI. 4) ESM (пекар/товарознавець/бек–офіс): підняти самостійне усунення типових збоїв до 3, “карти інцидентів” для POS/сканерів/печей, базова діагностика, швидкий зв’язок із техпідтримкою, інструкції з фото/відео. За загальним балом можна стверджувати, що такі посади: керуючий магазином, заступник керуючого магазину, адміністратор залу відносяться до експертів, тому що в межах балах (16–20). Всі інші відносяться до компетентних в межах балах (11–15).

Удосконалена матриця навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу торгівельних мереж – це адаптивно–класифікаційна модель стратегічного управління людськими ресурсами, яка формується на основі поєднання рівня професійної компетентності працівників (інтегрального показника кваліфікаційно–компетентнісної трансформації) та ступеня адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торгівельної мережі. Вона

визначає тип управлінської поведінки в системі розвитку персоналу – від реактивної (мінімальна відповідність поточним вимогам) до проактивної (випереджаюча підготовка до викликів майбутнього) залежно від здатності працівників ефективно інтегрувати нові навички, засвоювати цифрові інструменти та взаємодіяти в міжфункціональних командах.

На відміну від традиційних матриць навичок, що орієнтовані переважно на фіксацію поточного стану компетенцій, удосконалена матриця включає динамічну компоненту – механізм прогнозування розвитку навичок і оцінювання потенціалу зростання працівника, враховуючи темпи змін цифрового середовища, ротацію кадрів, ризики професійного вигорання та виклики інтелектуалізації праці. Вона структурована за принципом “навігатора навичок”, що поєднує аналітику поточного стану кваліфікаційної відповідності, оцінку критичних прогалин у знаннях та побудову індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Удосконалена матриця навичок виступає не лише інструментом діагностики кадрового потенціалу, а й управлінською платформою, яка дозволяє сформулювати цільові стратегії підвищення конкурентоспроможності персоналу торгівельної мережі через розробку програм рескілінгу, апскілінгу та інституалізацію безперервного навчання. Такий підхід створює підґрунтя для реалізації адаптивної кадрової політики, побудованої на принципах гнучкості, відповідальності та ціннісної орієнтації на розвиток людського капіталу як ключового активу сучасної торговельної структури. Завдяки такій моделі торговельні мережі отримують можливість: системно управляти розвитком персоналу, спираючись на аналітику компетенцій; розробляти цільові програми апскілінгу та рескілінгу; зменшувати ризики кадрового дефіциту та професійного вигорання; підвищувати ефективність роботи команд і якість обслуговування споживачів; забезпечувати стійкий розвиток і конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, матриця навичок у сучасних умовах стає не лише інструментом HR–менеджменту, а й ключовим елементом системи економічної безпеки та стратегічного управління торговельною мережею.

3.2. Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж передбачає реалізацію низки управлінських дій, таких як підвищення кваліфікації, професійний моніторинг, розвиток мотиваційної політики, які неможливі без попереднього збору достовірної та релевантної інформації. Саме наявність такої інформації слугує фундаментом для прийняття ефективних управлінських рішень, впровадження цільових процедур та стратегій.

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності передбачає побудову чіткої логіко–аналітичної послідовності, яка базується на обраній моделі. В умовах практики оцінювання конкурентоспроможності, зокрема щодо товарів, торговельних мереж, підприємств чи економічних систем, найчастіше застосовуються адитивні моделі, що базуються на підсумовуванні стандартизованих значень вагових індикаторів. Вони є досить простими у реалізації, наочними та зрозумілими для подальшого аналізу, що й зумовило їх поширене використання також у сфері оцінювання персоналу.

Проте останнім часом спостерігається зростання інтересу до результатних та порівняльних моделей. Перша дозволяє врахувати не лише рівень наявних ресурсів чи здібностей працівника, а й фактичну ефективність їх використання, що робить оцінку більш функціональною та орієнтованою на результат. Порівняльні – дають можливість ранжувати працівників або групи персоналу між собою за обраними критеріями, виявляючи найбільш конкурентоспроможних чи навпаки – вразливих у кадровому складі.

З урахуванням зростаючої складності управління персоналом в умовах цифрової трансформації, варто розглядати можливість інтеграції кількох типів моделей, формуючи комбіновані алгоритми оцінки, що дозволяють отримати гнучку, точну та стратегічно значущу характеристику стану й потенціалу персоналу. Такий підхід забезпечує не лише діагностику поточного рівня конкурентоспроможності, але й формує базу для прогнозування кадрових

ризиків, планування розвитку та оптимізації кадрової політики підприємства в динамічному ринковому середовищі. Етапи формування та реалізації моделі оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи формування та реалізації моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж [розроблено автором]

Кожному типу моделі оцінювання притаманні певні обмеження. Так, суто адитивні моделі, навіть із урахуванням коефіцієнтів вагомості, передбачають умовну рівнозначність впливу всіх включених чинників, що не відповідає реаліям функціонування персоналу торговельних мереж. Такий підхід нівелює специфічність окремих чинників, які можуть мати критичне значення або, навпаки, другорядний вплив.

Порівняльні моделі унеможливають незалежну оцінку конкурентоспроможності персоналу окремого підприємства чи торговельної мережі без наявності еталонного об'єкта порівняння – іншого підприємства (торговельної мережі) чи ринку в цілому. Це значно ускладнює використання таких моделей у випадках унікальних або ізольованих організаційних систем.

Результативні моделі, незважаючи на наявність функціонального зв'язку між чинниками та результатом, передбачають чітку ідентифікацію кінцевого результату. Проте головним їхнім недоліком є обмежена можливість подальшого аналізу варіативності результату за зміни окремих чинників, що суттєво знижує ефективність моделі як інструменту стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

У зв'язку з цим доцільно застосовувати адитивно–мультиплікативну модель, яка дозволяє враховувати як сумарний ефект (адитивний) в умовах трансформаційних змін, так і комбіновану взаємодію між чинниками (мультиплікативний вплив). Такий підхід забезпечує вищу аналітичну гнучкість і точність прогнозування змін у конкурентоспроможності персоналу за впливу окремих чи групових факторів.

Формалізована адитивно–мультиплікативна модель оцінки конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі:

$$R = \left(\sum_{t=1}^T w_t \cdot f_t \right) \cdot \prod_{i=1}^1 (1 + w_i \cdot f_i), \quad (3.1)$$

де R – інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі;

f_t – значення чинника, що адитивно впливає на конкурентоспроможність;

f_i – значення чинника, що мультиплікативно впливає на конкурентоспроможність;

w_t, w_i – відповідні коефіцієнти вагомості чинників;

T – кількість адитивних чинників;

1 – кількість мультиплікативних чинників.

Класифікація чинників за характером впливу на конкурентоспроможність торговельної мережі

Адитивні чинники – мають лінійний і незалежний вплив, відображають окремі елементи кваліфікаційного або організаційного характеру:

- рівень освіти;
- професійна підготовка;
- досвід роботи;
- участь у підвищенні кваліфікації;
- рівень адаптації до корпоративної культури.

Мультиплікативні чинники – чинять посилений вплив за рахунок взаємодії з іншими факторами, можуть мати як позитивний, так і негативний ефект залежно від їхніх значень:

- мотиваційна залученість;
- організаційна лояльність;
- інноваційна активність;
- стресостійкість;
- здатність до роботи в умовах змін.

Таким чином, мультиплікативна група чинників відіграє роль множника, що коригує ефект основних (адитивних) характеристик персоналу, посилюючи або послаблюючи їх вплив. Це дає змогу оцінити конкурентоспроможність персоналу більш комплексно, ураховуючи як накопичений потенціал, так і поведінкові, мотиваційні та контекстуальні особливості.

Зважаючи на нерівнозначний вплив різних чинників на загальний рівень конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі, виникає об'єктивна потреба у використанні коефіцієнтів вагомості, які відображають значущість кожного фактора в межах узагальненої моделі. Впровадження цих коефіцієнтів дозволяє кількісно ранжувати впливові змінні та формалізувати їхній вклад у результативний показник. Проте застосування коефіцієнтів вагомості потребує обережності, особливо у мультиплікативній частині моделі, де можливе їхнє нівелювання.

У межах адитивно–мультиплікативного підходу коефіцієнти вагомості спочатку передбачаються у формулі 3.2:

$$R = \left(\sum_{t=1}^T w_t \cdot f_t \right) \cdot \prod_{i=1}^T (1 + w_i \cdot f_i), \quad (3.2)$$

Однак при аналітичному перетворенні цієї формули виникає проблема: коефіцієнти вагомості у мультиплікативній частині фактично перетворюється на сталу величину, що не змінює структуру результату при різних значеннях факторів. У спрощеному вигляді це виражається як:

$$R = \left(\sum_{t=1}^T w_t \cdot f_t \right) \cdot C_1, \quad (3.3)$$

де $C_1 = \prod_{i=1}^k (1 + w_i \cdot f_i)$ – сталий множник;

k – кількість мультиплікативних чинників.

У такому випадку вся варіативність у результаті фактично переноситься на адитивну частину, а мультиплікативна втрачає динамічну роль. Щоб уникнути втрати аналітичного змісту коефіцієнтів вагомості та зберегти чутливість результату до зміни чинників, доцільно перейти до еластичнісного моделювання.

Еластичнісна модель дозволяє встановити пропорційний вплив кожного чинника на зміну результативного показника, що є особливо доцільним у випадках нелінійної взаємодії факторів. Такий підхід формалізується як:

$$Y = \prod_{j=1}^m X_j^{E_j}, \quad (3.4)$$

де: Y – результуючий показник конкурентоспроможності персоналу;

X_j – значення кожного j -го чинника, що входить до моделі;

E_j – коефіцієнт еластичності, який відображає чутливість показника Y до зміни чинника X_j ;

m – загальна кількість чинників.

Інтерпретація коефіцієнтів еластичності:

якщо $E_j > 1$, то чинник має підсилений вплив – незначна зміна значення чинника призводить до суттєвої зміни результату;

якщо $0 < E_j < 1$, то чинник має помірний вплив;

якщо $E_j = 0$, то чинник не впливає на результат (виключається з моделі);

якщо $E_j < 0$, то чинник впливає негативно, тобто має зворотну дію.

Таким чином, перехід до моделі еластичності дозволяє зберегти варіативність, чутливість та структурну гнучкість у процесі оцінювання конкурентоспроможності персоналу. Крім того, цей підхід забезпечує вищий ступінь адаптації моделі до умов конкретної торговельної мережі, особливо в динамічному та трансформаційному середовищі.

Повний перехід до використання коефіцієнтів еластичності у рамках запропонованої моделі оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі не є доцільним. Це пояснюється тим, що основна функція коефіцієнтів еластичності – визначення інтенсивності впливу окремих чинників. Таким чином, отримані коефіцієнти вагомості можуть бути безпосередньо застосовані як множники у складі мультиплікативної частини моделі. Наприклад, для такого чинника, як якість управління, що за результатами експертного опитування визнано одним із найвагоміших, коефіцієнт вагомості становить 8,23% серед сукупності з 19 чинників. Проте навіть за такої високої оцінки його фактичний вплив у моделі буде мінімальним, якщо застосовувати цей коефіцієнт як степеневий показник у функціональній залежності.

Ключова проблема полягає в низькій диференційованості шкали оцінювання інтенсивності впливу чинників. Наприклад, за десятипозиційною шкалою різниця між найнижчим і найвищим значенням коефіцієнтів вагомості становить лише 0,21 або 21%, а за п'ятипозиційною шкалою – 0,14 або 14%. Хоча ці шкали дають змогу деталізовано описати інтенсивність впливу, використання їх у вигляді степенів чи простих множників значно обмежує інтерпретаційну потужність моделі, оскільки згладжує навіть найсильніші контрасти між полярними значеннями.

Це призводить до нівелювання ефективності моделі в оцінці конкурентоспроможності, оскільки модель втрачає чутливість до змін у ключових параметрах. Фактично, коефіцієнти вагомості в мультиплікативній частині моделі перетворюються на сталий множник, незалежно від фактичної ваги відповідного чинника, що унеможливорює чітку інтерпретацію результатів.

Крім того, якщо вагомість чинника виражати через степеневий показник, це ще більше знижує його вплив на підсумковий результат, оскільки невеликі значення степеня майже не змінюють результуючого показника навіть за суттєвих змін самого чинника.

Таким чином, використання коефіцієнтів вагомості у формі множників або степеневих показників у мультиплікативній частині моделі є методологічно необґрунтованим. Це не лише деформує реальну картину інтенсивності впливу, але й унеможливорює точну диференціацію результатів, що критично важливо для прийняття ефективних управлінських рішень.

Ефективність функціонування запропонованої моделі оцінювання конкурентоспроможності персоналу значною мірою визначається коректністю розподілу чинників між її структурними компонентами. До мультиплікативної частини моделі доцільно віднести такі чинники, як якість управління персоналом, стратегічна значущість персоналу в загальній діяльності підприємства, а також ступінь відповідності персоналу поточним і перспективним потребам торговельної мережі. Цей підхід пояснюється тим, що вказані чинники не є характеристиками самого персоналу як ресурсу, а, радше, відображають умови та можливості його ефективного використання в межах виробничої чи управлінської системи.

Водночас інші ідентифіковані чинники доцільно включати до адитивної частини моделі, оскільки вони безпосередньо описують властивості персоналу торговельної мережі, виступають його внутрішніми характеристиками й можуть розглядатися як на рівні окремого працівника, так і в межах всього кадрового складу торговельної мережі. У процесі моделювання ці дві площини (індивідуальна та колективна) розглядаються окремо, зважаючи на відмінності

у методології оцінювання: хоча для обох випадків можливе використання аналогічних підходів, методи збору та узагальнення даних, особливо при формуванні середніх значень, відрізнятимуться.

Для кожного чинника, включеного до моделі, необхідно обґрунтувати та вибрати відповідний індикатор оцінки інтенсивності впливу на рівень конкурентоспроможності персоналу. Отримання таких індикаторів може здійснюватися шляхом експертного опитування, аналітичного аналізу, анкетування або застосування комбінованих методик. Ключовим є те, що підсумковий інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу повинен базуватися на кількісному вираженні ступеня впливу кожного з чинників.

Водночас, оцінка інтенсивності навіть одного чинника є досить складним завданням. По–перше, для одного і того ж чинника може існувати декілька альтернативних індикаторів, отриманих різними шляхами. По–друге, багатовимірність впливу окремих чинників не завжди дозволяє обмежитися лише одним показником. Тому питання кількісної оцінки впливу чинників може розглядатися як самостійний напрям дослідження.

При виборі конкретного індикатора інтенсивності впливу необхідно дотримуватись оптимального співвідношення між валідністю оцінки та складністю її реалізації. З одного боку, обраний показник має достовірно відображати реальний вплив чинника на конкурентоспроможність персоналу в межах конкретної торговельної мережі. З іншого боку – бути зрозумілим, технічно здійсненним і таким, що легко піддається інтерпретації в аналітичному процесі.

З метою забезпечення узгодженості та об'єктивності оцінювання інтенсивності впливу більшості чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі доцільно застосовувати єдину уніфіковану шкалу, сформовану на основі експертного опитування. Саме цей підхід пропонується як основа для оцінювання всіх чинників, що входять до адитивної частини моделі. До таких чинників належать: кваліфікація, професійний досвід,

орієнтація на досягнення результату, прагнення до саморозвитку, самомотивація, лояльність, відкритість до змін, неконфліктність, функціональна гнучкість, загальна працездатність, якість внутрішніх комунікацій, рівень колективної мотивації, спільність інтересів, соціальна згуртованість, ефективність адміністрування розвитку персоналу, фінансове забезпечення персоналу, а також готовність до взаємодопомоги й обміну знаннями.

Для деяких із вищезгаданих чинників можливо використати й об'єктивні кількісні індикатори, які є достатньо валідними та не потребують складних розрахунків. Проте, навіть за умови наявності таких індикаторів, проблема оцінювання інтенсивності впливу всієї сукупності чинників залишається актуальною. Частина чинників складно кількісно виміряти з достатньою точністю. Наприклад, такі характеристики як готовність до змін, орієнтація на досягнення цілей чи прагнення до розвитку мають значний суб'єктивний компонент. Хоча соціометричні методи можуть дати змогу отримати умовну кількісну оцінку, вона залишатиметься відносною та наближеною.

Поєднання стимулюючих (позитивних) і дестимулюючих (негативних) чинників у межах одного масиву оцінювання ускладнює коректне моделювання конкурентоспроможності. Використання суто кількісного підходу неминуче призводить до необхідності інтеграції показників із різною спрямованістю впливу, що суперечить принципу однорідності моделі. Для забезпечення наукової обґрунтованості оцінювання слід або забезпечити одноманітність знаків показників (всі – стимулятивні або всі – дестимулятивні), або виконати їх попереднє нормування.

Крім того, розбіжність діапазонів значень індикаторів для різних чинників створює значні ускладнення у порівнянні результатів. Деякі показники можуть мати вузький інтервал зміни, інші – широкий, а також відрізнятись за шкалою вимірювання. Навіть за умови включення коефіцієнтів вагомості в модель, відмінність розмірностей індикаторів неможливо повністю усунути в межах адитивно–мультиплікативного підходу. Це, своєю чергою,

знижує еластичність та аналітичну чутливість результуючого показника, ускладнює його інтерпретацію, а також зменшує точність оцінки інтенсивності впливу окремих чинників.

Отже, для забезпечення високого рівня достовірності результатів, побудова моделі оцінювання конкурентоспроможності персоналу повинна враховувати єдність шкали оцінювання, однорідність впливу показників за напрямом та сумісність їхніх діапазонів, що забезпечить адекватність, стабільність і надійність інтегральної оцінки.

Модель оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі фактично базуватиметься на бальній шкалі, що забезпечує уніфікований підхід до оцінки інтенсивності впливу чинників. Використання аналітичних індикаторів у цьому контексті не тільки не покращить точність оцінювання, а навпаки – ускладнить процедуру, навіть за умови збереження балансу між валідністю і складністю їх визначення. Залучення таких показників призведе до перевантаження моделі, що зменшить її практичну застосовність, а результати можуть стати неоднозначними у трактуванні як окремих чинників, так і інтегрального показника.

У зв'язку з цим доцільним є відмова від аналітичних методів для оцінювання інтенсивності впливу чинників, що входять до адитивної частини моделі, на користь експертного підходу, який забезпечує цілісність та порівнюваність результатів. Всі чинники, оцінювані за допомогою експертної методики, трактуються як стимулятивні – тобто, що вищий бал за шкалою, то сильніший позитивний вплив чинника на рівень конкурентоспроможності персоналу конкретної торговельної мережі.

Застосування виключно експертного підходу в цьому випадку є найбільш доцільним для отримання інтегральної оцінки конкурентоспроможності персоналу за адитивно–мультиплікативною моделлю. Водночас, для цілей прийняття управлінських рішень на рівні окремих чинників можливе залучення альтернативних методів оцінювання, таких як спостереження, анкетування, соціометрія, шкалування або метод діапазонного співставлення.

Застосування таких методів набуває особливої ваги у випадках, коли необхідно порівняти конкурентоспроможність персоналу з іншими торговельними мережами або конкурентами, оскільки це дозволяє зменшити суб'єктивність та здійснити більш об'єктивне позиціонування чинників за рівнем їх впливу. Проте, саме для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу в цілому, метод експертних оцінок є найбільш виправданим. Адже він забезпечує однорідний діапазон значень та єдину шкалу вимірювання, що необхідно для коректної роботи моделі та отримання узагальненої оцінки з урахуванням усіх релевантних чинників.

Визначення кількісної оцінки інтенсивності впливу таких чинників, як якість управління, важливість персоналу в діяльності торговельної мережі та відповідність персоналу потребам торговельної мережі, є доволі складним завданням. Проте, з урахуванням сучасних наукових підходів [190, 191], можлива адаптація існуючих методичних підходів до умов практичного застосування.

З урахуванням необхідності балансу між валідністю обраного індикатора та складністю його обчислення, для оцінки інтенсивності впливу чинника «якість управління» на рівень конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі доцільно використати показник, що відображає співвідношення ефективності управлінської діяльності до економічності функціонування апарату управління [192]. Водночас, замість класичного підходу, де в знаменнику використовувалося співвідношення фактичної чисельності управлінського персоналу до нормативної, запропоновано модифікований варіант: відношення між фактичними та плановими витратами на управління.

У такому форматі показник трансформується у відношення:

(Фактичний прибуток / Плановий прибуток): (Фактичні витрати на управління / Планові витрати на управління).

Перевагою цієї трансформації є уніфікована розмірність показників у чисельнику та знаменнику (вартісний вираз), що спрощує не лише математичні розрахунки, а й інтерпретацію значення оцінки. Крім того, цей показник є

стимулятивним, оскільки його збільшення свідчить про перевищення фактичного прибутку над запланованим за умов знижених або оптимізованих витрат на управління.

Таким чином, запропонований показник є валідним та практично обґрунтованим для використання як індикатор інтенсивності впливу чинника якості управління на конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі. Альтернативні підходи, зокрема використання середнього геометричного показника ефективності системи управління [193, 194], індикаторів технічної озброєності, або втрат робочого часу [195], хоча і теоретично обґрунтовані, є надто складними в реалізації у рамках оцінювання конкурентоспроможності персоналу.

Конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників середовища. Зокрема, оцінка інтенсивності впливу відносної важливості персоналу в діяльності торговельної мережі повинна здійснюватися з урахуванням сукупного контексту функціонування торговельної мережі – як внутрішніх умов, так і зовнішньоекономічної ситуації. Для забезпечення комплексного підходу до оцінювання цього чинника необхідно враховувати такі аспекти: баланс між попитом і пропозицією на продукцію торговельної мережі, а також альтернативну економічну ефективність інвестування у людський капітал.

З метою збереження оптимального співвідношення між достовірністю оцінки (валідністю) та простотою її реалізації, доцільно застосовувати два інтегральні показники для оцінювання інтенсивності впливу цього чинника.

Частка витрат на оплату праці та супутні витрати, пов'язані з утриманням персоналу, у складі загальних витрат підприємства є одним із базових показників, що характеризує роль людських ресурсів у забезпеченні його діяльності. Перевагою цього індикатора виступає простота обчислення, оскільки необхідні дані містяться у бухгалтерській та фінансовій звітності, що робить його доступним та зручним для практичного застосування.

Важливим індикатором також є коефіцієнт співвідношення попиту й

пропозиції на ринку основної продукції торговельної мережі, який відображає альтернативну привабливість персоналу як ключового ресурсу. Зростання цього співвідношення свідчить про дефіцит пропозиції, що змушує підприємство посилювати зусилля щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу. Одночасно це зменшує привабливість інших ресурсів і підвищує стратегічну значущість персоналу. Використання зазначених показників дає можливість здійснити кількісну оцінку ролі людського капіталу в структурі конкурентоспроможності торговельної мережі та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій у персонал.

Обидва індикатори – частка витрат на персонал у загальних витратах і співвідношення попиту до пропозиції на ринку продукції – виступають стимулюючими чинниками в оцінюванні конкурентоспроможності працівників. Це означає, що вони позитивно впливають на інтегральний показник та можуть безпосередньо застосовуватися у моделі без потреби в коригуванні чи трансформації.

Відповідно, інтегральний показник інтенсивності впливу чинника відносної значущості персоналу на конкурентоспроможність торговельної мережі доцільно визначати за такою формулою:

$$PI = \frac{PC \cdot D}{S}, \quad (3.5)$$

де PI – показник інтенсивності впливу чинника відносної важливості персоналу в діяльності торговельної мережі на конкурентоспроможність персоналу;

PC – загальна сума витрат на оплату праці та пов'язані з персоналом витрати, тис. грн;

D – обсяг попиту на ринку на товар, який виробляє торговельна мережа;

S – обсяг пропозиції на ринку відповідного товару.

Якщо торговельна мережа функціонує одночасно на кількох ринках або охоплює різні ринкові ніші, оцінювання необхідно здійснювати з урахуванням

особливостей кожного окремого сегмента. У такому разі формула (3.5) набуває вигляду середньозваженого показника:

$$PI = \sum_{i=1}^m w_i \cdot \frac{PC_i \cdot D_i}{S_i}, \quad (3.6)$$

де: m – кількість ринків або ніш, на яких працює торговельна мережа;

i – індекс ринку/ніші;

PC – відповідні значення для кожного ринку;

w – ваговий коефіцієнт, що відображає частку доходу торговельної мережі, отриманого з відповідного ринку i .

Для визначення інтенсивності впливу чинника відповідності персоналу потребам торговельної мережі доцільно застосовувати показник відносного відхилення між фактичною чисельністю працівників та нормативно обґрунтованими розрахунками. Такий підхід передбачає оцінювання по кожній посаді з урахуванням установлених нормативів (норм обслуговування, нормативів керованості, рівня функціонального навантаження тощо).

Узагальнена формула для розрахунку інтенсивності впливу цього чинника на рівні всієї торговельної мережі може мати наступний вигляд:

$$RD = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left| \frac{F_j \cdot R_j}{R_j} \right|, \quad (3.7)$$

де: RD – середній показник відносної різниці чисельності персоналу;

n – кількість посадових позицій або функціональних одиниць;

F – фактична чисельність працівників на посаді j ;

R – розрахункова (нормативна) чисельність працівників на цій же позиції.

За необхідності для статистичного узагальнення таких відхилень може бути використано середньоквадратичне відхилення або дисперсію, що дозволяє враховувати варіативність у структурі персоналу. Такий підхід забезпечує більш об'єктивну оцінку відповідності кадрового складу фактичним потребам

торговельної мережі. Визначення показників дисперсії та середнього квадратичного відхилення здійснюється за загальноприйнятими статистичними методиками. Водночас використання дисперсії в оцінюванні відповідності чисельності працівників є менш доцільним, адже при значеннях, близьких до 1,0 (типових для співвідношення фактичної та нормативної чисельності), вона поступається середньому квадратичному відхиленню за інформативністю. Це знижує її аналітичну придатність у межах адитивно–мультиплікативної моделі, особливо з огляду на включення чинника відповідності персоналу до мультиплікативної складової, де важливим є збереження чутливості до змін.

На відміну від дисперсії, середнє квадратичне відхилення (σ) відзначається більшою гнучкістю й точніше відображає відхилення фактичної чисельності персоналу як у бік перевищення, так і у бік дефіциту щодо нормативного рівня. Використання цього показника як індикатора інтенсивності впливу чинника відповідності персоналу потребам торговельної мережі свідчить, що чим ближчий фактичний стан до нормативного, тим вищим є рівень конкурентоспроможності. Проте саме середнє квадратичне відхилення не має стимулюючого характеру: його зростання сигналізує про погіршення відповідності, а не її покращення. Тому для коректної інтерпретації в межах мультиплікативної частини моделі необхідно застосовувати обернену залежність або нормалізацію показника.

З метою забезпечення однорідності сукупності різниць між фактичною та нормативно розрахованою чисельністю працівників, а також враховуючи включення чинника відповідності персоналу потребам торговельної мережі до мультиплікативної складової адитивно–мультиплікативної моделі оцінки конкурентоспроможності, доцільним є використання модифікованого підходу до розрахунку показника інтенсивності впливу.

Пропонується застосовувати такий стимулюючий показник:

$$RA - \frac{1}{\sigma} \quad (3.8)$$

де RA – інтегральний показник інтенсивності впливу чинника

відповідності персоналу потребам торговельної мережі на його конкурентоспроможність;

σ – середнє квадратичне відхилення, обчислене за сукупністю відносних різниць між фактичною та розрахунковою чисельністю персоналу для кожної посадової позиції.

Такий підхід забезпечує збереження стимулюючого характеру показника RA, оскільки зі зменшенням середнього квадратичного відхилення (тобто при більшій наближеності фактичної чисельності персоналу до розрахункових потреб) підвищується рівень відповідності та, відповідно, конкурентоспроможність персоналу. Натомість збільшення розбіжностей між фактичними та нормативними параметрами кадрового забезпечення призводить до зниження значення RA, що вказує на ослаблення відповідності персоналу потребам підприємства. У таблиці 3.3 подано зведену інформацію щодо всіх запропонованих показників та методик оцінювання інтенсивності впливу ключових чинників у межах сформованої моделі.

Таблиця 3.3

Показники оцінки інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі

№ з/п	Чинник	Показники для оцінки впливу	Формула/метод обчислення
1.	Освітньо–кваліфікаційний рівень	Частка працівників з вищою освітою	$R_1 = \frac{K_{вищ.}}{K_{ш}}$
		Коефіцієнт професійної відповідності	$K_{відп.} = \frac{K_{вищ.}}{K_{ш}}$
2.	Відповідність потребам підприємства	Середньоквадратичне відхилення чисельності працівників по посадових позиціях	$\sigma = \sqrt{\frac{1}{\sigma} \sum_{i=1}^n (F_i - R_i)^2}; RA = \frac{1}{\sigma}$
3.	Мотивація працівника	Індекс задоволеності працею	$ІЗП = \frac{\sum B_i}{N}$
		Рівень плинності кадрів	$K_{плинн.} = \frac{Звільнені}{Середньообл. чисельність}$
		Коефіцієнт участі в програмах стимулювання	$K_{уч.} = \frac{Y_q}{Заг.}$

Продовження табл. 3.3

4.	Інноваційна активність	Частка персоналу, що бере участь у НДДКР	$K_{\text{НДДКР}} = \frac{\text{Кільк. прац. у НДДКР}}{\text{Заг. чисельність}}$
		Кількість впроваджених інновацій на одного працівника	$I_{\text{на 1 прац.}} = \frac{\text{Інновац.}}{\text{Персонал}}$
5.	Продуктивність праці	Виручка на одного працівника	$\text{ПП} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньообл. чисельність}}$
		Додана вартість на одного працівника	$\text{ДВ} = \frac{\text{Додана вартість}}{\text{Персонал}}$
6.	Якість виконання	Частка продукції без рекламаций	$Я_1 = \frac{\text{Продукція без реклами}}{\text{Уся продукція}}$
		Кількість виробничих помилок на працівника	$Я_2 = \frac{\text{Кількість помилок}}{\text{Персонал}}$
7.	Соціально–психологічний клімат	Індекс довіри	Розрахунок за результатами анкетування/опитування (бальне шкалювання 1–10 або 1–5)
		Індекс задоволеності серед працівників	
8.	Адаптивність до змін	Середній час входження у нові обов'язки	$T_{\text{входж.}} = \frac{\sum T_1}{\sigma}$
		Результативність після змін (порівняння продуктивності до/після)	$K_{\text{еф}} = \frac{\text{Після змін}}{\text{До змін}}$

Примітки:

F_i – фактична чисельність персоналу за i -ю посадою;

R_i – розрахункова (планова) чисельність за тією ж посадою;

n – кількість посадових позицій;

B_i – бальна оцінка задоволеності працею від респондента;

$K_{\text{вищ.}}, K_{\text{заг.}}$ – кількість працівників з вищою освітою / загальна кількість;

звільнені – кількість звільнених за рік;

персонал – середньооблікова чисельність персоналу;

усі інші змінні – за відповідною логікою.

У запропонованій адитивно–мультиплікативній моделі оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі враховується інтенсивність впливу ключових чинників, визначених у попередньому підрозділі. Її основу становить поєднання індивідуальних (одинарних) та узагальнених (комплексних) показників: перші формують адитивну складову,

другі – мультиплікативну. Такий підхід забезпечує відображення різної природи впливу окремих характеристик персоналу на інтегральний рівень конкурентоспроможності.

Мультиплікативна частина моделі охоплює чинники, що характеризують сукупну якість персоналу, результативність управлінського впливу та відповідність кадрового потенціалу стратегічним потребам торговельної мережі. Адитивна ж частина включає показники індивідуального рівня – професійні, освітньо–кваліфікаційні, мотиваційні характеристики, рівень інноваційної активності тощо.

Формалізований запис моделі має наступний вигляд:

$$KP = (P_1 + P_2 + P_3 + P_4) \times QM \times PI \times PA \times PCF, \quad (3.9)$$

де: КР – інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі;

P_1 – освітньо–кваліфікаційний рівень;

P_2 – мотивація працівників;

P_3 – інноваційна активність;

P_4 – продуктивність праці на одного працівника;

Мультиплікативна частина:

QM – показник якості управління персоналом;

PI – показник відносної важливості персоналу в досягненні цілей торговельної мережі;

PA – показник відповідності персоналу стратегічним потребам торговельної мережі ($PA = \frac{1}{\sigma}$);

PCF – інтегральна оцінка сукупних професійних та особистісних характеристик персоналу в цілому.

Адитивна частина ($P_1+P_2+P_3+P_4$) охоплює кількісно вимірювані характеристики окремих працівників.

Мультиплікативна частина відображає якісні системні параметри, які неможливо точно розкласти на індивідуальні одиниці, але які суттєво впливають на конкурентоспроможність загалом;

Такий підхід забезпечує комплексну і гнучку оцінку, придатну для аналітичних і управлінських рішень. Беручи до уваги поділ чинників за рівнем їхнього впливу – на рівні торговельної мережі загалом та на рівні окремого працівника – а також використання запропонованих показників для вимірювання інтенсивності цього впливу, адитивно–мультиплікативну модель оцінювання конкурентоспроможності персоналу доцільно подати у такій трансформованій формі:

$$КП = \left(\sum_{j=1}^1 w_j \cdot n_j + \frac{1}{p} \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^g \vartheta_j - n_{ij} \right) \cdot \left(\frac{P_f}{P_p} \cdot \frac{C_p}{C_f} \cdot \frac{1}{\sigma} \cdot \frac{PC}{S/D} \right) \quad (3.10)$$

Адитивна частина:

$$\left(\sum_{j=1}^1 w_j \cdot n_j + \frac{1}{p} \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^g \vartheta_j - n_{ij} \right), \quad (3.11)$$

де t – кількість одинарних чинників, що розглядаються щодо персоналу в цілому;

g – кількість одинарних чинників, що розглядаються щодо окремого працівника;

n_j – експертна оцінка j -го чинника щодо персоналу в цілому;

n_{ij} – експертна оцінка j -го чинника для i -го працівника;

w_j – коефіцієнт вагомості j -го чинника персоналу в цілому;

v_j – коефіцієнт вагомості j -го чинника на рівні окремого працівника;

p – кількість працівників, для яких оцінюється вплив індивідуальних чинників.

Мультиплікативна частина:

$$\left(\frac{P_f}{P_p} \cdot \frac{C_p}{C_f} \cdot \frac{1}{\sigma} \cdot \frac{PC}{S/D} \right), \quad (3.12)$$

де $\frac{P_f}{P_p}$ – співвідношення фактичного прибутку торговельної мережі до

планового: характеризує ефективність використання персоналу;

$\frac{C_p}{C_f}$ – співвідношення планових і фактичних витрат на управління

персоналом: свідчить про ефективність управління;

v – середньоквадратичне відхилення між фактичною та розрахунковою чисельністю працівників за посадовими позиціями (показник РА);

PC – загальні витрати на персонал (заробітна плата, соцпакет, навчання тощо);

$\frac{S}{D}$ – співвідношення пропозиції до попиту на продукцію торговельної мережі: відображає залежність від ринку, що обумовлює потребу в конкретному персоналі.

До адитивної частини моделі належать такі чинники, як освітньо–кваліфікаційний рівень, мотивація, інноваційна активність, продуктивність праці, якість виконання, соціально–психологічний клімат та здатність до адаптації. Їхній вплив узагальнюється шляхом використання експертних оцінок і вагових коефіцієнтів.

До мультиплікативної складової віднесено чинники, що визначають результативність функціонування всієї системи: ефективність управління персоналом, відповідність кадрового складу потребам підприємства та економічна обґрунтованість кадрової політики.

Вагові коефіцієнти для окремих показників, що входять до складу комплексних чинників, обчислюються на основі результатів експертного опитування, спрямованого на вимірювання інтенсивності їх впливу на конкурентоспроможність персоналу. Для цього доцільно застосувати дані другого етапу експертного оцінювання (розділ 2.3), побудованого на методі попарних порівнянь. Такий підхід дозволяє отримати більш обґрунтовані й збалансовані результати з урахуванням суб'єктивних пріоритетів експертів.

Для цього формуються дві вибірки експертних оцінок:

- окремо для чинників, що розглядаються щодо персоналу в цілому (PCF);
- окремо для чинників, що розглядаються щодо окремого працівника (PIF).

На основі отриманих оцінок розраховуються відповідні коефіцієнти вагомості за формулами:

- для чинників, що розглядаються щодо персоналу в цілому (PCF):
-

$$w_j = \frac{\sum_{k=1}^K n_{jk}}{\sum_{j=1}^t \sum_{k=1}^K n_{jk}} \quad (3.13)$$

- для чинників, що розглядаються щодо окремого працівника (PIF):
-

$$v_j = \frac{\sum_{k=1}^K n_{ijk}}{\sum_{j=1}^g \sum_{k=1}^K n_{ijk}} \quad (3.14)$$

де w_j , v_j – коефіцієнти вагомості відповідно для PCF та PIF;

n_{jk} , n_{ijk} – експертні бальні оцінки інтенсивності впливу чинника:

j – номер чинника;

i – номер працівника (тільки для PIF);

k – номер експерта;

t – загальна кількість чинників для персоналу в цілому;

g – загальна кількість чинників для працівника;

K – кількість експертів, що брали участь в оцінюванні.

Формула адитивної частини:

$$A = \sum_{j=1}^1 w_j \cdot n_j + \frac{1}{p} \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^g v_j \cdot n_{ij} , \quad (3.15)$$

де w_j – вагові коефіцієнти зліва частини таблиці (PCF);

v_j – вагові коефіцієнти зправа частини таблиці (PIF);

n_j, n_{ij} експертні оцінки інтенсивності впливу;

p – кількість працівників.

Запропонований підхід до оцінки інтенсивності впливу комплексних чинників – PIF (особисті та професійні характеристики працівника) і PCF (якості персоналу в цілому) – передбачає нормалізацію отриманих експертних оцінок у межах інтервалу від 1 до $E_{\max}$. Це забезпечується тим, що сума нормованих оцінок для кожного комплексного чинника приводиться до одиниці, а максимальне значення оцінки $E_{\max}$ визначається межами вибраної шкали. Оскільки для експертного оцінювання запропоновано п'ятибальну шкалу, то $E_{\max} = 5$.

Запропонована адитивно–мультиплікативна модель оцінювання конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж забезпечує комплексне врахування як індивідуальних характеристик працівників (освітніх, професійних, мотиваційних, інноваційних), так і системних чинників (якість управління, відповідність персоналу стратегічним потребам, економічна доцільність кадрової політики). Її використання дозволяє поєднати переваги адитивного та мультиплікативного підходів, підвищити точність інтегральної оцінки, забезпечити об'єктивність і гнучкість аналізу. Модель може бути застосована як інструмент стратегічного управління персоналом, спрямований на підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж в умовах динамічного ринкового середовища.

Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможністю персоналу торговельної мережі представлено на рис. 3.3. Вхідні умови містять зовнішні та внутрішні чинники, які визначають базові можливості та обмеження управління персоналом.

Зовнішні: ринок праці, цифровізація, регуляторні вимоги, безпекові чинники, демографічні зміни.

Внутрішні: кадрова структура, корпоративна культура, фінансові ресурси, стратегія розвитку торговельної мережі.

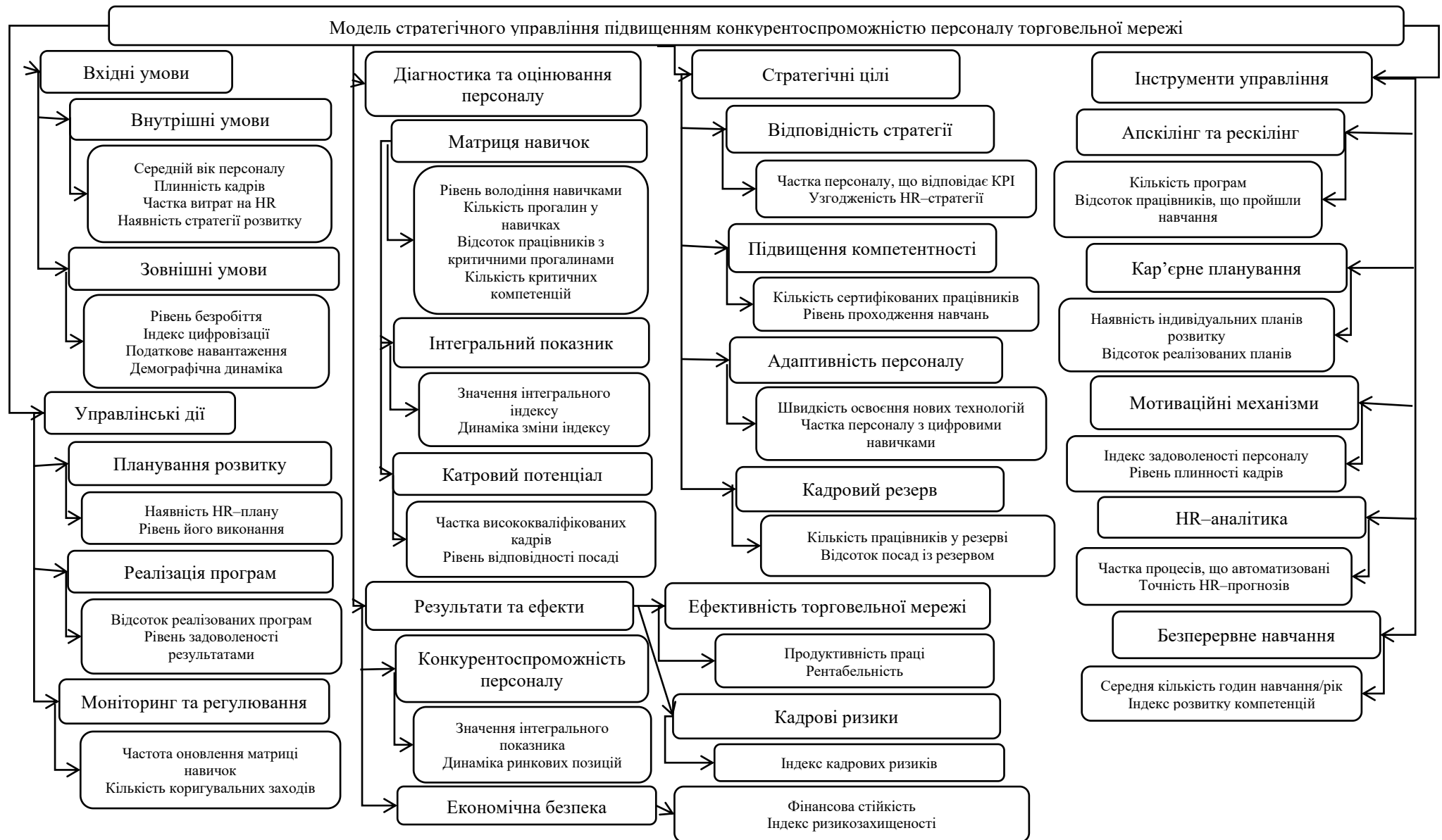


Рис. 3.3. Модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможністю персоналу торговельної мережі [Розроблено автором]

2. Діагностика та оцінювання персоналу передбачає визначення поточного рівня конкурентоспроможності працівників і виявлення ключових проблем.

Основні елементи: Матриця навичок; Інтегральний показник конкурентоспроможності; Оцінка кадрового потенціалу; Виявлення прогалин у компетенціях.

3. Стратегічні цілі та пріоритети формують орієнтири розвитку персоналу у відповідності до стратегічних завдань торговельної мережі. Включають: Відповідність кадрового потенціалу стратегії; Підвищення професійної компетентності; Адаптивність та гнучкість персоналу; Формування кадрового резерву.

4. Інструменти управління є практичними засобами впливу на підвищення конкурентоспроможності персоналу. Основні інструменти: Апскілінг і рескілінг; Кар'єрне планування; Мотиваційні механізми; HR–аналітика та цифрові інструменти; Безперервне навчання.

5. Управлінські дії забезпечують реалізацію кадрових стратегій та програм розвитку. Ключові кроки: Планування розвитку; Реалізація програм; Моніторинг та корекція.

6. Результати та ефекти очікувані результати реалізації моделі: Зростання конкурентоспроможності персоналу; Підвищення ефективності торговельної мережі; Зменшення кадрових ризиків і плинності кадрів; Посилення економічної безпеки підприємства.

3.3. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж

Для оцінювання конкурентоспроможності персоналу використано адитивно–мультиплікативну модель (формула 3.9), що враховує як індивідуальні (освітньо–кваліфікаційні, професійні, мотиваційні, інноваційні)

характеристики працівників, так і колективні (якість управління, соціально–психологічний клімат, відповідність потребам підприємства, стратегічна значущість персоналу).

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу (R) здійснюється в кілька етапів:

- визначення часткових індикаторів для кожної торговельної мережі;
- нормування значень показників у межах уніфікованої шкали;
- розрахунок адитивної та мультиплікативної складових моделі;
- обчислення інтегрального показника R;
- логарифмування результату для спрощення інтерпретації (R’).

Віднесення торговельних мереж до груп за рівнем конкурентоспроможності персоналу:

- $R' < 5,314$ – низький;
- 5,314–6,10 – середній;
- 6,10–6,83 – високий;
- 6,83 – дуже високий.

Для кожного показника, що входить до моделі, рекомендується встановити:

- максимальне значення (теоретично можливе);
- середнє значення (емпіричне чи обґрунтоване статистично);
- мінімальне значення (достовірно обмежене або статистично виведене).

Для показників PIF та PCF:

Оскільки сума нормованих оцінок становить 1, а максимальна індивідуальна оцінка експерта дорівнює $E_{\max} = 5$, то:

- максимальне значення часткової оцінки: $5 \times$ ваговий коефіцієнт;
- мінімальне значення: $1 \times$ ваговий коефіцієнт (тобто мінімально допустима бальна оцінка).

Для показника РА (відповідність персоналу потребам торговельної мережі):

Максимальне значення – 1,0, якщо середньоквадратичне відхилення

дорівнює нулю (повна відповідність чисельності).

$$PA = \frac{1}{\sigma}, \quad \text{де } \sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (F_i - R_i)^2} \quad (3.16)$$

Мінімальне значення: теоретично наближається до нуля при значних структурних диспропорціях у складі персоналу. Однак, на основі аналізу реалістичних сценаріїв (наприклад, подвійна недостача/перебільшення за посадовими позиціями), $PA \geq 0,1$.

Отже, доцільно встановити обмеження:

Якщо обчислене значення показника $PA < 0,1$, то у розрахунках приймається $PA = 0,1$.

Після визначення діапазонів часткових показників слід розрахувати:

R_{min} – найменше можливе значення результату (при мінімальних значеннях усіх чинників);

R_{max} – найбільше можливе значення (усі чинники максимально активізовані);

R_{avg} – середнє (на основі емпіричних чи модельних значень).

Ці орієнтири дозволяють: класифікувати рівень конкурентоспроможності персоналу; порівнювати торговельні мережі між собою; виявляти «вузькі місця» для коригування кадрової політики.

Використання узагальненої моделі оцінки конкурентоспроможності персоналу торговельної мережі дозволяє не лише обчислити кількісне значення інтегрального показника, але й сформувати ґрунтовну аналітичну інтерпретацію отриманих результатів. Для цього доцільно дослідити діапазони зміни як часткових показників, що входять до складу моделі, так і результуючого інтегрального показника R.

Модель складається з двох блоків чинників (адитивних та мультиплікативних), далі вони об'єднуються у інтегральний показник R, який трансформується у логарифмований показник R', після чого відбувається класифікація конкурентоспроможності персоналу.

Алгоритм модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж представлено на рис. 3.4.

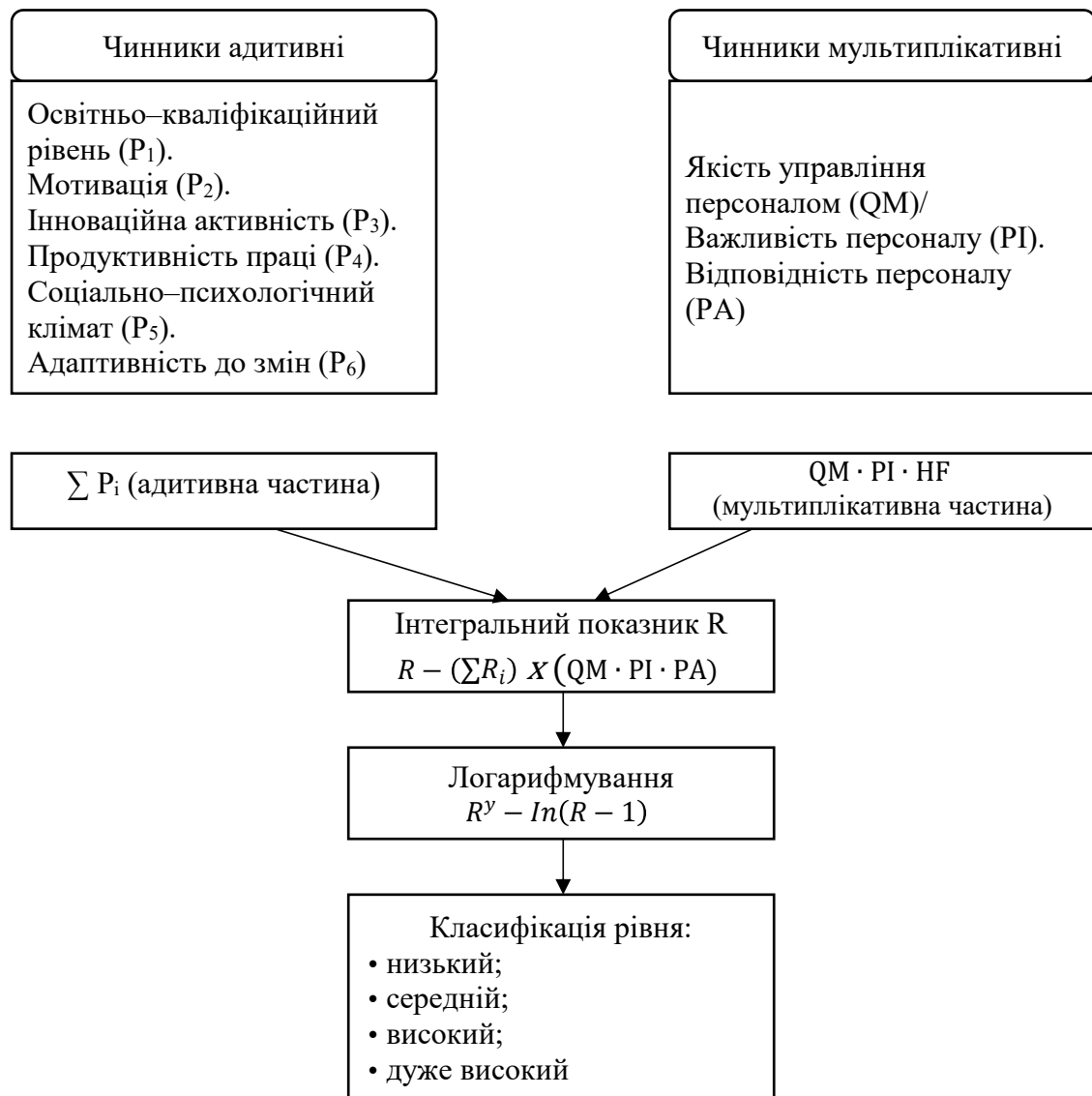


Рис. 3.4. Алгоритм моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж [розроблено автором]

Шкала інтерпретації інтегрального показника R слугує інструментом для практичної оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу. Вона дозволяє перетворити абстрактні розрахункові значення в чітко окреслені якісні характеристики, що полегшує аналітичне трактування результатів. Використання шкали забезпечує можливість не лише визначити поточний стан кадрового потенціалу, а й порівняти його між різними торговельними мережами чи в динаміці часу. Це створює основу для прийняття обґрунтованих

управлінських рішень, таких як формування програм навчання, корекція мотиваційної політики, удосконалення кадрової стратегії або впровадження антикризових заходів. Таким чином, шкала виступає універсальним механізмом інтерпретації інтегрального показника, забезпечуючи практичну реалізацію результатів моделі в управлінні персоналом. Шкала інтерпретації R представлено в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Застосування шкали інтерпретації R (умовно) [розроблено автором]

Інтегральне значення R	Рівень конкурентоспроможності персоналу
$R \geq 0,80$	Високий рівень
$0,63 \leq R < 0,80$	Достатній (вище середнього)
$0,40 \leq R < 0,60$	Середній рівень
$0,20 \leq R < 0,40$	Низький рівень
$R < 0,20$	Критично низький. Потреба в негайному втручанні

Діапазони значення показників, які використовуються для оцінки інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі представлено в табл. 3.6.

Мінімальні значення:

- збережено мінімальне обмеження $PA = 0,1$;
- дещо підвищено QM та PI для уникнення крайніх нереалістичних сценаріїв;
- встановлено нижню межу $PIF = 1,5$ та $PCF = 1,2$ – нижче середньої експертної оцінки навіть за п'ятибальною шкалою.

Середні значення:

- розраховано як умовно усереднене значення між межами ± 3 урахуванням реалій практики;
- середнє значення $R = 2,0$ – адаптоване до більш «прикладної» системи, ніж у машино – і приладобудуванні.

Максимальні значення:

- знижено R до 50 (від 82,5) – ближче до реалістичного верхнього порогу навіть для високотехнологічних компаній;
- $QM = 2,5$ – відображає високу, але не ідеалізовану якість менеджменту.

Таблиця 3.6

Діапазони значення показників, які використовуються для оцінки інтенсивності впливу чинників на конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі [розраховано автором]

Показник	Мінімальне значення	Середнє значення	Максимальне значення	Коментар
QM	0,2	1,2	2,5	Якість управління персоналом (обмежена граничною ефективністю)
PI	0,1	0,5	1,0	Відносна важливість персоналу в бізнес-моделі підприємства
PA	0,1	0,6	1,0	Залежить від відносності чисельності працівників до потреб
PIF	1,5	3,5	5,0	Індивідуальні риси працівників: кваліфікація, працездатність тощо
PCF	1,2	3,2	5,0	Колективні риси: мотивація, комунікації, згуртованість
R	0,01	2,0	50,0	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності персоналу

Встановлення діапазону значень показника QM (якості управління персоналом) є одним із найскладніших аспектів моделі. Його розрахунок передбачає порівняння фактичного та планового прибутку торговельної мережі з витратами на управління персоналом. Найбільш доцільним у цьому контексті є застосування емпіричного підходу, який базується на аналізі фінансової звітності торговельної мережі.

За результатами узагальнення інформації дев'ять торговельних мереж, які були охоплені в процесі експертного оцінювання, встановлено, що співвідношення між відносними змінами прибутку і витрат на управління

коливалося в межах від 0,17 до 2,4. Для забезпечення універсальності моделі цей діапазон було розширено. З урахуванням галузевих особливостей та адаптованих значень, мінімальне значення показника QM встановлено на рівні 0,2, а максимальне – 2,5. У разі від'ємного прибутку ($P_f < 0$), що цілком можливе в ринкових умовах, значення показника QM приймається рівним його мінімальному значенню (0,2), щоб зберегти коректність формули (3.9).

Також складним є встановлення діапазону для показника PI (відносної важливості персоналу в діяльності торговельної мережі), що включає питомі витрати на персонал, а також співвідношення між пропозицією та попитом на ринку продукції. Враховуючи варіативність цих параметрів, а також галузеву специфіку, адаптований діапазон значень PI встановлено в межах 0,1 – 1,0, а середнє значення приймається рівним 0,5.

Середні значення для всіх показників моделі визначаються з урахуванням характеру ймовірного розподілу кожного з них. Зокрема: для PA, PIF і PCF, які мають розподіл, наближений до нормального, середнє значення визначається як середнє арифметичне між крайніми точками; для QM та PI, що мають асиметричний або варіативний розподіл, середнє значення встановлюється на основі найімовірніших комбінацій вихідних параметрів.

Як наслідок, інтегральний показник конкурентоспроможності персоналу (R), шляхом множення всіх часткових показників, має нелінійний характер шкали та значний розмах можливих значень (від 0,01 до 50,0 за оновленими межами). З метою підвищення аналітичної зручності та спрощення інтерпретації результатів рекомендовано логарифмувати, що дозволяє перетворити значення показника R на лінійно масштабовану шкалу. Після трансформації отримаємо:

$$R' = \log_{10}(R \cdot 10^4) \quad (3.17)$$

У результаті трансформації діапазон зміни значення R' становить від 1,0 до 7,605, що значно спрощує процес інтеграції.

Таблиця 3.7

Інтерпретація значень логарифмованого показника конкурентоспроможності персоналу [розраховано автором]

Значення R	Рівень конкурентоспроможності персоналу
$< 5,314$	Низький. Персонал не забезпечує конкурентних переваг
$5,314-6,10$	Середній. Персонал виконує функції, але потенціал зростання зберігається
$6,10-6,83$	Високий. Персонал є джерелом стабільної конкурентної переваги
$> 6,83$	Дуже високий. Можливе домінування зовнішніх факторів (ринку, галузі)

Запропонована адитивно–мультиплікативна модель дозволяє:

- одержати інтегральну кількісну оцінку конкурентоспроможності персоналу;
- визначити вплив кожного з чинників на загальний результат;
- застосовувати логарифмовану шкалу для аналітичної інтерпретації;
- формувати рекомендації для кадрової стратегії, мотиваційної політики та управлінських рішень.

Модель може застосовуватись як у рамках разового діагностичного дослідження, так і для періодичного моніторингу ефективності реалізації HR–стратегії торговельної мережі. Збір і аналіз даних можуть здійснюватися як внутрішніми силами торговельної мережі, так і зовнішніми експертами (консалтинговими чи науковими структурами).

Вихідні оцінки було здійснено експертним шляхом із використанням публічних даних, репутації торговельної мережі та характеристик їхньої кадрової політики. Враховано, що торговельні мережі АТБ–Маркет та Сільпо активно впроваджують цифрові технології управління персоналом, розвинену систему навчання та мотивації, тоді як інші демонструють або менш системний підхід або вже використовують цифрові технології для ефективного управління

конкурентоспроможності персоналу. Оцінка експертами торговельних мереж представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Оцінка експертами досліджуваних торговельних мереж
[систематизовано та розраховано автором]

Підприємство	Освітньо-кваліфікаційний рівень	Мотивація персоналу	Інноваційна активність	Продуктивність праці	Соц.-психологічний клімат	Адаптивність до змін	Якість управління (QM)	Важливість персоналу (PI)	Відповідність персоналу потребам (PA)
АТБ-Маркет	4	4	4	5	4	5	2,2	0,9	0,8
Фоззі Груп	4	3	4	4	3	4	1,8	0,7	0,7
Сільпо	5	5	5	4	5	5	2,4	0,95	0,9
Сільпо Фуд	4	4	4	4	4	4	2,0	0,8	0,8
Фора	3	3	3	3	3	3	1,5	0,6	0,6
Фоззі	3	3	3	3	3	3	1,6	0,6	0,6
METR O Cash& Carry	4	4	4	4	4	4	2,0	0,85	0,8
Ашан Україна	4	3	4	4	3	3	1,7	0,75	0,7
Новус Україна	4	4	4	4	4	4	1,9	0,8	0,75

Розрахунок інтегрального показника представлено в таблиці 3.9

Таблиця 3.9

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу
[розраховано автором]

Підприємство	Адитив на частина (ΣP)	Мультипліка тивна частина	R (інтегральний показник)	R' (логарифмований)	Рівень
АТБ–Маркет	17	1,58	26,9	3,33	Високий
Фоззі Груп	15	0,88	13,2	2,65	Середній
Сільпо	19	2,05	38,9	3,70	Дуже високий
Сільпо Фуд	16	1,28	20,5	3,05	Високий
Фора	12	0,54	6,5	2,00	Середній
Фоззі	12	0,58	7,0	2,04	Середній
METRO Cash&Carry	16	1,36	21,8	3,09	Високий
Ашан Україна	15	0,89	13,4	2,66	Середній
Новус Україна	16	1,14	18,2	2,94	Високий

Проведений аналіз засвідчив наявність істотної диференціації рівня конкурентоспроможності персоналу між окремими торговельними мережами. Найвищі позиції за інтегральним показником R' отримала мережа «Сільпо», яка досягла дуже високого рівня конкурентоспроможності персоналу. Це пояснюється високими значеннями адитивних чинників (освіта, мотивація, інноваційна активність, адаптивність) у поєднанні з потужними мультиплікативними складовими (якість управління, стратегічна значущість персоналу, відповідність кадрового складу потребам підприємства).

До групи з високим рівнем конкурентоспроможності увійшли «АТБ–

Маркет», «METRO Cash&Carry», «Сільпо Фуд» та «Новус Україна». Їхні результати свідчать про системність у підходах до управління персоналом, розвинуті HR-стратегії та належний баланс між індивідуальними характеристиками працівників та організаційними умовами їхньої діяльності.

Натомість такі мережі, як «Фоззі Груп», «Фора», «Фоззі» та «Ашан Україна», продемонстрували середній рівень конкурентоспроможності персоналу. Основними обмежувальними факторами є недостатньо розвинена мотиваційна політика, середні показники організаційної адаптивності та відносно нижчі оцінки якості управління. Це створює потребу у зміцненні кадрової політики та посиленні інноваційних практик у роботі з персоналом.

Узагальнено можна констатувати, що запропонована адитивно-мультіплікативна модель дозволила комплексно оцінити стан конкурентоспроможності персоналу, враховуючи як індивідуальні, так і колективні характеристики. Отримані результати мають практичне значення для формування стратегій розвитку торговельних мереж: підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності можуть акцентувати на збереженні досягнутого рівня й подальшій інноваційній активності, тоді як компанії із середніми результатами потребують системної роботи з персоналом, посилення інструментів мотивації та управлінського впливу для підвищення свого кадрового потенціалу.

Висновки до розділу 3

Отже, отримані в даному розділі результатів полягає в управлінні підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж:

1. Сформовано матрицю навичок, яка є одним із найефективніших інструментів стратегічного управління персоналом торговельних мереж, оскільки дозволяє не лише фіксувати наявні компетенції, а й виявляти критичні прогалини у знаннях та кваліфікації працівників. Запропонована удосконалена

модель матриці навичок трансформує цей інструмент із діагностичного засобу у динамічну систему управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу. Вона поєднує оцінку поточного рівня компетентності з прогнозуванням професійного розвитку, враховує виклики цифрової трансформації та потреби ринку, а також сприяє формуванню адаптивної кадрової політики торговельних мереж.

2. Запропонована модель вибудовує повний управлінський контур: від урахування зовнішніх/внутрішніх чинників і діагностики (матриця навичок, виявлення прогалин) – до цілепокладання, інструментів (апрескілінг, кар’єрні траєкторії, HR-аналітика) й циклу «планування–реалізація–моніторинг–корекція». Таке поєднання дозволяє узгодити кадрову політику зі стратегією мережі, знизити кадрові ризики та підвищити ефективність і економічну безпеку. Модель є масштабованою (рівень працівника/підрозділу/мережі) і придатною до цифровізації (панелі HR-метрик, інтеграція з LMS/HRIS). Ключова сильна сторона – керованість через чіткі пріоритети й інструменти; потенційні обмеження – залежність від якості даних та дисципліни виконання циклу моніторингу.

3. Адитивно–мультиплікативний підхід збалансовує «накопичений потенціал» (адитивні індикатори P1–P4) із системними детермінантами результативності (мультиплікативні QM, PI, PA, PCF), зберігаючи чутливість до ключових змін і дозволяючи стратегічне ранжування впливів. Уточнення ваг через експертні методики з нормуванням та використання еластичнісної логіки для критичних чинників усуває «згладжування» ефектів і підсилює інтерпретованість інтегрального показника. Запропоновані індикатори для QM, PI та PA (у т.ч. обернена функція від σ) роблять мультиплікативну частину практично вимірюваною, що підвищує прогностичність та керованість рішень. Водночас якість оцінки критично залежить від уніфікації шкал, нормування діапазонів і репрезентативності експертної вибірки; ці умови слід закріпити в регламенті вимірювань та регулярних аудиторських перевірок метрик.

4. Запропонована методика на основі адитивно–мультиплікативної моделі забезпечує цілісну, чутливу до контексту оцінку конкурентоспроможності персоналу, поєднуючи індивідуальні PIF/PCF–характеристики з системними мультиплікативними детермінантами (QM, PI, PA). Нормування показників, задання реалістичних діапазонів (табл. 3.6) і логарифмування $R \rightarrow R'$ роблять шкалу інтерпретації керованою та придатною для порівнянь між мережами й у динаміці. Емпіричні розрахунки виявили істотну диференціацію: «Сільпо» – дуже високий рівень завдяки поєднанню сильних адитивних і мультиплікативних складових; «АТБ–Маркет», «METRO Cash&Carry», «Сільпо Фуд», «Новус Україна» – високий рівень; «Фоззі Груп», «Фора», «Фоззі», «Ашан Україна» – середній рівень із потребою посилити мотиваційні практики, адаптивність і якість управління. Практична цінність моделі полягає у швидкій ідентифікації «вузьких місць» (що саме тягне R/R' донизу) та у прямому зв'язку з управлінськими інструментами (ап/рескілінг, кар'єрні траєкторії, HR–аналітика, корекція кадрових нормативів).

Водночас валідність результатів критично залежить від уніфікації шкал, дисципліни нормування, репрезентативності експертної вибірки та коректного вимірювання мультиплікативних показників (особливо QM, PI, PA). Рекомендується: (1) закріпити регламент збору даних і періодичний перегляд діапазонів; (2) проводити чутливісний аналіз/стрес–тести (варіювання 10–20% ключових ваг) і перевірку стабільності класифікаційних порогів R' ; (3) доповнити експертні оцінки об'єктивними метриками (LMS/HRIS, плинність, time–to–productivity, NPS працівників); (4) розгорнути дашборд моніторингу з поквартальним перерахунком R/R' . У підсумку методика є придатним інструментом стратегічного HR–управління: вона не лише фіксує поточний рівень конкурентоспроможності персоналу, а й слугує основою для таргетованих програм розвитку, зниження кадрових ризиків і підсилення економічної безпеки торговельних мереж.

Основні результати даного розділу опубліковані у наукових працях автора [198, 199, 203].

ВИСНОВОК

Дисертаційне дослідження доводить, що конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін є ключовим чинником стійкого розвитку та підвищення ефективності підприємств. Персонал виступає стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність мереж адаптуватися до цифровізації, нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції.

1. Визначено, що конкурентоспроможність персоналу торговельних мереж є багатовимірною інтегральною категорією, яка відображає здатність персоналу створювати стійкі конкурентні переваги торговельних мереж за рахунок поєднання професійних знань, кваліфікації, інноваційних навичок, соціально-психологічних характеристик і готовності діяти в умовах ризику та нестабільності. Це дозволяє розглядати персонал не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив, що формує інноваційно-орієнтовану модель розвитку торговельної мережі. Визначення терміну придатності навичок персоналу у торговельних мережах дало змогу показати, що конкурентоспроможність персоналу безпосередньо залежить від своєчасності оновлення їхнього професійного, цифрового та інноваційного потенціалу. Дослідження засвідчило, що середній цикл актуальності навичок у сфері торгівлі скорочується до 3–5 років, особливо у напрямках, пов'язаних із цифровізацією бізнес-процесів, використанням аналітичних платформ і клієнтських сервісів. Водночас класичні професійні компетентності (логістика, продажі, комунікації) залишаються ефективними довше, проте й вони потребують регулярного оновлення через зміни стандартів і зростання вимог споживачів. Отже, термін придатності навичок можна розглядати як критичний індикатор кадрової політики: його недооцінка призводить до втрати гнучкості й зниження рівня конкурентоспроможності торговельних мереж, тоді як системне управління цим показником створює умови для сталого розвитку й ефективної адаптації до викликів ринку.

2. Обґрунтовано комплексну модель оцінки конкурентоспроможності персоналу, яка базується на адитивно–мультиплікативному підході та передбачає: ідентифікацію ключових індикаторів; нормування показників; розрахунок часткових індексів; агрегування у єдиний інтегральний показник; використання шкали інтерпретації для визначення рівня конкурентоспроможності. Це дозволяє здійснювати як міжмережеве, так і внутрішньомережеве порівняння, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень.

3. Поглиблений аналіз діяльності торговельних мереж України показав, що їхня трансформація у 2014–2023 рр. відбувалася під впливом масштабних викликів: цифровізації, глобалізації, воєнних ризиків та падіння купівельної спроможності. За цей період кількість суб'єктів у сфері торгівлі скоротилася майже на 36%, особливо різким було просідання у 2022 р., проте вже у 2023 р. зафіксовано тенденцію до відновлення. Попри кризові явища, обороти торговельних мереж продемонстрували зростання майже вдвічі за десятиліття, що засвідчує високу адаптивність сектору. При цьому внесок ФОП у товарообіг зріс до 16% у 2023–2024 рр., що підкреслює їхнє стратегічне значення для гнучкості ринку. Водночас оцінка конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж засвідчила нерівномірність: високі показники у базових кваліфікаційних характеристиках поєднуються з браком цифрових та інноваційних компетентностей. За результатами анкетування понад 30 експертів середній рівень цифрових навичок персоналу оцінили на рівні лише 0,47 бала (за шкалою 0–1), тоді як базові професійні характеристики перевищували 0,7 бала. Також виявлено низький рівень мотивації та кадрової гнучкості у частини працівників, що зменшує адаптивність до ринкових коливань. Ідентифіковані ключові чинники впливу на конкурентоспроможність: кадрово–освітні (рівень освіти, підготовки), організаційно–управлінські (HR–політика, стиль керівництва), технологічні (цифрові інструменти), соціально–психологічні (мотивація, корпоративна культура) та безпекові (ризик–орієнтовані умови). Запропонована класифікація факторів за ступенем впливу

дала змогу виділити пріоритети для кадрової політики торговельних мереж: посилення цифрової грамотності, розвиток інноваційних компетентностей, підвищення ролі нематеріальної мотивації та формування стійкої корпоративної культури. Це дозволяє не лише знизити плинність кадрів (яка у 2023 р. перевищувала 28% у великих мережах), а й підвищити якість сервісу та продуктивність у нестабільному середовищі.

4. Оцінено реальний рівень конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж, він є нерівномірним: за базовими кваліфікаційними характеристиками понад 68 % працівників відповідають сучасним вимогам, проте рівень цифрових та інноваційних компетентностей залишається недостатнім – лише 30–35 % співробітників мають навички роботи з CRM–системами, ERP–платформами чи аналітикою продажів. Водночас мотиваційний рівень персоналу оцінюється як середній (індекс мотивації 0,55 за шкалою від 0 до 1), а кадрова гнучкість, зокрема готовність до рескілінгу та зміни функціональних обов’язків, проявляється у менше ніж 40 % працівників. Це знижує потенціал адаптивності торговельних мереж до коливань ринку та обмежує можливості їх інноваційного розвитку.

5. Ідентифіковано ключові фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу та доведено, що найбільший вплив мають кадрово–освітні (рівень освіти та професійної підготовки), організаційно–управлінські (якість HR–політики, стиль керівництва), технологічні (цифрові інструменти управління), соціально–психологічні (мотивація, корпоративна культура) та безпекові (ризик–орієнтовані умови роботи). Запропоновано їх класифікацію за ступенем впливу: кадрово–освітні – до 35 % впливу (кваліфікація, наявність сертифікатів, участь у програмах підвищення кваліфікації), організаційно–управлінські – близько 25 %, технологічні – орієнтовно 20 %, соціально–психологічні – 15 %, безпекові – 5 %. Ця систематизація дозволяє торговельним мережам формувати пріоритетні напрями кадрової політики, наприклад: збільшення інвестицій у навчання на 20–25 %, упровадження програм мотивації (нематеріальні стимули,

корпоративні соціальні пакети), а також розвиток цифрових компетентностей працівників через програми апскілінгу.

6. Запропоновано матрицю навичок персоналу торговельних мереж.

Вона розроблена як багаторівневий інструмент оцінки, що дозволяє ідентифікувати рівень розвитку ключових компетенцій: професійних (знання стандартів обслуговування, технологій продажів, логістичних процесів), цифрових (володіння CRM, ERP, POS-системами, використання аналітики продажів), управлінських (організація роботи підрозділу, делегування, прийняття рішень), комунікативних (робота в команді, взаємодія з клієнтами, переговори), інноваційних (здатність пропонувати ідеї, упроваджувати нові підходи, брати участь у цифрових трансформаціях), безпекових (дотримання стандартів охорони праці, антикризова поведінка, цифрова безпека).

Матриця дозволяє не лише виявляти “вузькі місця” (наприклад, низький рівень цифрових навичок у 45 % персоналу середньої ланки), але й визначати зони зростання для формування програм апскілінгу й рескілінгу. Апробація на прикладі провідних торговельних мереж («АТБ–Маркет», «Сільпо», «Novus») показала, що застосування матриці під час HR-аудиту зменшує плинність кадрів на 8–12 %, підвищує ефективність планування навчання на 15–18 %, а також сприяє формуванню цільового кадрового резерву для управлінських позицій. Побудовано модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу.

7. Модель сформована як логічно послідовна система з п’яти блоків: діагностика кадрового потенціалу (використання інтегральних індексів, матриці навичок, KPI-аналізу), постановка цілей (визначення стратегічних пріоритетів – наприклад, підвищення цифрової грамотності на 20 % протягом трьох років), вибір інструментів розвитку (тренінги, менторські програми, електронне навчання, внутрішні корпоративні університети), реалізація управлінських дій (HR-проекти, програми мотивації, внутрішні конкурси на підвищення), моніторинг результатів (регулярний аудит навичок, оцінювання 360°, динаміка інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу). Перевага цієї

моделі – її адаптивність, що дає змогу враховувати ризик-орієнтовані умови середовища (збої постачання, воєнні виклики, нестабільність попиту) і швидко коригувати управлінські рішення. Використання цифрових технологій (HRM-систем, big data-аналітики, мобільних застосунків для навчання) забезпечує прозорість управління й підвищує швидкість ухвалення рішень. Практичні результати апробації свідчать, що компанії, які впровадили подібні моделі, отримали приріст продуктивності персоналу на 10–15 % та скорочення терміну адаптації нових працівників у середньому на 25–30 %.

Дисертаційні результати сприяють підвищенню ефективності кадрової політики, управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу, формуванню адаптивної та інноваційної моделі управління персоналом, здатної протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам. Практичне впровадження отриманих розробок у діяльність торговельних мереж доводить їхню прикладну значущість і перспективність для масштабування в інших секторах економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Славгородська О.Ю., Щербак В.Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства Наукові праці ДонНТУ: Серія Економічна. 2005. № 8. С. 94–101.
2. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання. Монографія. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.
3. Коломієць В. М. Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економіка та держава. 2006. № 3 12 С. 81–82.
4. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.
5. Семикіна М.В., Смирнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : КОД, 2008. 208 с.
6. Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми: колективна монографія / авт. кол.: В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, Є. Р. Борінштейн, М. С. Гальченко, М. В. Ліпін, Д. В. Погрібна, Н. В. Савчук, О. А. Федорчук. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2020. 320 с.
7. Stewart T. Intellectual capital: The new wealth of organization. N.Y.: Doubleday–Dell, 1997. – 318 p.
8. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. –551 с.
9. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. Підприємство, господарство і право. 2005. №1. С. 100 – 103.
10. Козловський С. В. Насіковська Н. Н., Козловські І. О. Управління конкурентними перевагами регіону Проблеми економіки № 4, 2012 Регіональна економікаВісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т 1. с. 186 – 191.
11. Отенко І. П., Полтавсь Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Х.: ХНЕУ. 212 с.

12. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України. Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2009. – Вип. 2. – С. 128–136. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2009_2_29

13. Грішнова О.А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці: Зб. наук. пр. ІЕ НАНУ. Серія "Економіка праці та соціальної сфери". К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. С. 117–126.

14. Цимбал О. І. Ярош О. М. Трансформація економічної системи та ринку праці в Україні: проблеми гармонізації механізмів розвитку та регулювання. Соціально–трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 105–109. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_16

15. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання. Кіровоград : ПіК, 2003. 426 с.

16. Палиця О.В. Ринок праці: сутнісні ознаки, структура і механізми державного регулювання. Наукові праці МАУП, 2009, вип. 4(23), с. 106–113 URL: https://journals.maukr.com.ua/journal/23_2009/18.pdf

17. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці. Кіровоград: Мавік, 2004. –145 с.

18. Семикіна М.В. Становлення ринку конкурентоспроможної праці: прогноз, концепція, методологія // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2004. №1(71) Ч.2. – С. 170–173.

19. Жаліло, Я. А., Кияк А. Т. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності. Соціально–економічні, гуманітарні проблеми та проблеми вищої школи: Наукові Вісті НТУУ “КПІ”. 2000. № 2. С. 120–130

20. Богиня, Д. П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. Україна: аспекти праці. 1999. № 6. С. 3–8.

21. Богиня, Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: її сутність та

розвиток в ринковій економіці. Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Наукові доповіді. Т.2. К., 2000. С. 10–27.

22. Грішнова, О. А. Гендерні особливості конкурентоспроможності громадян на українському ринку. Україна: аспекти праці. 2001. № . С. 3–8.

23. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: збірник наук. пр. – Львів: Видавництво нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. С. 566–572.

24. Барабан, Д. О. Оцінка конкурентоспроможності виробничого підприємства. Український промисловець. 2000. № 4. С. 8–9

25. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д.: Изд-во ДУЕП, 2006. 276 с.

26. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю. Х.: ВД «ИНЖЕК», 2004. 264 с.

27. Вовчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація /А. В. Вовчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50–53.

28. Леган І.М. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринку праці: концептуалізація базових понять. Інноваційна економіка. 2012. № 2. С. 105–109.

29. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристичних підприємств // Науковий вісник ПУСКУ. 2001. Вип 2. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2001. С. 76–80.

30. Яцишина Л.К., Гончаров Ю.В., Лабурцева О.І. Напрями забезпечення відповідності фахівців вимогам ринку праці // Науковий Вісник національного гірничого університету. 2006. №4. С. 27–32

31. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://surl.li/shdabm>

32. Khoa, V.D., Chinda, T. Dynamic Effects of Management Support on Knowledge-Based Competitiveness in Construction Companies. Buildings 2025, 15, 2015. <https://doi.org/10.3390/buildings15122015>

33. Sharma, P., Singh, B., Sahni, L. (2025) Harnessing human capital: Innovative HRM practices for global competitiveness. *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management*, pp. 615–648. URL: DOI: 10.4018/979–8–3373–1005–3.ch025
34. Chulanova, O.L., Bogdan, E.S. (2022) Research of the Competitiveness of Engineering Graduates in the Digital Transformation Context. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 210, pp. 451–459
35. Agyabeng–Mensah, Y., Tang, L. (2021) The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), pp. 1377–1398
36. Якімова, Н., Малаховська, А., Малаховська, А., & Білик, А. (2022). Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку hr–бренду компанії. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-60>
37. Галаз Л.В. Роль конкурентоспроможного трудового потенціалу в інноваційному розвитку підприємства. 2008. с.162–169.
38. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>
39. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 10.32702/2306–6792.2019.6.27
40. Мочерний С.В. *Економічна енциклопедія: у 3–х томах*. Т.3. 2002. с.436–438.
41. Ситник О. Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Журнал «Науковий погляд»*. URL: <https://surl.li/rudide>
42. Забавіна К. Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук : спец. 08.00.03. Доцецьк, 2012. 20 с.

43. Смірнов О.О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010, вип. 17. С. 71–77.

44. Стельмахук А.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2000. – 315 с.

45. Дзевелюк М.В. Традиції та новації в розвитку функцій сучасної держави. Дисертація на здобуття наук. ступеня кандидата юридичних наук: спеціальність: 12.00.01 теорія та історія держави і права; історія політичних і правових учень. 2017. 209с.

46. Загвойська О. В. Основні механізми державного регулювання зайнятості сільського населення. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05zovzsn.pdf>

47. Воротін В.Є. Макроекономічне регулювання в умовах глобальних трансформацій: монографія. К.: УАДУ, 2002. 392 с.

48. Михасюк І.Р. Швайка Л.А. Державне регулювання економіки: підруч. Львів: Магнолія плюс; видавець СПД ФО «В.М. Піча», 2006. 220 с

49. Дуга, С. (2024). Теоретико–методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9>

50. Гончаренко М. Бугай В.. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації Інноваційна економіка. 2013. № 2. С. 186–189.

51. Чистов С.М., Никифоров А.Є., Куценко Т.Ф. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. та ін. К.: КНЕУ, 2005. 428 с.

52. Дідківська Л.І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки: Навч. посіб. К.: Знання–Прес, 2000. 656 с.

53. Перерва, П., Балан, О., & Лега, О. (2023). Дослідження складових системи менеджменту «розумного підприємства»: стратегія мінімальної собівартості та пакетного ціноутворення. Вісник Національного технічного

університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (6), 127–131. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.127>

54. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2022. № 4. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8060>

55. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М. Квазіінтеграція взаємодіючих підприємств: теоретичний аспект. Глобальні та національні проблеми економіки. Електрон. журн. Миколаїв : МНУ, 2016. Вип. 12. URL : <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/71.pdf>.

56. Bjorn Asheim, Industrial districts as ‘learning regions’. A condition for prosperity, STEP rapport/report, Oslo, September, 1995.

57. Мазурик П.П. Роль теорії постіндустріального суспільства у формуванні сучасного типу працівника. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 3(33). С. 187–195.

58. I. Kalina, O. Shkolenko, N. Shuliar Y. Mazur. Digitization functions of marketing resources at the enterprise in conditions of economic uncertainty. Науковий журнал ACADEMY REVIEW Економіка та підприємництво № 1 (60). 2024. С. 206–215. WEB OF SCIENCE <https://acadrev.duan.edu.ua/index.php/uk/arkhiv/142-2024-1/181-zhurnal-academy-review-2024-1-60> (Web of Science)

59. Каліна І.І. Маркетингові дослідження діджеталізації аграрних підприємств та аграрних торгових марок МАУП. Економічні науки. 2022. Вип. 1 (64). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. С. 38–47. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/64-5>

60. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. Економіка і організація управління. 2019. №1(33). С. 21–32.

61. Чухрай Н.І. Прогнозування дифузії інновацій у підприємницькій діяльності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка».

Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2001. № 417. С. 383–388.

62. Експертно–аналітичне забезпечення державної політики : навч.– метод. матеріали / К. О. Ващенко ; уклад. М. Т. Солоха. К. : НАДУ, 2013. 56 с.

63. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : моногра– фія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с

64. Дороженко Л. І. Сучасні методи обліку витрат у контексті зарубіжного досвіду. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С.72–76

65. Лепетан І. Методи обліку витрат: вітчизняний та зарубіжний досвід. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_12_16_lutsk/sekcija_2_2014_12_16/metodi_obliku_vitrat_vitchiznjani_j_ta_zarubizhnij_dosvid/75-1-0-1147

66. Гордієнко І. Метод аналогії у навчанні математики. Молодь і ринок. – 2013. № 11. С. 143–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2013_11_31

67. Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми: колективна монографія / авт. кол.: В. Г. Кремень, В. В. Ільїн, Є. Р. Борінштейн, М. С. Гальченко, М. В. Ліпін, Д. В. Погрібна, Н. В. Савчук, О. А. Федорчук. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2020. – 320 с.

68. Антонов В.М. Інтелектуально–математичний менеджмент. Кіберакмеологічна концепція: Монографія. К.: КНТ, 2007. 528 с.

69. Тарасюк В. Г., О. Л. Белоконь Параметричний метод нормування у будівництві. Наука та будівництво. 2018. № 4. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ntab_2018_4_4

70. Харченко Ю.А. Кореляційно–регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/2303/1/....doc>

71. Пічкур В.В., Капустян О.В., Собчук В.В. Теорія динамічних систем: навч. посіб. Луцьк : Вежа–Друк, 2020. – 348 с.

72. Чайка Т. Ю. Можливості і сфера застосування балансового методу при

плануванні матеріально–технічного забезпечення. Проблеми економіки Економіка та управління підприємствами. № 4, 2014. с. 334 – 338

73. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : Навч. пос. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

74. Методологія наукових досліджень: навчальний посібник / за ред. В. П. Горина. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2023. 170 с.

75. Лапа В. М. Інклюзивне навчання як передумова розвитку комунікативної толерантності старшокласників та модель її формування у процесі внутрішкільної інтеграції. Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2018. – № 1. – С. 181–198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2018_1_20

76. Трифонова, О. В., Грошелева, О. Г., & Баранець, Г. В. (2024). Оцінка впливу інноваційних методів управління на продуктивність персоналу в умовах невизначеності. Актуальні питання економічних наук, (3–4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.13943200>

77. Коломієць, В. М. "Динаміка розвитку людського капіталу: міжнародні спостереження та Україна." Управління проектами та розвиток виробництва 1 (2019): 5–10.

78. Колот А. М., Герасименко О.О. "Покоління Z і соціально–трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії." Демографія та соціальна економіка 2.40 (2020): 103–138.

79. Леган І.М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико–методологічний аспект. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). №2, 2019

80. Брусенцева О. А. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління. Випуск 3 (2017). с. 1–12

81. Спіцина А.Є. Конкурентоспроможність персоналу транспортної галузі України в умовах євроінтеграції. Менеджмент. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/80.080>

82. Васюткіна, Н., Самітов, Р., & Колісник, М. (2023). Формування

системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки, (1(46), 31–37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>

83. Грошелева О.Г., Рябцева О.Є. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2007. № 1. С. 103–110.

84. Коваленко Н. В., Кучерук Г. Ю., Міщенко М. І. Оцінка впливу ефективності роботи персоналу на результати діяльності транспортного підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021, № 3. С. 41–51

85. О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.; Житомирський інженерно-технологічний ін-т. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 346 с.

86. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ. Інтерсервіс.2024. 232 с.

87. Johansson, H., Lindblom, S., Timm, L. et al. Fostering international mentorship and collaborations: evaluation of the Global Bridges program for early-career researchers in health care sciences. BMC Med Educ 25, 616 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07153-3>

88. Vihonen, H., Karvonen, J., Gustafsberg, H. et al. Effectiveness of Finnish SISU training in enhancing prehospital personnels' work performance: A randomised controlled pilot study. BMC Emerg Med 25, 80 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12873-025-01235-7>

89. Ouyang, S.; Shan, X.; Deng, Q.; Ren, Z.; Wu, W.; Meng, T.; Wu, Y. The Evaluation National Green Building Index Based on a Survey of Personnel Satisfaction: The Case of Hubei Province, China. Buildings 2024, 14, 868. <https://doi.org/10.3390/buildings14040868>

90. Combaudon, C. et Fouré-Joopen, H. (2020) . L'amélioration de la qualité du management comme facteur d'implication et de fidélisation du personnel des EPHAD en milieu rural. Cas de 3 recherche-interventions. Recherches en Sciences

de Gestion, N° 139(4), 169–196. <https://doi.org/10.3917/resg.139.0169>.

91. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. 2006. 264 с.

92. Бойко , О., & Горун, Г. (2023). Самооцінка як важливий критерій становлення особистості. Вісник Національного університету оборони України, 72(2), 29–34. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-29-34>

93. Якушева, Є. М. (2021). Особливості структури професійної самосвідомості особистості при різних стилях подолаючої поведінки (дис. канд. псих. наук). Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна Міністерства освіти і науки України. Харків, Україна.

94. Папітченко,Л. (2020). Теоретичний аналіз проблеми значущості самооцінки в структурі гідності особистості. Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова, Серія 12. Психологічні науки, Вип.12 (57), 79–89. Вилучено із <https://sj.npu.edu.ua/index.php/pn/article/view/1025/855>.

95. Височина М. В. Функціонально–орієнтований підхід до оцінювання ефективності управління діяльністю машинобудівного підприємства: вто–реф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами екон. діял.)». Луганськ, 2008. 20 с.

96. Пілявоз Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка 2012. № 4.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1085#>

97. Анісімов М. В. Теоретико–методологічні основи прогнозування моделей у професійно–технічних навчальних закладах:[монографія] Київ–Кіровоград: ПОЛІУМ, 2011. 464 с.

98. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7656> (дата звернення: 04.09.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.64

99. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. Ефективна економіка: електрон. наук. вид. Дніпропетровськ, 2014. №11. URL:

<http://www.economy.nauka.com.ua>

100. Опанасюк Ю.А. Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2012. №1. С. 134–140.

101. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

102. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 12 / 2017. с. 500 – 508 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf

103. Держпраці вказала на умови звільнення працівників зруйнованого підприємства під час війни. URL: https://buh.ligazakon.net/news/215295_derzhprats-vkazala-na-umovi-zvlnennyapratsvnikv-zruynovanogo-pdprimstva-pd-chas-vyni

104. Про Порядок припинення трудового договору у разі смерті роботодавця – фізичної особи або набрання законної сили рішенням суду про визнання такої фізичної особи безвісно відсутньою чи про оголошення її померлою: постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1172-2022-%D0%BF#Text>

105. Питання–відповідь: припинення трудових відносин у зв’язку зі смертю працівника. URL: <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/pytannia-vidpovid-prypynennia-trudovykh-vidnosyn-u-zv-iazku-zismertiu-pratsivnyka/>

106. Вонберг, Т., Дмитрук, С., & Крочак, В. (2023). Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>

107. Лівінський, А., & Бортник, У. (2024). Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>

108. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24 (1). С. 34–38.

109. Панченко Є., Петрашко Л. Технології кроскультурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища. Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом» : посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 245 с.

110. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 2. С. 68–73.

111. Чому мотивація не працює? 10 коротких історій з книги «Міф про мотивацію». URL: <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/bookof-the-week/291329-chomu-motivatsiya-ne-pratsyue10-korotkih-istoriy-z-knigi-mif-pro-motivatsiyu>

112. П'ять складових дієвого лідерства. URL: <https://www.byuro-rozvytku.com/2022/07/14/5-skladovyh-diyevogo-liderstva/>

113. Гура Т., Фурманець Б. Критерії розвитку особистості підприємця як лідера. Лідер. Еліта. Суспільство. 2019. № 2. С. 49–58

114. Сорока, О., & Шинкевич, І. (2023). Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>

115. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf

116. Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення // Матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції. 2020. С. 327.

117. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (73). С. 123–128

118. Brown, R. Group Processes: Dynamics within and between groups. Blackwell Publishers. 2000. URL:

https://www.researchgate.net/publication/209409811_Group_Processes_Dynamics_Within_and_Between_Groups

119. Шевченко, І., Кубіцький, С., & Кубіцький, Ю. (2024). Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

120. Зайцева Л.О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. БИ, 2017, №5, 472. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-yak-zasib-pidvischennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstv>

121. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я, 2021, №2. DOI: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)

122. Garavan T.N., Costine P., Heraty N. Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA, 1995.

123. Петрова І.Л. Конкурентоспроможність робочої сили в умовах гнучкості ринку праці. Науковий вісник УМО. Серія Економіка та управління. 2017. № 4. С. 1–10.

124. Шиловцева Н.В. Модернізація зайнятості як умова підвищення конкурентоспроможності національного ринку праці. Modern Economics. № 15 (2019). С. 211–217.

125. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. О. : Атлант, 2013. 470 с.

126. Бай, Ц., & Кухарук, А. (2024). Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>

127. Capobianco–Uriarte M., Casado–Belmonte M. P., Marín–Carrillo G. M., Terán–Yépez E. A bibliometric analysis of international competitiveness (1983–2017). Journal of Business Research. 2019. Vol. 11. URL:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/11/7/1877/pdf?version=1554210672>

128. Dimitrova, R. The influence of external factors on the competitiveness of a company. *Journal of Economic Studies*. 2015. Vol. 42(4). P. 23–31. URL: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168294169>.

129. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. №5.Т.2. С.212–215.

130. Каліна І.І., Завгородня А.А. Основні складові організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємства в небезпечних умовах. *Економічний простір*, 2022, Вип. 181. С. 105–109 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-18>

131. Distanont A., Khongmalai O. The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 2018. Vol. 41. P. 15–21. URL: <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/kjss/article/view/229127/155950>

132. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Хорошенюк А.П. Роль якості в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках: теоретичний аспект, *Економічний простір*, 2023, Вип. 188. С. 101–108. DOI:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-17>

133. Fan Y. et al. Financial conditions, local competition, and local market leaders: The case of real estate developers. *Pacific Economic Review*. 2021. Vol. 27 (2). P. 131–193. URL: <https://ideas.repec.org/p/dpr/wpaper/1130.html>

134. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko, O., Liu L. Management of efficiency and competitiveness of enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67. Is. 03. P. 317–326. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6868/1/%D0%97%D1%83%D0%B1%D0%BA%D0%BE_Management_of_Efficiency_and_Competitiveness_of_Enterprises.pdf

135. Червінська, Л., Каліна, І., Червінська, Т., Бенедисюк, М., Парфентьєва, О., Миленький, В. (2025). Цифрова зайнятість: сучасні реалії та фінансово-економічні ризики. *Financial and Credit Activity Problems of Theory*

and Practice, 3(62), 481–494. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4715>

136. Huang, G., Su, J. Governance and competitiveness evaluation of China's financial asset management corporations. *China Economic Review*. 2023. Vol. 78. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2022.101493>

137. Даций. О.І., Каліна І.І., Карбовська Л.О. Теоретичні аспекти інвестиційної привабливості безвідходного аграрного виробництва. *МАУП. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (72). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. С. 19–23. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-3>

138. Барингольц С.М., Каліна І.І. Конкурентне середовище ринку системної інтеграції в галузі інформаційних технологій України. *Науковий погляд: економіка та управління*. No 1 (85) / 2024. с.98–105

139. Братусь Г.А., Мазур Ю.В., Каліна І.І. Удосконалення інноваційного механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22 (2024) с.13–17. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.13>

140. Klimas P., Czakov W., Fredrich V. Strategy frames in coopetition: an examination of coopetition entry factors in high-tech firms. *European Management Journal*. 2021. Vol. 40, 2, pp. 258–272. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.04.005> (дата звернення: 01.08.2024).

141. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

142. Гонtareва І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

143. Георгіаді Н. Г. Сучасний стан підприємницької активності в Україні. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4818>

144. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посібн. для здобувачів професійної (професійнотехнічної) освіти. 2021. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

145. Сучасний стан малого бізнесу в Україні / М. М. Петричко, Н. Ю.

Гладинець, У. В. Росола // / Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – № 5 (73), 1 т., 2023. – С. 67–73

146. Курбет, М., & Король, С. (2023). Аналіз екологічних аспектів соціальної відповідальності підприємств торгівлі та їх відображення в звітності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 206–217. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3960>

147. Дашко, І., & Михайліченко, Л. (2024). Розвиток економіки України під час війни. *Молодий вчений*, 4 (128), 198–202. <https://doi.org/10.32839/2304–5809/2024–4–128–32>

148. Міністерство економіки України За рік війни за урядовою програмою релокації в більш безпечні регіони країни було переміщено 800 підприємств (2023). URL: <http://surl.li/twpod>

149. Кошельок, Г., Міндова, О., & Чернишова, Л. (2023). Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524–0072/2023–47–36>

150. Васюта В. Б., Житник О. М. Торговельне підприємництво в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану : матеріали Міжнар. наук.–практ. Інтернет–конф., 09 черв. 2022 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 260–262.*

151. Бержанір І. (2023). Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio–Economic Development Journal*, 1(1–2), 35–41. [https://doi.org/10.31499/2786–7838.ssedj.2023.1\(1–2\).35–41](https://doi.org/10.31499/2786–7838.ssedj.2023.1(1–2).35–41)

152. Румик, І., Плетенецька, С., & Царенок, О. (2023). Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4(72), 9–19. <https://doi.org/10.31732/2663–2209–2023–72–9–19>

153. Герман, М. (2022). Управління фінансовими ресурсами підприємства та їх вплив на його фінансовий стан. *Вісник Хмельницького національного*

університету, 5(1), 175–181. Доступ через: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/11/2022-310-29.pdf>

154. Адаменко В.В., Андрєєва В. Г., Терещенко Е. Ю. Валова операційна норма суб'єктів господарювання торгівлі. Gross operating rate of trade entities." (2022). с. 31–36. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(3\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(3).7)

155. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрямки розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/169>

156. Сіренко С. "Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку внутрішньої торгівлі України." Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences 316.2 (2023): 230–234.

157. Кузьо Н. Є., Косар Н. С.. "Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану." Economics and Law 66.3 (2022): 106–114.

158. Балджи М.Д., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 344 с.

159. Відновлення і трансформація роздрібної торгівлі під час війни. RAU Analytics. URL: <https://rau.ua/novyni/torgovelnimerezhi-17-misjaciv/>

160. ТОП–10 українських продуктових мереж за сумарною торговельною площею. RAU Analytics. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju-2/>

161. Чуприна, О., Аракелова, І., & Попова, Ю. (2024). Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

162. Міжнародна стандартна галузева класифікація ISIC Rev.4 UN Statistics Division. URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/isic>

163. Європейська класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006R1893>

164. International Recommendations for Distributive Trade Statistics (OOH). URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_89e.pdf
165. CPC – Central Product Classification (OOH). URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/cpc>
166. Classification of Individual Consumption According to Purpose. URL: <https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/coicop>
167. European Business Statistics (EBS). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019R2152>
168. Commission Implementing Regulation (EU) 2020/1197 – технічні специфікації до EBS. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R1197>
169. UN/CEFACT Recommendations – стандарти електронної торгівлі та коди. URL: <https://unece.org/trade/uncefact>
170. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД–2010). URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua>
171. Закон України «Про захист прав споживачів» Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, ст.379. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
172. Наказ Мінекономіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо класифікації торговельних підприємств за організаційними формами» від 30.10.2020 № 2208. URL: <https://www.me.gov.ua>
173. Закон України «Про захист економічної конкуренції» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
174. Судаков М., Лісогор Л.,Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи 2023. с. 167
175. Рік війни: роботодавці успішно «відвоювали» 60% ринку праці та просуваються на схід // Work.ua. Сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2337/>

176. Роздрібні посередники у каналах розподілу товарів. URL: <http://surl.li/ktvyb>

177. Топ рітейлерів за оборотом у 2022 році. RAU Analytics. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/>

178. Черчик Л., Бегун С. Моделювання залежностей обсягів виробництва продукції від чинників праці в умовах цифрової трансформації. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. № 1(41), С. 167–175. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-167-175>

179. Про оплату праці на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: пост. КМУ від 30.08.2002 р. № 1298. Офіційний вісник України. 2002. № 36. Ст. 1699.

180. Про оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1037. Офіційний вісник України. 2017 р., № 4. Ст. 141.

181. ТОВ “АТБ–Маркет”. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market

182. ПрАТ “Фоззі Груп”. URL: <https://fuzzy.ua/ua/>

183. ТОВ “Сільпо”. URL: <https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOoqJhwnY1ugGUxxyoMbrUtdBNkrmCbbpD6miSgRk25bRYEv7Ff3>

184. ТОВ “Сільпо Фуд”. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>

185. ТОВ “Фора” <https://fora.ua/>

186. ТОВ “Фоззі”. URL: <https://fuzzyshop.ua/300014-konditerskie-izdeliya>

187. ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”. URL: <https://www.metro.ua/>

188. ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ”. URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-news-ua/?srsltid=AfmBOorhU9RfAvISAznLIWgHIyBhe0Z4lTKKkB_vqExVOk5i1SRA1m1l

189. ТОВ “Новус Україна”. URL: <https://novus.zakaz.ua/uk/service-page/contacts/>
190. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія / С. Е. Сардак, О. О. Третяк. – Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”, 2009. – 157 с.
191. Економічні і соціально–трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. – К.: Кафедра, 2017. – 272 с.
192. Воронько–Невіднича Т.В. Особливості управління результативністю підприємства за сучасних умов. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2020. Вип. 3 (6). С. 62–66.
193. Вітлінський В. В. Моделювання економіки. Київ: КНЕУ, 2015. 408 с.
194. Малярець Л. М., Місюра Є. Ю., Койбічук В. В. та ін. Математичні методи і моделі в управлінні економічними процесами : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 420 с
195. Непран А. В., Тимченко І. Є. Визначення внутрішньозмінних втрат робочого часу роботи обладнання методом миттєвих спостережень // Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 159–164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_1_24
196. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. № 1 (73) (2024): Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки: DOI:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>
197. Мільонушкін К. В. (2025). Оцінка персоналу торгівельних мереж в умовах трансформаційних змін. Актуальні питання економічних наук, (14). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16915371>
198. Morozov, V., Fedotova, T., Milonushkin, K., Bilka, O., & Kobelia Z. (2024). Economic Challenges of Labour Mobility within the EU. International Journal of Economics and Financial Issues, 14(5), pp. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.16552>
199. Мільонушкін К.В. Підвищення якості персоналу як фактор

конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково–практична інтернет–конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально–економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249.

200. Мільонушкін К.В. Конкурентоспроможність лікєро–горілочаної галузі в умовах світового ринку. XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467.

201. Мільонушкін К. В. Управління персоналом в умовах цифрової компетентності. VIII Міжнародної науково–практичної конференції «Управління розвитком соціально–економічних систем» м. Київ, 21–22 березня 2024 р. С. 214–216.

202. Мільонушкін К.В. Життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. VII Всеукраїнській науково–практичній конференції^о «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально–орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698

203. Мільонушкін К.В. Навички персоналу в конкурентному середовищі. Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кількість магазинів роздрібної торгівлі та їх торгова площа за розмірами торгової площі за видами економічної діяльності у 2018–2023 роках [141]

	Код за КВЕД–2010/	Роки	Кількість магазинів в роздрібній торгівлі, одиниць	Торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м ²	У тому числі за розмірами торгової площі							
					до 119 м ²		від 120 до 399 м ²		від 400 до 2499 м ²		від 2500 м ²	
					кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м ²	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м ²	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м ²	кількість магазинів роздрібною торгівлі, одиниць	торгова площа магазинів роздрібною торгівлі, м ²
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	47	2018	36727	8593865	26989	1386993	5953	1208012	3475	2800264	310	3198596
		2019	33695	8230696	23824	1255629	5898	1253074	3715	3018174	258	2703819
		2020	35034	8325107	24586	1269054	6648	1395844	3536	2867395	264	2792814
		2021	46285	9579241	32471	1735534	9283	1768901	4289	3384239	242	2690567
		2022	41415	9388049	27631	1605776	9217	1790460	4308	3397719	259	2594094
		2023	42040	8009456	28174	1652555	9590	1803216	4047	3227459	229	1326226
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	2018	16779	5053564	10413	561991	3721	750915	2399	1901503	246	1839155
		2019	14220	4435808	8016	441091	3736	799595	2282	1915860	186	1279262
		2020	15552	4379188	8902	462467	4249	889868	2232	1872151	169	1154702
		2021	21158	5088517	12561	760453	5982	1152138	2460	2088687	155	1087239
		2022	18939	4971304	10496	709927	5497	996478	2774	2249841	172	1015058
		2023	18579	5033317	9308	618989	6396	1122569	2696	2273515	179	1018244
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	2018	13922	3783271	9037	490258	2508	556560	2207	1722303	170	1014150
		2019	11426	3622123	6775	361717	2447	598347	2046	1669629	158	992430
		2020	12564	3542183	7730	394165	2676	637325	2016	1637672	142	873021
		2021	16467	3963276	11248	679902	2907	677528	2187	1807165	125	798681
		2022	14285	3982396	9355	621584	2178	471911	2595	2060511	157	828390
		2023	14210	4098719	8651	584096	2882	593279	2511	2072342	166	849002
інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	2018	2857	1270293	1376	71733	1213	194355	192	179200	76	825005
		2019	2794	813685	1241	79374	1289	201248	236	246231	28	286832
		2020	2988	837005	1172	68302	1573	252543	216	234479	27	281681
		2021	4691	1125241	1313	80551	3075	474610	273	281522	30	288558
		2022	4654	988908	1141	88343	3319	524567	179	189330	15	186668
		2023	4369	934598	657	34893	3514	529290	185	201173	13	169242

Продовження дод. А

роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	2018	2019	150153	1836	83366	142	27275	37	27587	4	11925
		2019	2100	192101	1857	65673	140	31072	97	74043	6	21313
		2020	2128	200908	1859	69956	175	37848	88	71791	6	21313
		2021	2624	221427	2266	93372	262	52591	95	69051	1	6413
		2022	2294	154080	1941	64531	324	60035	28	23101	1	6413
		2023	2425	185119	2072	76343	283	52676	69	49687	1	6413
роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	2018	6	954	3	156	2	365	1	433	—	—
		2019	6	1076	1	78	5	998	—	—	—	—
		2020	10	1555	4	263	6	1292	—	—	—	—
		2021	74	3538	66	1805	8	1733	—	—	—	—
		2022	35	6996	1	61	34	6935	—	—	—	—
		2023	27	4334	11	1071	16	3263	—	—	—	—
роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	2018	130	7213	130	7213	—	—	—	—	—	—
		2019	150	7556	149	7367	1	189	—	—	—	—
		2020	194	9486	193	9275	1	211	—	—	—	—
		2021	239	10739	239	10739	—	—	—	—	—	—
		2022	250	12646	245	11841	5	805	—	—	—	—
		2023	250	13082	248	12606	2	476	—	—	—	—
роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	2018	13	4769	1	16	5	1091	7	3662	—	—
		2019	16	5097	3	110	4	907	9	4080	—	—
		2020	16	5320	4	220	3	720	9	4380	—	—
		2021	35	5191	24	271	—	—	11	4920	—	—
		2022	14	5155	1	55	5	1390	8	3710	—	—
		2023	25	5743	11	427	6	1606	8	3710	—	—
роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошніаними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	2018	365	28602	284	7654	70	13312	11	7636	—	—
		2019	513	33431	428	12935	84	19943	1	553	—	—
		2020	505	37825	414	16476	90	20796	1	553	—	—
		2021	580	38211	498	19059	82	19152	—	—	—	—
		2022	453	35694	356	14418	97	21276	—	—	—	—
		2023	573	38355	480	18950	93	19405	—	—	—	—

Продовження дод. А

роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	2018	715	68922	644	33268	51	9406	16	14323	4	11925
		2019	641	120307	506	21710	43	8574	86	68710	6	21313
		2020	522	120795	366	18406	72	14218	78	66858	6	21313
		2021	759	119120	606	37129	73	13826	79	61752	1	6413
		2022	723	58985	592	22624	115	20603	15	9345	1	6413
		2023	576	88752	387	22946	132	23462	56	35931	1	6413
роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	2018	667	31056	660	29345	7	1711	—	—	—	—
		2019	701	20430	700	20280	1	150	—	—	—	—
		2020	790	21027	790	21027	—	—	—	—	—	—
		2021	759	34145	657	14197	97	17569	5	2379	—	—
		2022	659	21301	653	11101	1	154	5	10046	—	—
		2023	692	20745	686	10545	1	154	5	10046	—	—
роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	2018	123	8637	114	5714	7	1390	2	1533	—	—
		2019	73	4204	70	3193	2	311	1	700	—	—
		2020	91	4900	88	4289	3	611	—	—	—	—
		2021	178	10483	176	10172	2	311	—	—	—	—
		2022	160	13303	93	4431	67	8872	—	—	—	—
		2023	282	14108	249	9798	33	4310	—	—	—	—
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	2018	1305	442804	839	57086	86	20579	379	362185	1	2954
		2019	1260	433442	832	62950	59	14663	368	352875	1	2954
		2020	1371	375750	861	65045	159	37949	351	272756	—	—
		2021	2182	421278	1250	42669	545	85506	386	290563	1	2540
		2022	1912	415748	999	38510	550	93668	361	278563	2	5007
		2023	1910	271855	1210	54621	504	87611	194	124616	2	5007
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	2018	173	23177	130	6457	15	2222	28	14498	—	—
		2019	207	29278	152	10825	37	7993	18	10460	—	—
		2020	211	28312	155	10290	45	10695	11	7327	—	—
		2021	367	26996	306	14705	61	12291	—	—	—	—
		2022	268	27016	211	15341	57	11675	—	—	—	—
		2023	271	26750	214	15075	57	11675	—	—	—	—

Продовження дод. А

роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	2018	723	55606	690	49519	33	6087	—	—	—	—
		2019	674	52138	671	51585	3	553	—	—	—	—
		2020	786	74434	697	54215	89	20219	—	—	—	—
		2021	1336	90653	881	24245	455	66408	—	—	—	—
		2022	1190	81765	779	22319	411	59446	—	—	—	—
		2023	1445	131791	975	38311	383	57333	87	36147	—	—
роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	47.43	2018	409	364021	19	1110	38	12270	351	347687	1	2954
		2019	379	352026	9	540	19	6117	350	342415	1	2954
		2020	374	273004	9	540	25	7035	340	265429	—	—
		2021	479	303629	63	3719	29	6807	386	290563	1	2540
		2022	454	306967	9	850	82	22547	361	278563	2	5007
		2023	194	113314	21	1235	64	18603	107	88469	2	5007
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5	2018	595	220944	269	18878	199	41266	118	101145	9	59655
		2019	511	211551	197	14910	204	47279	99	84142	11	65220
		2020	538	237928	143	8562	283	58752	100	89739	12	80875
		2021	1307	347878	563	37194	559	108716	175	137780	10	64188
		2022	993	364731	144	11708	766	218565	73	71341	10	63117
		2023	965	382848	143	11052	701	198974	109	97604	12	75218
роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51	2018	97	14016	80	6780	13	2227	4	5009	—	—
		2019	110	18296	85	8008	20	4400	5	5888	—	—
		2020	111	25062	26	1853	77	11977	8	11232	—	—
		2021	112	29017	56	4626	46	8726	10	15665	—	—
		2022	117	32051	5	199	102	16987	10	14865	—	—
		2023	111	36554	10	292	88	16552	13	19710	—	—
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52	2018	251	126569	115	7361	70	16343	58	52170	8	50695
		2019	207	125557	63	3315	80	19823	55	51159	9	51260
		2020	223	134710	68	3418	98	22748	47	45219	10	63325
		2021	648	192088	304	19161	247	45183	89	77146	8	50598
		2022	492	214668	62	3821	387	121612	34	34118	9	55117
		2023	485	230393	61	3584	367	115585	46	44006	11	67218

Продовження дод. А

роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53	2018	8	2608	–	–	5	1056	3	1552	–	–
		2019	14	4350	–	–	11	2753	3	1597	–	–
		2020	14	3727	1	10	12	3265	1	452	–	–
		2021	28	4011	12	1030	16	2981	–	–	–	–
		2022	2	1365	–	–	–	–	2	1365	–	–
		2023	16	4273	–	–	16	4273	–	–	–	–
роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54	2018	76	12480	27	1674	45	8304	4	2502	–	–
		2019	63	11547	13	620	46	8248	4	2679	–	–
		2020	65	14107	15	587	38	5921	12	7599	–	–
		2021	197	21401	134	7942	59	10161	4	3298	–	–
		2022	145	19928	54	5364	91	14564	–	–	–	–
		2023	128	19687	44	4512	81	12915	3	2260	–	–
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59	2018	163	65271	47	3063	66	13336	49	39912	1	8960
		2019	117	51801	36	2967	47	12055	32	22819	2	13960
		2020	125	60322	33	2694	58	14841	32	25237	2	17550
		2021	322	101361	57	4435	191	41665	72	41671	2	13590
		2022	237	96719	23	2324	186	65402	27	20993	1	8000
		2023	225	91941	28	2664	149	49649	47	31628	1	8000
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	2018	586	73017	414	10940	108	19332	64	42745	–	–
		2019	382	81644	181	8463	131	28235	70	44946	–	–
		2020	386	84111	169	7982	157	35876	58	34516	2	5737
		2021	840	122081	535	13185	184	36320	121	72576	–	–
		2022	591	113786	330	18096	158	35759	103	59931	–	–
		2023	585	302534	293	16363	156	36658	111	53677	25	195836
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61	2018	166	14503	107	6199	58	7861	1	443	–	–
		2019	159	13701	104	6164	55	7537	–	–	–	–
		2020	168	14349	112	5987	55	7915	1	447	–	–
		2021	181	15268	111	5373	69	9448	1	447	–	–
		2022	132	14755	68	5831	63	8477	1	447	–	–
		2023	133	14940	73	6397	59	8080	1	463	–	–

Продовження дод. А

роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62	2018	327	11152	300	4212	20	3926	7	3014	–	–
		2019	102	14982	71	1947	13	2781	18	10254	–	–
		2020	87	10582	52	1732	28	5836	7	3014	–	–
		2021	439	12557	417	7302	21	4736	1	519	–	–
		2022	263	31772	212	9794	16	4068	35	17910	–	–
		2023	247	34393	180	7624	20	4875	47	21894	–	–
роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.63	2018	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
		2019	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
		2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
		2021	3	264	3	264	–	–	–	–	–	–
		2022	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
		2023	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	2018	35	9878	7	529	21	4670	7	4679	–	–
		2019	36	8464	6	352	28	6592	2	1520	–	–
		2020	44	11546	5	263	37	9701	2	1582	–	–
		2021	81	21181	4	246	70	15271	7	5664	–	–
		2022	73	11794	35	1469	38	10325	–	–	–	–
		2023	79	20356	23	1140	49	15346	7	3870	–	–
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65	2018	58	37484	–	–	9	2875	49	34609	–	–
		2019	85	44497	–	–	35	11325	50	33172	–	–
		2020	87	47634	–	–	37	12424	48	29473	2	5737
		2021	136	72811	–	–	24	6865	112	65946	–	–
		2022	123	55465	15	1002	41	12889	67	41574	–	–
		2023	126	232845	17	1202	28	8357	56	27450	25	195836
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	2018	15443	2653383	13218	654732	1697	348645	478	365099	50	1284907
		2019	15222	2876150	12741	662542	1628	332230	799	546308	54	1335070
		2020	15059	3047222	12652	655042	1625	335551	707	526442	75	1530187
		2021	18174	3378060	15296	788661	1751	333630	1052	725582	75	1530187
		2022	16686	3368400	13721	763004	1922	385955	969	714942	74	1504499
		2023	17576	1833783	15148	875187	1550	304728	868	628360	10	25508

Продовження дод. А

роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71	2018	859	374266	200	12939	323	98727	335	259899	1	2701
		2019	816	366379	185	10674	297	85636	333	266958	1	3111
		2020	944	409172	337	21063	196	55034	405	316175	6	16900
		2021	1055	499854	292	17109	265	62367	492	403478	6	16900
		2022	942	533014	202	12833	271	75792	460	421726	9	22663
		2023	811	461351	136	10629	236	65027	429	360187	10	25508
роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	2018	152	35402	19	1765	122	26484	11	7153	–	–
		2019	185	43761	22	1994	146	30035	17	11732	–	–
		2020	218	45448	41	3439	158	30277	19	11732	–	–
		2021	242	44579	56	2308	165	30909	21	11362	–	–
		2022	216	52763	1	110	185	35428	30	17225	–	–
		2023	206	51642	–	–	178	33812	28	17830	–	–
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	2018	12390	699740	11920	585459	373	61160	97	53121	–	–
		2019	12239	886528	11487	599825	342	63785	410	222918	–	–
		2020	12072	825503	11163	575488	694	137068	215	112947	–	–
		2021	14349	1035431	13256	676929	613	108488	480	250014	–	–
		2022	13385	1017341	12359	691103	603	110207	423	216031	–	–
		2023	14330	1042433	13581	781272	413	78374	336	182787	–	–
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	2018	395	29315	368	25327	27	3988	–	–	–	–
		2019	477	30619	464	28609	13	2010	–	–	–	–
		2020	420	33099	400	29186	20	3913	–	–	–	–
		2021	542	38447	528	34629	12	2699	2	1119	–	–
		2022	470	37277	454	34582	16	2695	–	–	–	–
		2023	535	42541	515	36009	16	3362	4	3170	–	–
роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	2018	879	133371	186	10337	693	123034	–	–	–	–
		2019	828	125058	160	7622	668	117436	–	–	–	–
		2020	643	111807	230	8000	393	73796	20	30011	–	–
		2021	728	101483	228	10376	496	89392	4	1715	–	–
		2022	601	90123	158	6977	439	81431	4	1715	–	–
		2023	640	94268	190	8062	422	72476	28	13730	–	–

Закінчення дод. А

роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	2018	32	2588	29	1797	3	791	–	–	–	–
		2019	24	1726	22	1153	1	152	1	421	–	–
		2020	29	2154	25	1229	3	504	1	421	–	–
		2021	99	6417	97	4965	1	152	1	1300	–	–
		2022	67	11422	19	844	48	10578	–	–	–	–
		2023	248	29856	222	23223	24	5333	2	1300	–	–
роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	2018	123	7792	112	5914	11	1878	–	–	–	–
		2019	124	7699	112	5479	12	2220	–	–	–	–
		2020	132	8348	120	5856	11	2067	1	425	–	–
		2021	202	15482	166	9908	35	5149	1	425	–	–
		2022	143	9493	133	7988	10	1505	–	–	–	–
		2023	118	7702	102	5164	16	2538	–	–	–	–
роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	2018	368	1354993	183	8130	101	19731	35	44926	49	1282206
		2019	264	1397199	70	3394	103	17567	38	44279	53	1331959
		2020	302	1592361	87	5934	100	18409	46	54731	69	1513287
		2021	585	1615132	349	25225	116	20451	51	56169	69	1513287
		2022	479	1597473	57	2623	305	54769	52	58245	65	1481836
		2023	435	101442	149	8280	245	43806	41	49356	–	–
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	2018	245	15916	201	3064	44	12852	–	–	–	–
		2019	265	17181	219	3792	46	13389	–	–	–	–
		2020	299	19330	249	4847	50	14483	–	–	–	–
		2021	372	21235	324	7212	48	14023	–	–	–	–
		2022	383	19494	338	5944	45	13550	–	–	–	–
		2023	253	2548	253	2548	–	–	–	–	–	–

Примітка:

- Дані наведено без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.
- Тире (–) – явищ не було.

Додаток Б

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом за кількістю зайнятих працівників у 2020–2023 роках [141]

	Р о к и	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників в до 9 осіб, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників від 10 до 49 осіб, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників від 50 до 249 осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників 250 осіб і більш е, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників в до 9 осіб, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників від 10 до 49 осіб, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників від 50 до 249 осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті	суб'є кти підпр иємн ицтва з кількі стю зайня тих праці вників 250 осіб і більш е, осіб	у % до загальн ого показни ка суб'єкті в господа рюванн я відпові дного виду діяльно сті
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2020	1333654	56,7	300166	12,7	214476	9,1	505182	21,5	1148410	90,6	99377	7,8	13738	1,1	5716	0,5
	2021	1289055	55,1	308742	13,2	216655	9,3	522931	22,4	108611	90,2	100826	8,4	11884	1,0	5634	0,4
	2022	1029316	53,9	229628	12,0	к/с	к/с	к/с	к/с	875190	93,0	52009	5,5	к/с	к/с	к/с	к/с
	2023	1126486	57,5	222958	11,4	к/с	к/с	к/с	к/с	963102	92,8	62905	6,1	к/с	к/с	к/с	к/с
оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	2020	95436	62,9	27618	18,2	17262	11,4	11324	7,5	78814	93,8	4876	5,8	327	0,4	–	–
	2021	94278	62,5	27746	18,4	17150	11,4	11617	7,7	75949	93,9	4578	5,7	346	0,4	–	–
	2022	76646	60,8	23724	18,8	14025	11,1	11734	9,3	62622	95,5	2721	4,1	236	0,4	–	–
	2023	83571	64,9	21675	16,8	к/с	к/с	10589	8,2	68438	96,2	к/с	к/с	к/с	к/с	–	–
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2020	283389	40,8	154503	22,3	120445	17,3	136309	19,6	138959	86,1	14717	9,1	4558	2,8	3281	2,0
	2021	284820	40,9	157357	22,6	121996	17,5	132368	19,0	129132	86,4	12655	8,5	4258	2,8	3492	2,3
	2022	233402	40,1	133347	22,9	к/с	к/с	к/с	к/с	113915	89,0	8460	6,6	к/с	к/с	к/с	к/с

Продовження дод. Б.

	20 23	25277 7	44,0	12352 9	21,5	к/с	к/с	к/с	к/с	12599 0	89,2	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	20 20	95482 9	63,4	11804 5	7,8	76769	5,1	35754 9	23,7	93063 7	91,1	7978 4	7,8	8853	0,9	2435	0,2
	20 21	90995 7	61,1	12363 9	8,3	77509	5,2	37894 6	25,4	88103 0	90,5	8359 3	8,6	7280	0,7	2142	0,2
	20 22	71926 8	59,8	72557	6,0	66599	5,5	34473 0	28,7	69865 3	93,4	4082 8	5,5	5208	0,7	3127	0,4
	20 23	79013 8	63,0	77754	6,2	64161	5,1	32317 4	25,7	76867 4	93,1	4947 3	6,0	5314	0,6	2204	0,3

Примітка:

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Додаток В

**Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності код
КВЕДу – G за 2019–2023 роки [141]**

Назва КВЕДу	Код КВЕ Д	2019	2020	2021	2022	2023
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	145881140,6	160279926,5	204609911,9	179603603,4	232774265,7
оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	45	9053841,5	9994169,6	11879276,7	10656121,2	14015095,0
торгівля автотранспортними засобами	45.1	4394428,7	4939489,3	6011463,5	5205326,0	6764153,0
торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами	45.11	4122541,9	4632017,5	5704885,8	4903814,6	6363202,8
торгівля іншими автотранспортними засобами	45.19	271886,8	307471,8	306577,7	301511,4	400950,2
технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	45.2	1613814,0	1753557,5	1896817,6	1639020,7	2212316,7
технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	45.20	1613814,0	1753557,5	1896817,6	1639020,7	2212316,7
торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.3	3018138,1	3267511,1	3932062,4	3782062,2	4996507,9
оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.31	2662633,5	2934450,0	3481295,5	3403642,6	4529719,7
роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.32	355504,6	333061,1	450766,9	378419,6	466788,2
торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	45.4	27460,7	33611,7	38933,2	29712,3	42117,4
торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	45.40	27460,7	33611,7	38933,2	29712,3	42117,4
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	46	77237817,6	84083897,9	110919625,1	90184119,8	106211501,4
оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту	46.1	2120929,4	2498600,6	2541742,0	2422399,4	2968930,3

Продовження дод. В.

діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами	46.11	102765,5	165851,4	161975,1	168698,6	129462,2
діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами	46.12	114159,1	135837,5	163847,7	140608,0	210713,9
діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами	46.13	122827,1	131984,2	137219,1	120013,5	147706,7
діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками	46.14	125433,6	162926,3	203370,9	230727,7	253023,4
діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами	46.15	30553,9	33198,9	36963,5	24678,9	34363,2
діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами	46.16	16022,3	18247,6	22782,8	23033,8	36678,3
діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.17	364779,7	533246,5	252364,6	221424,6	391366,2
діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами	46.18	566683,1	503907,3	492686,3	555194,2	740678,7
діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	46.19	677705,1	813400,9	1070532,0	938020,1	1024937,7
оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	46.2	5843005,4	5290788,1	6144706,3	6066421,9	7135719,3
оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	46.21	5740442,1	5171505,3	5990873,0	5953800,0	6968664,0
оптова торгівля квітами та рослинами	46.22	76800,0	93471,9	115992,3	85586,6	133792,1
оптова торгівля живими тваринами	46.23	14699,8	16667,1	27652,5	18481,5	23854,2
оптова торгівля шкірсириною, шкурами та шкірою	46.24	11063,5	9143,8	10188,5	8553,8	9409,0
оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.3	13486158,1	15137177,3	18846437,5	17057342,4	20189790,2
оптова торгівля фруктами й овочами	46.31	384535,9	512841,7	634701,0	564647,0	612719,2

Продовження дод. В.

оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	46.32	1827210,0	2295247,9	2955633,1	3379626,2	4459220,1
оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33	876993,3	1020392,7	1174232,8	947947,0	1111043,9
оптова торгівля напоями	46.34	1973818,5	2227157,3	2641440,6	2256140,6	2649412,9
оптова торгівля тютюновими виробами	46.35	2244331,8	2471460,3	2899391,6	2898481,0	3080237,5
оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	46.36	1385829,5	1851030,1	2333879,5	2043163,1	2814065,0
оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами	46.37	386943,9	504181,1	604045,8	448930,6	490684,3
оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками	46.38	1237099,3	988750,7	1166454,9	1004172,8	1097712,4
неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.39	3169395,9	3266115,5	4436658,2	3514234,1	3874694,9
оптова торгівля товарами господарського призначення	46.4	14559425,3	15896443,1	18547223,6	18151974,6	20617795,5
оптова торгівля текстильними товарами	46.41	272784,5	311154,5	352892,5	306827,5	349444,9
оптова торгівля одягом і взуттям	46.42	321567,9	350033,0	412120,0	335386,9	738807,5
оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	46.43	2179777,1	2288164,7	2673642,6	2311296,9	2067937,5
оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення	46.44	260091,2	313976,8	381833,5	366426,3	357227,8
оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	46.45	1869631,7	2002071,2	2009014,7	1831732,1	2125320,8
оптова торгівля фармацевтичними товарами	46.46	7421372,4	8194533,4	9957032,1	10337644,2	12013527,0
оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям	46.47	283490,5	345767,5	403577,3	315505,3	341977,0
оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами	46.48	23938,8	21664,1	23117,5	27374,7	17474,3
оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	46.49	1926771,2	2069077,9	2333993,4	2319780,7	2606078,7

Продовження дод. В.

оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	46.5	2142924,7	2721868,8	13990258,7	2730168,4	3682703,9
оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	46.51	1699102,8	2160196,5	2140517,5	2263628,4	3026184,2
оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього	46.52	443821,9	561672,3	11849741,2	466540,0	656519,7
оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	46.6	6559671,7	6703209,5	7766943,4	7785570,1	9367538,3
оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням	46.61	1796989,4	1977278,8	2527805,0	2606885,6	3336603,7
оптова торгівля верстатами	46.62	114221,0	124880,7	123953,3	111119,2	156546,1
оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва	46.63	540616,0	501154,9	585149,4	558746,9	560483,0
оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва	46.64	29101,3	28204,4	28385,0	31890,0	43562,4
оптова торгівля офісними меблями	46.65	60912,0	56373,6	58570,8	45420,0	39496,1
оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням	46.66	208097,0	204695,6	200420,4	170607,6	188464,6
оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	46.69	3809735,0	3810621,5	4242659,5	4260900,8	5042382,4
інші види спеціалізованої оптової торгівлі	46.7	15712501,5	17765529,1	20579923,3	18713466,8	21080429,0
оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	46.71	3246604,7	3732256,1	4222629,9	4194440,8	5483975,3
оптова торгівля металами та металевими рудами	46.72	1329157,5	1318776,1	1703006,6	1171457,1	1384805,5
оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	46.73	3856153,3	4194717,3	5170961,7	4099645,9	4468189,8
оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього	46.74	1190126,6	1290197,7	1476403,1	1314913,9	1569145,6
оптова торгівля хімічними продуктами	46.75	5431139,4	6467209,6	7102102,3	7120170,4	7329153,2

Продовження дод. В.

оптова торгівля іншими проміжними продуктами	46.76	235469,4	281012,5	298569,4	298202,6	306755,0
оптова торгівля відходами та брухтом	46.77	423850,6	481359,8	606250,3	514636,1	538404,6
неспеціалізована оптова торгівля	46.9	16813201,5	18070281,4	22502390,3	17256776,2	21168594,9
неспеціалізована оптова торгівля	46.90	16813201,5	18070281,4	22502390,3	17256776,2	21168594,9
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	47	59589481,5	66201859,0	81811010,1	78763362,4	112547669,3
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	31878639,3	38095315,2	46503231,4	46013013,9	74824658,9
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	28608337,0	34890120,3	41669732,7	41269014,6	60608964,9
інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	3270302,3	3205194,9	4833498,7	4743999,3	14215694,0
роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	956924,8	1160339,1	1484348,0	1451746,1	1722696,9
роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	14692,6	12345,3	12235,9	6307,0	7572,5
роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	к/с	к/с	к/с	171679,4	193063,8
роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	365515,3	362214,4	400184,9	к/с	к/с
роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	207547,0	395569,8	515096,1	588946,0	582553,4
роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	116265,4	126312,1	211217,2	156543,4	109059,4
роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	60736,4	19337,0	24876,2	23283,3	65416,2

Продовження дод. В.

роздрібна торгівля пальним	47.3	6326168,8	5902713,3	7934745,4	7233408,0	6959941,1
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	2554737,5	2493682,4	3426178,0	3041677,8	2967156,4
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	422225,8	336700,5	406871,0	394610,5	539295,6
роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	к/с	341612,2	527090,3	453371,6	445777,8
роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	47.43	к/с	1815369,7	2492216,7	2193695,7	1982083,0
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5	797989,1	813488,6	997183,2	1006138,3	1048799,2
роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51	149066,5	164876,8	141791,3	151630,3	133334,8
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52	421155,2	381879,6	491110,4	386879,9	475358,4
роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53	8696,8	7708,8	7470,6	8023,9	9642,5
роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54	100855,9	153944,3	207678,5	166669,4	189282,3
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59	118214,7	105079,1	149132,4	292934,8	241181,2

Продовження дод. В.

роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	411964,1	434920,2	542271,2	510475,9	745033,6
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61	77048,4	75909,6	84525,1	70751,2	102440,3
роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62	76090,7	71340,6	67788,5	46285,0	68816,1
роздрібна торгівля аудіо–та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.63	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65	160986,3	173619,2	232224,1	178842,3	263781,5
роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	15777451,1	16411811,7	19813031,9	18728594,1	23066403,4
роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71	1895535,4	1832976,3	2473170,6	1967725,6	2352541,3
роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	5708991,8	6070697,1	7315066,7	7022429,9	8544475,5
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	526541,1	509515,3	653893,3	685306,5	918150,2
роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	1119317,6	к/с	997177,4	744328,8	975219,8
роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	16997,8	19959,7	26532,0	19639,4	к/с

Закінчення дод. В.

роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	126075,7	129411,6	155374,5	167314,0	173555,0
роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	к/с	к/с	к/с	к/с	9208563,8
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	к/с	к/с	к/с	113719,3	16466,8
роздрібна торгівля з лотків і на ринках	47.8	19117,7	22210,9	25253,6	17847,4	16703,5
роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	47.81	к/с	14144,6	11196,7	8008,7	10130,1
роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям	47.82	к/с	к/с	5117,0	3886,6	2896,6
роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	47.89	к/с	к/с	8939,9	5952,1	3676,8
роздрібна торгівля поза магазинами	47.9	866489,1	867377,6	1084767,4	760460,9	1196276,3
роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	47.91	758795,8	764654,2	954727,2	642654,9	1064035,4
інші види роздрібної торгівлі поза магазинами	47.99	107693,3	102723,4	130040,2	117806,0	132240,9

Примітка:

Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Додаток Г

Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2024 році [141]

	Код за КВЕД– 2010	Усього, тис.грн	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них мікропідприємства	
			тис.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідног о виду діяльності	тис.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідног о виду діяльності	тис.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідног о виду діяльності	тис.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідног о виду діяльності
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотransпортних засобів і мотоциклів	G	294457604,5	143607668,6	48,8	102254049,6	34,7	48595886,3	16,5	17507784,8	5,9
оптова та роздрібна торгівля автотransпортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	45	17790317,0	4650199,5	26,1	8520483,4	47,9	4619634,1	26,0	1354561,5	7,6
торгівля автотransпортними засобами	45.1	8215344,7	к/с	к/с	к/с	к/с	1537651,2	18,7	209523,8	2,6
торгівля автомобілями та легковими автотransпортними засобами	45.11	7737322,4	к/с	к/с	к/с	к/с	1446265,1	18,7	179293,2	2,3
торгівля іншими автотransпортними засобами	45.19	478022,3	–	–	386636,2	80,9	91386,1	19,1	30230,6	6,3
технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів	45.2	3257811,0	к/с	к/с	к/с	к/с	1363028,3	41,8	454788,6	14,0
технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів	45.20	3257811,0	к/с	к/с	к/с	к/с	1363028,3	41,8	454788,6	14,0
торгівля деталями та приладами для автотransпортних засобів	45.3	6265386,4	3028087,0	48,3	1570119,7	25,1	1667179,7	26,6	677114,0	10,8

Продовження дод. Г

оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.31	5721930,5	к/с	к/с	к/с	к/с	1367953,4	23,9	545464,6	9,5
роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	45.32	543455,9	к/с	к/с	к/с	к/с	299226,3	55,1	131649,4	24,2
торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	45.4	51774,9	—	—	—	—	51774,9	100,0	13135,1	25,4
торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів	45.40	51774,9	—	—	—	—	51774,9	100,0	13135,1	25,4
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	46	146538940,0	39179205,9	26,7	68750441,5	46,9	38609292,6	26,4	14310828,6	9,8
оптова торгівля за винагороду чи на основі контракту	46.1	3565291,0	к/с	к/с	к/с	к/с	1648544,8	46,2	768408,4	21,6
діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами	46.11	209418,4	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	44775,7	21,4
діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами	46.12	269062,9	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	61048,5	22,7

Продовження дод. Г

діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами	46.13	169452,1	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	63753,0	37,6
діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками	46.14	302462,8	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	74455,5	24,6
діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами	46.15	32179,2	—	—	—	—	32179,2	100,0	16046,9	49,9
діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами	46.16	37277,0	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	19904,9	53,4
діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.17	628335,1	—	—	564488,9	89,8	63846,2	10,2	33205,7	5,3
діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами	46.18	851293,1	к/с	к/с	к/с	к/с	209698,7	24,6	119814,5	14,1
діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту	46.19	1065810,4	—	—	440924,6	41,4	624885,8	58,6	335403,7	31,5
оптова торгівля сільськогосподарською сировиною та живими тваринами	46.2	8595429,5	2912285,4	33,9	3666117,2	42,6	2017026,9	23,5	681355,6	7,9

Продовження дод. Г

оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин	46.21	8448712,5	2912285,4	34,5	к/с	к/с	к/с	к/с	634716,2	7,5
оптова торгівля квітами та рослинами	46.22	120319,7	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	31167,0	25,9
оптова торгівля живими тваринами	46.23	16558,3	—	—	—	—	16558,3	100,0	6384,4	38,6
оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою	46.24	9839,0	—	—	—	—	9839,0	100,0	9088,0	92,4
оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.3	25914140,1	12454017,7	48,0	9552684,7	36,9	3907437,7	15,1	1215316,4	4,7
оптова торгівля фруктами й овочами	46.31	901179,8	к/с	к/с	к/с	к/с	517580,9	57,4	165123,1	18,3
оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	46.32	6349030,8	к/с	к/с	к/с	к/с	287735,3	4,5	109532,1	1,7
оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33	1238011,5	—	—	834164,6	67,4	403846,9	32,6	132922,0	10,7
оптова торгівля напоями	46.34	3823030,0	1163778,9	30,5	2199429,1	57,5	459822,0	12,0	102252,0	2,7
оптова торгівля тютюновими виробами	46.35	2824996,1	2547278,0	90,2	243593,5	8,6	34124,6	1,2	15090,3	0,5
оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами	46.36	3104353,2	к/с	к/с	к/с	к/с	242174,3	7,8	69985,4	2,3
оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами	46.37	917602,3	к/с	к/с	к/с	к/с	330812,3	36,1	117419,1	12,8
оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та моллюсками	46.38	1289273,7	—	—	658644,5	51,1	630629,2	48,9	197339,1	15,3

Продовження дод. Г

неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	46.39	5466662,7	1670576,7	30,6	2795373,8	51,1	1000712,2	18,3	305653,3	5,6
оптова торгівля товарами господарського призначення	46.4	24194999,2	7088961,1	29,3	10747761,0	44,4	6358277,1	26,3	1925536,5	8,0
оптова торгівля текстильними товарами	46.41	385988,4	—	—	150344,6	39,0	235643,8	61,0	127800,1	33,1
оптова торгівля одягом і взуттям	46.42	920493,3	—	—	593987,9	64,5	326505,4	35,5	126895,8	13,8
оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратуру побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	46.43	3025982,1	к/с	к/с	к/с	к/с	843174,9	27,9	220785,2	7,3
оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення	46.44	403720,3	—	—	316463,6	78,4	87256,7	21,6	39081,4	9,7
оптова торгівля парфумними та косметичними товарами	46.45	2507103,7	к/с	к/с	к/с	к/с	924341,2	36,9	175137,7	7,0
оптова торгівля фармацевтичними товарами	46.46	13533267,7	5194738,5	38,4	6140522,0	45,4	2198007,2	16,2	517129,9	3,8
оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям	46.47	422745,3	—	—	152452,3	36,1	270293,0	63,9	112922,4	26,7
оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами	46.48	23268,4	—	—	—	—	23268,4	100,0	17924,3	77,0
оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	46.49	2972430,0	к/с	к/с	к/с	к/с	1449786,5	48,8	587859,7	19,8

Продовження дод. Г

оптова торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням	46.5	4563401,8	к/с	к/с	к/с	к/с	1433321,3	31,4	539275,8	11,8
оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	46.51	3709186,7	к/с	к/с	к/с	к/с	864484,7	23,3	358716,5	9,7
оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього	46.52	854215,1	—	—	285378,5	33,4	568836,6	66,6	180559,3	21,1
оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	46.6	11012070,7	1040918,0	9,5	5773485,0	52,4	4197667,7	38,1	1290711,8	11,7
оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням	46.61	4336696,8	к/с	к/с	к/с	к/с	860255,7	19,8	271887,6	6,3
оптова торгівля верстатами	46.62	189742,3	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	38348,7	20,2
оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва	46.63	552547,5	—	—	255043,9	46,2	297503,6	53,8	69425,8	12,6
оптова торгівля машинами й устаткуванням для текстильного, швейного та трикотажного виробництва	46.64	31039,3	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	20042,8	64,6
оптова торгівля офісними меблями	46.65	27910,7	—	—	—	—	27910,7	100,0	14725,1	52,8
оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням	46.66	249771,8	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	40261,0	16,1
оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	46.69	5624362,3	к/с	к/с	к/с	к/с	2760617,6	49,1	836020,8	14,9
інші види спеціалізованої оптової торгівлі	46.7	26543403,9	7098400,2	26,8	10071045,1	37,9	9373958,6	35,3	3840197,6	14,5

Продовження дод. Г

оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	46.71	7265998,0	2730116,0	37,6	2978971,3	41,0	1556910,7	21,4	589353,5	8,1
оптова торгівля металами та металевими рудами	46.72	1711046,8	к/с	к/с	к/с	к/с	630144,7	36,8	295514,6	17,3
оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	46.73	5978479,3	к/с	к/с	к/с	к/с	3284885,7	55,0	1444376,8	24,2
оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього	46.74	1996364,3	—	—	1005340,4	50,4	991023,9	49,6	452188,4	22,7
оптова торгівля хімічними продуктами	46.75	8514889,7	2724223,2	32,0	3353537,3	39,4	2437129,2	28,6	855589,6	10,0
оптова торгівля іншими проміжними продуктами	46.76	423376,3	—	—	226477,7	53,5	196898,6	46,5	79323,3	18,7
оптова торгівля відходами та брухтом	46.77	653249,5	—	—	376283,7	57,6	276965,8	42,4	123851,4	19,0
неспеціалізована оптова торгівля	46.9	42150203,8	6342460,5	15,0	26134684,8	62,0	9673058,5	23,0	4050026,5	9,6
неспеціалізована оптова торгівля	46.90	42150203,8	6342460,5	15,0	26134684,8	62,0	9673058,5	23,0	4050026,5	9,6
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	47	130128347,5	99778263,2	76,7	24983124,7	19,2	5366959,6	4,1	1842394,7	1,4
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах	47.1	80860098,2	71713212,2	88,7	7561923,6	9,3	1584962,4	2,0	656928,6	0,8
роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	47.11	68913134,0	61611721,9	89,4	6114652,5	8,9	1186759,6	1,7	475027,1	0,7

Продовження дод. Г

інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах	47.19	11946964,2	10101490,3	84,6	1447271,1	12,1	398202,8	3,3	181901,5	1,5
роздрі́бна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.2	2478475,3	к/с	к/с	к/с	к/с	265229,3	10,7	102571,5	4,1
роздрі́бна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах	47.21	к/с	—	—	—	—	к/с	к/с	2247,9	37,2
роздрі́бна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах	47.22	159971,8	—	—	120234,8	75,2	39737,0	24,8	12134,9	7,6
роздрі́бна торгівля рибою, ракоподібними та моллюсками в спеціалізованих магазинах	47.23	237142,5	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	1262,7	0,5
роздрі́бна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах	47.24	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	19844,1	2,5	7393,6	0,9
роздрі́бна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах	47.25	767764,2	к/с	к/с	к/с	к/с	132768,7	17,3	50950,3	6,6
роздрі́бна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах	47.26	320031,7	к/с	к/с	178345,3	55,7	к/с	к/с	13447,1	4,2
роздрі́бна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах	47.29	195729,6	—	—	157508,4	80,5	38221,2	19,5	15135,0	7,7
роздрі́бна торгівля пали́ним	47.3	9720443,9	6257430,4	64,4	2536342,1	26,1	926671,4	9,5	207969,3	2,1

Продовження дод. Г

роздрібна торгівля паливом	47.30	9720443,9	6257430,4	64,4	2536342,1	26,1	926671,4	9,5	207969,3	2,1
роздрібна торгівля інформаційним і комунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.4	4255243,4	3756197,2	88,3	396394,7	9,3	102651,5	2,4	38125,2	0,9
роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	47.41	694109,5	к/с	к/с	к/с	к/с	48668,3	7,0	25093,7	3,6
роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	47.42	531679,6	к/с	к/с	к/с	к/с	20291,2	3,8	к/с	к/с
роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	47.43	3029454,3	к/с	к/с	к/с	к/с	33692,0	1,1	к/с	к/с
роздрібна торгівля іншими товарами господарського призначення в спеціалізованих магазинах	47.5	1183691,7	—	—	882740,0	74,6	300951,7	25,4	135215,0	11,4
роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах	47.51	135528,8	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	6948,5	5,1
роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	47.52	582156,1	—	—	420261,3	72,2	161894,8	27,8	79979,7	13,7

Продовження дод. Г

роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах	47.53	3224,4	—	—	—	—	3224,4	100,0	3224,4	100,0
роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах	47.54	195265,2	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	20099,8	10,3
роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах	47.59	267517,2	—	—	207850,8	77,7	59666,4	22,3	24962,6	9,3
роздрібна торгівля товарами культурного призначення та товарами для відпочинку в спеціалізованих магазинах	47.6	к/с	к/с	к/с	537358,2	56,2	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах	47.61	161027,6	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	20244,8	12,6
роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах	47.62	78718,9	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	14936,9	19,0
роздрібна торгівля аудіо– та відеозаписами в спеціалізованих магазинах	47.63	к/с	—	—	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах	47.64	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	10624,8	3,0	8041,7	2,3
роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах	47.65	367680,7	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	4114,9	1,1

Продовження дод. Г

роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах	47.7	29017797,5	16007267,4	55,2	11350091,8	39,1	1660438,3	5,7	463309,1	1,6
роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах	47.71	2971537,0	1697829,1	57,1	1178006,7	39,7	95701,2	3,2	38574,3	1,3
роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах	47.72	696936,9	к/с	к/с	к/с	к/с	27677,2	4,0	2793,8	0,4
роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.73	10825771,0	1181502,8	10,9	8550903,0	79,0	1093365,2	10,1	287266,2	2,7
роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	47.74	1027356,3	к/с	к/с	к/с	к/с	135398,1	13,2	41595,0	4,0
роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах	47.75	1194418,1	к/с	к/с	к/с	к/с	85550,1	7,2	14926,7	1,2
роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах	47.76	к/с	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	7782,1	2,0
роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах	47.77	195944,2	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	13110,4	6,7
роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах	47.78	к/с	к/с	к/с	к/с	к/с	105938,5	0,9	52672,8	0,5
роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах	47.79	к/с	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с	4587,8	16,4

Закінчення дод. Г

роздрібна торгівля з лотків і на ринках	47.8	к/с	—	—	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами	47.81	к/с	—	—	—	—	к/с	к/с	к/с	к/с
роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям	47.82	2754,1	—	—	—	—	2754,1	100,0	2754,1	100,0
роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами	47.89	4920,4	—	—	—	—	4920,4	100,0	4920,4	100,0
роздрібна торгівля поза магазинами	47.9	1643708,0	к/с	к/с	к/с	к/с	417145,9	25,4	179967,2	10,9
роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет	47.91	1509863,0	к/с	к/с	к/с	к/с	303881,0	20,1	130629,0	8,7
інші види роздрібно́ї торгівлі поза магазинами	47.99	133845,0	—	—	20580,1	15,4	113264,9	84,6	49338,2	36,9

Примітка:

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.
2. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.
3. Тире (—) – явищ не було.
4. Дані попередні.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті у наукових виданнях,****включених до переліку наукових фахових видань України:**

3. Мільонушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. № 1 (73) (2024): Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки: DOI:<https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7>

4. Мільонушкін К. В. (2025). Оцінка персоналу торгівельних мереж в умовах трансформаційних змін. Актуальні питання економічних наук, (14). DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16915371>

Статті в зарубіжних виданнях за напрямом дослідження:

Morozov, V., Fedotova, T., Milonushkin, K., Bilska, O., & Kobelia Z. (2024). Economic Challenges of Labour Mobility within the EU. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 14(5), pp. 26–36. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.16552>

Тези конференцій:

6. Мільонушкін К.В. Підвищення якості персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. II Міжнародна науково–практична інтернет–конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально–економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249.

7. Мільонушкін К.В. Конкурентоспроможність лікєро–горілочаної галузі в умовах світового ринку. XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики»м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467.

8. Мільонушкін К. В. Управління персоналом в умовах цифрової компетентності. VIII Міжнародної науково–практичної конференції «Управління розвитком соціально–економічних систем» м. Київ, 21–22 березня 2024 р. С. 214–216.

Продовження дод. Д

9. Мільонушкін К.В. Життєвий цикл конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. VII Всеукраїнській науково–практичній конференції^о «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально–орієнтованій системі управління підприємством», м. Полтава, 28–29 березня 2024 р., С. 697–698

10. Мільонушкін К.В. Навички персоналу в конкурентному середовищі. Міжнародна науково–практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець–Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 349 с.

№ 326

від «4» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Мільонушкіну Костянтину Вікторовичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ–МАРКЕТ» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Мільонушкіна Костянтина Вікторовича рекомендації щодо матриці навичок персоналу торговельної мережі, яка враховує інтеграцію професійних, цифрових, комунікативних та безпеково – інформаційних компетентностей, що забезпечує комплексну оцінку кадрового потенціалу з позицій його відповідності сучасним викликам

Дана матриця навичок використовується спеціалістами ТОВ «АТБ–МАРКЕТ»

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Мільонушкіну К.В.

Затверджено і підписано від імені ГРУПИ АТБ-МЕРКЕТ 2024 року.

Шапovalова Н.В.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер

№ 221/12

від «30» грудня 2024 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо–наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»

Мільонушкіну Костянтину Вікторовичу
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Фора» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Мільонушкіна Костянтина Вікторовича рекомендації щодо систематизації індикаторів конкурентоспроможності персоналу, що дозволило виокремити їх у шість взаємопов'язаних груп: кваліфікаційно–професійні, продуктивні, інноваційно–цифрові, соціально–психологічні, економічні та безпеково–організаційні. Така багатовимірна інтеграція індикаторів дає можливість більш повно оцінювати конкурентоспроможність персоналу торговельної мережі та формувати практичні рекомендації для управління людським капіталом.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Мільонушкіну К.В.



Головний бухгалтер
ТОВ «Фора»
Танцура Ю.О.

№ 53

від «25» вересня 2025 року

ДОВІДКА

видана здобувачу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Приватного акціонерного товариства Вищого навчального закладу «Міжрегіональної Академії управління персоналом»
Мільонушкіну Костянтину Вікторовичу

про впровадження результатів дисертаційного дослідження за темою:
«Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торговельних мереж в умовах трансформаційних змін»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ровус» повідомляє, що надані в дисертаційній роботі Мільонушкіна Костянтина Вікторовича рекомендації щодо інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу підприємства, який враховує адитивно-мультиплікативний підхід до оцінки кадрового потенціалу, поєднуючи кількісні та якісні параметри діяльності працівників.

Даний інтегральний показник використовується спеціалістами ТОВ «Ровус». Він дозволяє забезпечити більш об'єктивне відображення узгодженості персоналу з потребами підприємства та формувати стратегічні орієнтири розвитку кадрової політики

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації Мільонушкіну К.В.

Директор
(посада)



А.І. Путицький
(ПІБ)

62413

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometiv's'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

«25» вересня 2025 № 3979

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
здобувача третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри
управління бізнесом

Мільонушкіна Костянтина Вікторовича

Дослідження Мільонушкіна Костянтина Вікторовича на тему
«Управління підвищенням конкурентоспроможності персоналу торгівельних
мереж в умовах трансформаційних змін» виконане відповідно до наукової
теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Формування
механізмів мотиваційного менеджменту персоналу» (номер державної
реєстрації – 0121U114722)..

У рамках даної наукової теми НДР Мільонушкін К.В. обґрунтував
матрицю навичок для підвищення конкурентоспроможності персоналу
торгівельних мереж, яка відноситься до адаптивно-класифікаційної моделі
стратегічного управління людськими ресурсами та формується на основі
поєднання рівня професійної компетентності працівників (інтегрального
показника кваліфікаційно-компетентнісної трансформації) та ступеня
адаптивності персоналу до організаційних і технологічних змін у
зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування торгівельної
мережі.

Науковий керівник теми НДР,
кандидат економічних наук, професор



В.П. Сладкевич

МАУП

