

Olena Kakhovska

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management
State University of Trade and Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6235-968X>*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-565-5-6>

HUMAN CAPITAL AS A STRATEGIC DRIVER OF RETAIL ENTERPRISE DEVELOPMENT: ETHICAL AND MANAGERIAL DIMENSIONS

Summary

The chapter explores the role of human capital as a strategic driver of retail enterprise development in the context of global instability and post-crisis recovery. It highlights the critical importance of investing in workforce education, motivation, and ethical management practices to ensure long-term competitiveness and resilience. Drawing on international and Ukrainian academic research, the study analyzes current approaches to human capital management, emphasizing the ethical dimension of employer-employee relations. Based on practical cases from Ukrainian retail leaders (such as ATB, Silpo, and Epicentr), the chapter demonstrates how ethical, transparent, and inclusive HR strategies enhance organizational stability. The research outlines how human capital contributes to innovation, adaptability, and continuity in retail operations under crisis conditions, including war and pandemics. The findings suggest that ethical leadership, continuous learning, and strategic integration of HR into corporate planning are key success factors. The proposed recommendations aim to support retail businesses in designing effective human capital policies as part of sustainable development strategies.

Вступ

У сучасних умовах динамічних змін на споживчому ринку та зростаючих викликів для бізнесу, пов'язаних із цифровізацією, зміною моделей споживчої поведінки і нестачею кваліфікованої робочої сили, людський капітал набуває стратегічного значення для довгострокового розвитку торговельного підприємства. Якщо раніше основними детермінантами конкурентоспроможності виступали товарна номенклатура, розміщення точок продажу та логістичні можливості, то нині акценти зміщуються у бік якості управління персоналом, формування корпоративної культури, соціальної відповідальності, рівня залученості співробітників і їх лояльності до організації. Високий рівень людського капіталу – це не лише наявність професійних знань і навичок,

а й розвиток соціального, емоційного, етичного інтелекту працівників, здатність до командної роботи, креативності, адаптивності та готовності до опанування турбулентності зовнішнього оточення. Усе це вимагає нових підходів до стратегічного управління, в основі якого лежить етичне лідерство та орієнтація на створення довготривалих соціально-трудових відносин.

У контексті сучасних динамічних трансформацій глобальної економіки та невизначеності, спричиненої технологічними, геополітичними й соціодемографічними зрушеннями, стратегічний розвиток торговельних підприємств все більше залежить не лише від кількісних показників фінансових, технологічних чи трудових ресурсів, а й від якості та потенціалу людського капіталу. Сьогодні людський капітал визнається ключовим нематеріальним активом, здатним формувати довгострокові конкурентні переваги, особливо у сферах, орієнтованих на знання та клієнтоцентричність, таких як роздрібна торгівля.

Крім того, перехід від ресурсної до економіки знань суттєво змінив парадигму розвитку сучасних підприємств. В умовах нових реалій успіх торговельних організацій значною мірою визначається їхньою здатністю залучати, утримувати, розвивати та етично управляти людським капіталом, тобто тим ресурсом, що є багатовимірним, складним і чутливим до внутрішньої культури, моделей лідерства та соціальних цінностей. До того ж роздрібна торгівля є особливо вразливою до стрімких змін у поведінці споживачів, цифровізації і коливань ринку праці, що робить стратегічне управління персоналом одним із ключових викликів сучасних бізнес-моделей.

Окрім професійної компетентності, сучасний людський капітал охоплює емоційний інтелект, етичну поведінку, адаптивність і лояльність до організаційних цілей. Тому ефективність стратегічного розвитку дедалі більше залежить від здатності підприємств формувати інклюзивне робоче середовище, застосовувати управління, орієнтоване на цінності, та впроваджувати сталі HR-практики.

В Україні роздрібна торгівля зазнала суттєвих потрясінь унаслідок економічної кризи, воєнної агресії та внутрішнього переміщення населення. Ці виклики актуалізували значення стійкого, етично орієнтованого лідерства, внутрішньої згуртованості та проактивної організаційної культури. Українські компанії почали переглядати свої підходи до набору кадрів, мотивації та залученості персоналу, інтегруючи не лише показники операційної ефективності, а й етичні та соціальні виміри праці.

Це дослідження присвячене узагальненню теоретичних та практичних засад формування людського капіталу в торговельних організаціях з акцентом на етичні й управлінські аспекти. Метою є висвітлення

механізмів, за допомогою яких людський капітал набуває рис стратегічного рушія трансформацій, стійкості та інновацій у сфері торгівлі. Особливу увагу приділено інтеграції етичних принципів взаємодії в управління персоналом торговельного підприємства, з урахуванням сучасних викликів.

На основі аналізу українських і міжнародних підходів представлено концептуальну рамку розуміння людського капіталу не лише як ресурсу, а як критичного чинника формування ідентичності, адаптивності та майбутньої життєздатності торговельних підприємств.

Розділ 1. Теоретичні засади формування людського капіталу у торговельному бізнесі

Людський капітал як економічна та управлінська категорія виник у рамках неокласичних теорій зростання (Беккер Г.С. [1], Шульц Т.В. [2]), але в контексті сучасного стратегічного менеджменту ця концепція значно розширилася. Наразі людський капітал охоплює не лише індивідуальні знання, професіоналізм і досвід, а й колективні здібності, соціальні навички, рівень довіри, креативності, ініціативності та лояльності співробітників до підприємства [3]. Саме в торгівлі, де контакт із клієнтом відбувається у фронт-режимі, важливість людського капіталу набуває максимального значення, оскільки саме персонал формує споживчий досвід, впливає на репутацію компанії та забезпечує стабільність бізнес-процесів.

Наразі у науковій літературі можна виокремити щонайменше п'ять базових концептів у визначенні суті поняття «людський розвиток». Всі означені концепти базуються на тих ознаках, які превалюють у авторському погляді: риси, цілі, орієнтири, кількісний вимір тощо (рис. 1).

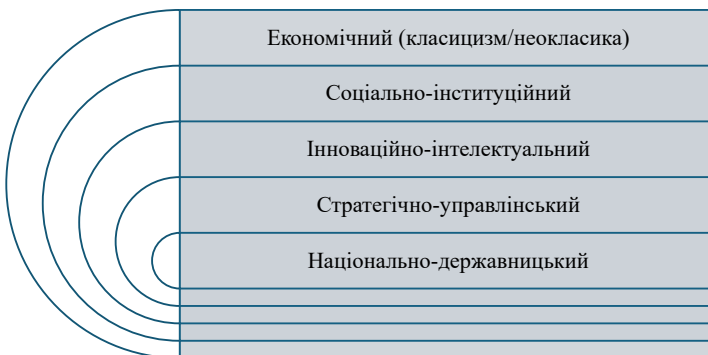


Рис. 1. Теоретичні концепти визначення суті людського розвитку

Джерело: розроблено автором

У межах першого концепту людський капітал містить в своїй основі розуміння з позицій спроможності створювати цінності. Вважається, що цей варіант тлумачення є класикою понятійного апарату в цій сфері досліджень. Серед представників цього концепту варто згадати Барро Р., Беккера Г., Мінцера Дж., Псачаропоуа Г., Шольца Т. та інших [1-2; 4-7].

Другий концепт акцентує на соціальні виміри взаємодії, що забезпечують здатність до спільного розв'язання складних завдань розвитку організації та соціалізації здібностей на відповідному інституційному рівні. Тут варто згадати погляди Колемана Дж., Семикіної А., Фукуями Ф. та інших [8-12].

Наступний концепт полягає у розумінні людського капіталу крізь призму інновацій та інтелектуалізації праці. Варто акцентувати, що проявився цей варіант розуміння внаслідок формування економіки знань, підвищення вимог до діяльності підприємств. У цьому контексті дослідження цікаві праці Ареф'євої О., Волошиної С., Друкера П., Калкнюк І., Лібанової А. та інших авторів сучасного періоду [13-19].

Ще одним з концептів варто відмітити стратегічно-управлінський, який більшою мірою пов'язаний з визнанням людського капіталу чинником розвитку, що активно поширений у різноманітних міжнародних звітах [3; 20-25].

Не менш важливим концептом доцільно вважати й національно-державницький, погляди в межах якого зосереджені навколо здатності людського капіталу забезпечувати досягнення національних цілей та сприяти державотворенню. Тут варто відмітити праці Вдовиченко Л., Погорелова О., Сіденко С. та багатьох інших [26-29].

Узагальнення визначень в рамках окреслених концептів подано у таблиці 1.

Як свідчать дані таблиці 1, поняття «людський капітал» має глибоке теоретичне підґрунтя. Його наукові основи були закладені у працях західних економістів середини ХХ ст. – зокрема, Т. Шульца [2] та Г. Беккера [1], які розглядали знання, навички й здібності людини як форму капіталу, вартість якого можна підвищувати через освіту і професійну підготовку. У класичному визначенні людський капітал охоплює сукупність знань, умінь, досвіду, здоров'я та мотивації людей, що мають економічну цінність і впливають на продуктивність.

Українські та зарубіжні дослідники упродовж останніх років активно розвивають теорію людського капіталу, акцентуючи різні аспекти. Зокрема, С. Волошина [16] запропонувала *композиційний підхід* до поняття «людський капітал», структурувавши його складові та джерела формування. А. Семикіна у своїй роботі [12] розкрила значення соціальних інновацій у розвитку людського капіталу підприємства. Кузнецова Н. Б., Каленюк І. С. обґрунтували пріоритетність інвестування

в розвиток людського потенціалу для формування і управління людським капіталом на рівні підприємства в умовах креативної економіки [17]. Дані підходи відображають думку, що інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, здоров'я працівників тощо прямо впливають на конкурентні переваги бізнесу.

Таблиця 1

**Основні концепти розуміння сутності та значення
людського капіталу**

Концепт	Автор/дослідник	Змістове наповнення
Економічний (класицизм / неокласика)	Becker G. (1964)	Людський капітал – знання, навички та здібності, що мають економічну цінність.
	Schultz T. (1971)	Інвестиції в освіту та охорону здоров'я підвищують продуктивність і доходи.
	Mincer J. (1974)	Зв'язок між рівнем освіти та заробітною платою, як вимір людського капіталу.
	Psacharopoulos G. (1984)	Освіта – це інвестиція в майбутню продуктивність праці.
	Barro R. (1991)	Рівень людського капіталу прямо впливає на економічне зростання.
Соціально- інституційний	Coleman J. (1988)	Людський капітал включає соці-альні зв'язки, довіру і взаємодію.
	Putnam R. (1993)	Капітал базується на здатності до колективної дії та участі у спільнотах.
	Bourdieu P. (1986)	Сукупність ресурсів (знань, умінь), вбудованих у соціальні структури.
	Fukuyama F. (1995)	Цінність норм і довіри як джерела ефективної співпраці.
	Семикіна А. (2018)	Людський капітал формується через соціальні інновації та довіру.
Інноваційно- інтелектуальний	Drucker P. (1993)	Людський капітал – основа знаннєвої економіки та творчості.
	Florida R. (2002)	Творчий клас як головне джерело капіталу в урбанізованому суспільстві.
	Волошина С. (2018)	Інтелектуальна власність, креативність – новий вимір людського капіталу.
	Кузнецова Н. Б., Каленюк І. С. (2020)	Людський капітал – головний ресурс формування креативної економіки

	Засоріна Х. (2022)	Індекс розвитку людського капіталу як основа політики інновацій.
	Ареф'єва О. (2022)	Інтелектуалізація праці як умова сталого розвитку.
Стратегічно-управлінський	Ulrich D. (1997)	Працівники – стратегічний актив підприємства.
	Armstrong M. (2006)	Людський капітал – головний ресурс створення вартості компанії.
	Pfeffer J. (1998)	Успіх бізнесу залежить від культури, залученості та розвитку кадрів.
	HRM Forum Report (2021)	HR-стратегії мають інтегруватися в стратегічне планування компаній.
	KPMG (2020)	Інвестиції в людей – ключ до довгострокового зростання бізнесу.
Національно-державницький	World Bank HCI (2020)	Індекс людського капіталу – оцінка потенціалу нації.
	UNDP (2021)	Людський капітал як об'єкт соціального інвестування.
	Антонюк В. (2023)	Війна як чинник втрат людського потенціалу та економічних можливостей.
	Погорелова О. (2024)	Післявоєнна відбудова має спиратись на людський капітал.
	Сіденко С. (2024)	Молодь як основа модернізації людського капіталу в країні.

Джерело: узагальнено за даними [1-29]

На думку більшості дослідників, у сучасному світі саме людський капітал як фактор сталого розвитку є головною умовою продовження технологічного прогресу. Іншими словами, без розвитку людини неможливі інновації та ефективне використання інших ресурсів.

З іншого боку, зарубіжні дослідження останніх років зосереджені на вимірюванні та порівнянні людського капіталу, а також на виявленні впливу нових викликів (цифровізація, глобалізація, кризи) на розвиток трудових ресурсів. Світовий банк запровадив Індекс людського капіталу (HCI) [28], який вимірює перспективний обсяг людського капіталу дитини, що народжується сьогодні, до 18-річного віку. За даними цього індексу, Україна у 2020 р. отримала оцінку 0,63 (за шкалою 0–1) – це вище середньосвітового рівня, але без покращення порівняно з 2010 р. [28]. Це свідчить, що прогрес у розвитку людського капіталу був недостатнім, і реформи у цій сфері реалізовувалися повільно. Аналітичні звіти міжнародних організацій про людський розвиток [22-24; 29] також

засвідчують, що реалізація якісних реформ для розвитку людського капіталу в Україні потребує прискореного втілення.

Важливим аспектом у сучасній літературі є зв'язок людського капіталу з інноваційністю та знаннєвою економікою. Дослідники відзначають циклічний характер взаємодії: з одного боку, інновації є продуктом високого рівня людського капіталу, а з іншого – самі виступають каталізатором розвитку цього капіталу. Наприклад, у роботі О. Ареф'євої [15] показано, що в сучасному світі інновації одночасно є результатом інтелектуалізації людського капіталу і рушієм його подальшого розвитку, формуючи стратегічні орієнтири для підприємств. Таким чином, підприємства, які інвестують у знання та творчий потенціал працівників, отримують більшу здатність до впровадження нововведень і забезпечують собі довгострокову стійкість.

Особливо актуальною тема розвитку людського капіталу є для України, економіка якої зазнає потрясінь через глобальні та внутрішні кризи. За оцінками, у розвинених країнах людський капітал формує близько 70% національного багатства, тоді як в Україні – лише близько 30%. Така різниця свідчить про недовикористаний потенціал українських трудових ресурсів і необхідність інвестувати в їх розвиток. Десятиліття демографічної кризи, масової трудової міграції та недостатнього фінансування освіти послабили кадровий потенціал України [18]. Повномасштабна війна лише посилила ці проблеми, призводячи до значного відтоку кваліфікованих фахівців за кордон і дефіциту кадрів у багатьох галузях. За прогнозами, після завершення війни додому можуть не повернутися до 3 мільйонів українців, що створює безпрецедентні виклики для ринку праці.

Окремо слід відзначити наукові пошуки, присвячені проблемам розвитку людського капіталу в Україні в умовах кризи та війни. В. Антонюк [27] дослідив ризики та втрати людського капіталу внаслідок військових дій на сході України, констатувавши масштабний їхній негативний вплив на демографічну ситуацію, ринок праці та освітній потенціал країни. О. Погорелова, Вдовиченко Л., Белоусова С. [25] проаналізували тенденції забезпечення економіки України трудовими ресурсами у довоєнний та воєнний періоди й відзначили різке скорочення доступної робочої сили внаслідок міграції та втрат населення. Серед найбільших ризиків для ринку праці у найближчі роки дослідники називають політичну нестабільність та масову еміграцію населення. У відповідь пропонується комплекс заходів – від стимулювання повернення трудових мігрантів і підготовки кадрів для післявоєнної відбудови до підвищення продуктивності праці через технологічні інновації.

Більшість дослідників акцент роблять на тому, що ключовим ресурсом адаптації до нестабільного середовища стає не лише фінансовий або інноваційний капітал, а саме соціогуманітарний потенціал організації. У цій парадигмі працівник розглядається не як елемент продуктивної функції, а як повноцінний суб'єкт стратегічного мислення, здатний впливати на трансформацію корпоративної політики та формувати стратегічні напрями розвитку компанії.

Таким чином, дослідження підтверджують, що інвестиції в людський капітал (через навчання, розвиток, програми лояльності) безпосередньо впливають на фінансову результативність підприємства. Наприклад, за даними Deloitte [23], компанії, які інвестують у розвиток персоналу, мають на 22% вищий рівень продуктивності порівняно з конкурентами. У свою чергу, невідповідність між очікуваннями співробітників і поведінкою роботодавця призводить до зниження залученості, відтоку кадрів і формування так званої «тихої відставки/звільнення» («quiet quitting»), що несе довгострокові репутаційні ризики.

Підсумовуючи, можна констатувати загальну думку: людський капітал є визначальним чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Іноземні та вітчизняні автори однак не згодні в тому, що інвестиції у розвиток персоналу окупаються підвищенням продуктивності, інноваційністю та гнучкістю бізнесу. Водночас наголошується на важливості новітніх викликів – цифрової трансформації, глобальної конкуренції за таланти, соціальної відповідальності бізнесу – що вимагають переосмислення підходів до управління людським капіталом у торговельному секторі.

Ці наукові підходи формують методологічну основу для нашого подальшого аналізу, показуючи необхідність розглядати людський капітал як стратегічний ресурс, що потребує ефективного управління та етичного ставлення.

Розділ 2. Роль людського капіталу у стратегічному розвитку торговельних підприємств

Сучасний бізнес функціонує в умовах глобальної нестабільності, зумовленої швидкоплинними змінами та кризовими явищами – такими як пандемія COVID-19, економічні рецесії та воєнні конфлікти. У цих умовах людський капітал набув ключового значення, адже саме люди, їх знання та навички дозволяють компаніям адаптуватися і виживати. Глобальна пандемія, наприклад, продемонструвала, що успіх організації залежить від пріоритетності людей: COVID-19 стрімко зробив працівників «пріоритетом номер один» майже для кожної організації у світі. Відповідно, стратегічне управління персоналом стало критично важливим фактором стійкості бізнесу. Більш того, експерти

підкреслюють, що людський капітал є ключем до довгострокового зростання організацій у новій посткризовій реальності.

Людський капітал у XXI столітті визнаний основою стратегічного розвитку підприємства. Умови постіндустріальної економіки такі, що знання, компетенції та творчий потенціал працівників визначають конкурентоспроможність бізнесу значно більше, ніж матеріальні активи.

У цьому контексті розвиток торговельних підприємств посідає чільне місце. Торгівельний сектор є одним із найбільших роботодавців в Україні (мережі супермаркетів, ритейл, дистрибуція), а його успішний стратегічний розвиток неможливий без надійного, мотивованого та компетентного персоналу. Управлінці вимушені шукати нові підходи до роботи з людьми – від впровадження антикризових HR-стратегій до формування етики управління персоналом, що забезпечує лояльність і продуктивність працівників. Людський капітал виступає базисом стійкості та інноваційності бізнесу: інвестування в людей сьогодні визначатиме здатність компаній адаптуватися й процвітати в майбутньому.

Торговельні компанії, які розглядають своїх співробітників як стратегічний ресурс і інвестують у них, отримують довгострокові переваги – інноваційність, адаптивність до ринку, високу репутацію та лояльність клієнтів.

По-перше, **людський капітал є джерелом інновацій та змін.** Ідеї щодо вдосконалення товарів, сервісів, операційних процесів народжуються в головах працівників. Чим вищий рівень компетентності та мотивації команди, тим більша ймовірність, що компанія генеруватиме новації. Як відомо, існує тісний взаємозв'язок між розвитком людського капіталу і інноваційною активністю. Це пов'язано з тим, що інновації живляться знаннями та креативністю людей, водночас стимулюючи їх до подальшого розвитку. Тому успішні торговельні підприємства стратегічно розвивають культуру інновацій серед персоналу – заохочують пропозиції щодо покращення, впроваджують програми «безперервного вдосконалення» («continuous improvement»), утворюють міжфункціональні команди для генерування нових рішень. Наприклад, роздрібні мережі можуть створювати внутрішні стартап-інкубатори для співробітників: конкурс ідей щодо покращення клієнтського досвіду чи оптимізації логістики, переможці якого отримують ресурси на реалізацію проекту. Такі кроки інтегрують інновації у стратегію розвитку бізнесу, а головне – спираються на людський капітал як на рушійну силу змін.

По-друге, **людський капітал забезпечує стратегічну гнучкість і стійкість підприємства.** У нестабільному середовищі компаніям доводиться швидко адаптуватися – змінювати асортимент, формати обслуговування, канали збуту. Технологічні зрушення (наприклад,

розвиток e-commerce) та непередбачувані кризи (пандемії, війни) можуть за короткий час перевернути звичну бізнес-модель. Єдине, що не можна скопіювати чи миттєво придбати на ринку – це згуртована, високопрофесійна команда, здатна навчатися і перелаштовуватися. Досвід останніх років це підтверджує. Під час COVID-19 бізнеси, які мали сильний людський капітал, змогли оперативніше перейти на нові режими роботи: відкрити інтернет-магазини, опанувати доставку, запровадити безконтактні сервіси. Під час війни українські торговельні компанії, що інвестували у своїх менеджерів і співробітників, були більш готові до релокації, переорієнтації постачань, роботи в екстремальних умовах. Дослідження показують, що у 2020 р. 59% опитаних керівників українських компаній віддавали перевагу інвестиціям саме в розвиток людського капіталу, а не в придбання нових технологій [24]. Такий підхід пояснюється усвідомленням факту, що технології можна купити, але керувати ними та використовувати з користю можуть лише талановиті люди. Зрештою, навіть найсучасніше обладнання лишається марним без компетентних операторів. Тому стратегічно далекоглядні компанії роблять вибір на користь людей – розвивають ті навички і таланти, які забезпечать їм успіх на роки вперед.

По-третє, **людський капітал впливає на якість реалізації стратегії та досягнення цілей підприємства**. Стратегічний план розвитку – це не лише цифри та проекти, а й команда, що здатна цей план виконати. Якщо працівники не залучені до стратегії, не розуміють її або не володіють потрібними компетенціями, жодна амбітна мета не буде досягнута. Тому сучасний стратегічний менеджмент все більше інтегрується з управлінням персоналом. Формуючи довгострокові цілі, керівники мають враховувати, який «людський фактор» потрібен для їх досягнення – можливо, слід найняти фахівців з новими компетенціями, або перепідготувати наявних, або змінити систему мотивації. Наприклад, стратегія торговельної мережі розширити присутність у преміальному сегменті повинна супроводжуватися розвитком у персоналу навичок сервісу високого рівня, знання специфіки преміальних товарів, іншого підходу до клієнтів. Якщо цього не зробити – стратегія залишиться на папері. Таким чином, людський капітал стає «носієм» стратегії, адже через людей стратегічні плани перетворюються на реальні дії. Саме тому у розвинутих компаніях HR-директор є важливим учасником стратегічного планування нарівні з фінансовим чи комерційним директором. У фокусі – питання: як необхідні зміни в бізнесі узгоджуються зі здібностями і цінностями наших людей, і що треба зробити, щоб команда росла разом зі стратегією.

Не менш важливою є роль людського капіталу у **підвищенні конкурентоспроможності та бренду підприємства**. В епоху соціальних

мереж репутація роботодавця стала прозорою: задоволені або незадоволені працівники легко поширюють інформацію про компанію назовні. Торговельний бізнес напряму залежить від репутації – як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників. Компанія, відома як хороший роботодавець, має більше шансів залучити найкращих спеціалістів та отримати конкурентну перевагу. У свою чергу, наявність висококласних кадрів покращує всі аспекти діяльності – від оптимізації закупівель до мерчандайзингу в торговому залі. Це формує своєрідне *«замкнене коло успіху»* (рис. 2).

Навпаки, якщо нехтувати людським капіталом, цей цикл може працювати у зворотній бік, ведучи до деградації конкурентних позицій. Тому в стратегічному горизонті інвестиції в людський капітал – це інвестиції в ринкову силу підприємства.



Рис. 2. «Замкнене коло успіху» розвитку людського капіталу торговельного підприємства

Джерело: складено автором

Здатність протистояти зовнішнім шокам і відновлюватися, тобто стійкість підприємства («resilience»), багато в чому визначається людським фактором. Під час воєнного періоду це стало очевидно: компанії зі згуртованим персоналом, вмотивованим залишатися і працювати, зберегли діяльність навіть під обстрілами, тоді як інші були змушені зупинитися. Як свідчить опитування Deloitte [23], українські менеджери висловлювали серйозне занепокоєння тим, як *залучити*,

утримати та забезпечити безпеку талантів під час війни. Дефіцит людського капіталу значно посилюється і відчувається в усіх секторах економіки України. Проте ті підприємства, яким вдалося втримати ключових співробітників, зараз швидше відновлюються і нарощують оберт.

Людський капітал фактично набуває ознак *буферу проти потрясінь*: навчені, компетентні працівники можуть брати на себе додаткові функції, компенсуючи тимчасову втрату колег; команди з високим моральним духом швидше адаптуються до нових умов.

Останнім часом поряд з поняттям «плинність кадрів» у бізнес-середовищі з'явилося поняття «кадрова стійкість» («human capital resilience»), що означає здатність компанії зберегти свій людський потенціал і продуктивність за будь-яких обставин. Це ще один вимір стратегічної ролі людського капіталу. Компанії починають включати в свої стратегії заходи із забезпечення кадрового резерву, планування наступництва на ключових посадах, програм розвитку лідерства, які особливо потрібні в кризові часи. Варто підкреслити думку, висловлену у дослідженні KPMG: *«Людський капітал буде ключем як до довгострокового зростання, так і до формування організації, здатної процвітати в новій реальності»* [24].

Стратегічний розвиток торговельного підприємства на десятиліття вперед неможливий без опори на людський капітал. Це та основа, на якій будується інноваційна, клієнтоорієнтована, гнучка і соціально відповідальна компанія. Інвестуючи у своїх людей – через навчання, справедливу мотивацію, створення умов для творчості – бізнес закладає підґрунтя свого майбутнього успіху. Натомість проігнорувавши цей фактор, підприємство ризикує залишитися позаду в умовах жорсткої конкуренції і турбулентності.

Загалом, сучасна концепція людського капіталу трансформується від класичного уявлення як «вартості працівника» до стратегічного активу, який визначає ідентичність компанії, стійкість до зовнішніх викликів і потенціал зростання в довгостроковій перспективі. У цьому контексті важливою складовою стає інтеграція етичних принципів в управління персоналом.

Етика в управлінні людським капіталом дедалі частіше розглядається не лише як моральна категорія, а як інтегрована складова стратегічного управління. Справедливе, прозоре й поважне ставлення до працівника є основою для формування лояльності, мотивації та стійкості команди, що, своєю чергою, впливає на операційні показники та репутаційний капітал торговельного підприємства. Етичне лідерство, як зазначають Brown M., Treviño L., Harrison D. [30], не лише передбачає моральну поведінку керівника, а й формує середовище, в якому прийняття рішень

відбувається з урахуванням цінностей, інтересів і гідності працівників. Саме в торговельному секторі, де переважають великі колективи, ротація кадрів і напружений темп роботи, етична культура є фундаментом довіри та зниження кадрових ризиків.

Ключовим інструментом у цьому контексті стає концепція психологічного контракту – неформальних очікувань між роботодавцем і працівником, які виходять за межі формального трудового договору. Порушення цього контракту, наприклад, через несправедливу оцінку, відсутність підтримки або непрозору систему просування, формує у працівників почуття відчуженості та знижує організаційну лояльність [31]. Натомість системне дотримання етичних норм, залучення до прийняття рішень, гнучкість в умовах роботи, рівні можливості – все це формує відчуття значущості, причетності та мотивації.

Етика управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у формуванні здорового мікроклімату в колективі та довгостроковій лояльності співробітників. Етичні аспекти проявляються у всіх стадіях роботи з персоналом – від найму і адаптації до оцінювання, просування чи звільнення. Для торговельного підприємства, де персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтами, дотримання високих етичних стандартів у роботі з людьми особливо важливе, адже задоволені та мотивовані працівники краще обслуговують покупців і зміцнюють імідж компанії. Етичні аспекти управління персоналом у найбільш загальному контексті орієнтовані на мотивацію, лояльність, соціальну відповідальність (рис. 3).

Одним з базових етичних принципів є *справедливість і прозорість* у відносинах роботодавця і працівника. Це означає, що компанія повинна чітко визначати очікування від співробітників, об'єктивно оцінювати їхній внесок і відповідно винагороджувати. Неприпустимими є прояви дискримінації, упередженості чи необґрунтованого покарання. Позитивний приклад – політика мережі «Сільпо», яка відмовилася від штрафних санкцій щодо персоналу. *«Штрафів у нас немає. Для багатьох співробітників існує система преміювання»*, – зазначає директор з персоналу «Сільпо».

Іншими словами, замість каральних методів компанія робить акцент на заохоченні: якщо є чітко вимірювані KPI і працівник їх досягає – він отримує бонус. Такий підхід відповідає етичному принципу поваги до гідності працівника: людей стимулюють до розвитку і високої продуктивності не страхом покарання, а можливістю отримати заслужену винагороду. У результаті формується атмосфера довіри, де співробітники не бояться помилок, а зосереджуються на досягненні результатів [32].



Рис. 3. Базові етичні інструменти управління персоналом

Джерело: складено автором

Мотивація персоналу повинна будуватися не лише на матеріальних чинниках, а й на морально-психологічних. Етичний роботодавець піклується про те, щоб робота приносила працівникам відчуття задоволення, можливості для росту і самореалізації. В торговельному бізнесі це можна реалізувати через розширення повноважень співробітників (empowerment), залучення їх до ухвалення рішень на місцях, визнання їхніх заслуг перед колективом. Приміром, багато ритейлерів запроваджують звання «кращий працівник місяця» з публічним визнанням і невеликою премією – такий жест коштує компанії небагато, але істотно підвищує мотивацію і гордість працівників за свою роботу.

Зворотній зв'язок – ще один етичний інструмент мотивації: регулярні опитування задоволеності персоналу, зустрічі керівництва з колективом допомагають виявити проблеми й показують співробітникам, що їхню думку цінують. За дослідженнями, корпоративна культура, в якій працівники відчують повагу і причетність до спільної справи, значно підвищує їх залученість і продуктивність.

Лояльність працівників багато в чому залежить від того, наскільки компанія готова дбати про них у скрутні часи. Етичний аспект виявляється у підтримці співробітників під час кризових ситуацій – економічних спадів, пандемії, війни тощо. Український бізнес у 2022–2023 рр. продемонстрував чимало прикладів такої підтримки.

Наприклад, промислово-енергетична компанія ДТЕК під час війни організувала евакуацію *працівників та членів їхніх сімей* із зон бойових дій, забезпечивши їм проживання та медичну допомогу. Багато інших підприємств надавали працівникам безвідсоткові позики, додаткові оплачувані відпустки, психологічну допомогу. Такі дії не лише рятують життя і здоров'я людей, але й формують у працівників відданість компанії. Коли співробітники бачать, що компанія виконує свої соціальні зобов'язання перед ними, вони відповідають взаємністю – готові працювати більш віддано, залишатися в компанії навіть у складних умовах.

Особливої актуальності набули питання етики в управлінні персоналом під час пандемії COVID-19. Виникла дилема: продовжувати роботу бізнесу чи зупинитися заради безпеки людей? Багато торговельних підприємств знайшли баланс, впровадивши суворі протиепідемічні заходи. *Етична відповідальність роботодавця* вимагала забезпечити працівників засобами захисту, організувати соціальну дистанцію, по можливості перевести частину персоналу на дистанційну роботу або гнучкий графік. Зокрема, під час карантину більшість великих компаній торгівлі таких як «Епіцентр К» нікого не звільнив, а ті співробітники, хто не міг працювати очно, були відправлені у відпустки або тимчасово переведені на інші завдання. Водночас компанія дбала і про клієнтів, і про працівників, дотримуючись всіх норм – це приклад *етичної рівноваги* між бізнес-цілями та соціальною відповідальністю.

Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою етичного управління людським капіталом. Йдеться не тільки про відносини всередині компанії, а й про вплив бізнесу на громади, в яких він працює, і суспільство загалом. Для торговельних підприємств соціальна відповідальність часто проявляється у підтримці місцевих громад, благодійних програмах, екологічних ініціативах, які також тісно пов'язані з персоналом. Наприклад, багато українських ритейлерів у воєнний час організовували волонтерські проекти за участі своїх працівників – доставка гуманітарної допомоги, приготування їжі для переселенців, збір коштів на потреби армії. Працівники, залучені до таких проектів, відчують гордість за свою компанію і свою працю, що підсилює їхню емоційну прихильність до роботодавця. З боку керівництва важливо *визнавати і заохочувати волонтерство* співробітників, забезпечувати необхідну гнучкість у графіку для такої діяльності. Це формує спільні корпоративні цінності і згуртованість колективу.

Нарешті, етичні аспекти стосуються й дотримання законодавчих норм і прав працівників. Успішні підприємства розуміють, що «тіньові» практики – неофіційне працевлаштування, ухилення від сплати податків і

соціальних внесків, порушення трудових прав – не тільки нелегальні, але й руйнівні для довіри всередині колективу. Компанія, яка не приховує працевлаштування, дбає про персонал і його розвиток, підтримує розвиток місцевих громад і постійно розвивається, буде фундамент свого успіху в довгостроковій перспективі. Ця теза відображає принципи, які є універсальними: прозорість, турбота, розвиток – ось три кити етичного HR-менеджменту.

Підсумовуючи, слід наголосити, що етичне управління людським капіталом – це не розкіш, а необхідність для сучасного торговельного підприємства. Принципи поваги, справедливості, підтримки і відповідальності безпосередньо впливають на мотивацію та лояльність персоналу. Етичний клімат у компанії знижує конфліктність, підвищує продуктивність праці та зменшує ризики репутаційних втрат. Особливо в кризові часи – чи то пандемія, чи війна – саме етичне ставлення до людей стає вирішальним чинником виживання бізнесу. Як показує досвід, ті компанії, що *«ставлять людей на перше місце»* не на словах, а вчинками та справами, отримують віддану команду, готову разом долати труднощі.

Розділ 3. Сучасні практики управління людським капіталом у торговельному секторі України та за кордоном

Торговельний сектор характеризується великою кількістю зайнятих працівників і високою інтенсивністю роботи з клієнтами, тому управління персоналом тут набуває особливої ваги. На сьогодні успішні торговельні підприємства, як в Україні, так і за кордоном, впроваджують комплексні програми розвитку людського капіталу, що охоплюють підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників. Розглянемо ключові сучасні практики.

Одним із головних викликів у ритейлі є дефіцит кваліфікованого персоналу. Для його подолання компанії інвестують у систему навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Яскравим прикладом є українська мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», яка створила професійну систему корпоративного навчання. Ця система допомагає не тільки формувати кадровий резерв, але й ефективно вирішувати одну з найгостріших проблем українського ритейлу – нестачу кваліфікованих працівників. Мережа «АТБ», яка, незважаючи на жорстку структуру та темпи росту, останні роки проводить активну політику у сфері безпеки праці, розширеного навчання та справедливої оплати. Зокрема, у компанії вивела на ринок систему інтерактивного e-learning з акцентом на розвиток soft skills і запровадила внутрішній рейтинг команд з мотиваційними бонусами [32]. Усе це дозволило знизити плинність кадрів на 12% протягом року, що є показником етичної зрілості управлінської моделі.

Таким чином, компанія сама «вирощує» потрібні кадри, забезпечуючи їх необхідними знаннями та навичками. У результаті знижується залежність від зовнішнього ринку праці і підвищується стійкість бізнесу до кадрових флуктуацій. Подібні практики існують і за кордоном: багато глобальних ритейлерів (наприклад, Walmart, Starbucks та ін.) створили власні корпоративні університети та тренінгові центри, інвестуючи у безперервне навчання своїх співробітників протягом усієї кар'єри. Це відповідає сучасній концепції *lifelong learning* (навчання впродовж життя), яка вважається необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності працівників у добу стрімких змін.

Ще одним важливим напрямом є управління плинністю кадрів та утримання талановитих працівників. У роздрібній торгівлі традиційно спостерігається висока текучість персоналу, що створює ризики для стабільності бізнес-процесів та якості обслуговування. Тому провідні компанії впроваджують інструменти для підвищення лояльності співробітників: конкурентну оплату праці, бонусні програми, чіткі кар'єрні траєкторії, покращення умов праці. Наприклад, українська мережа супермаркетів «Сільпо» змогла за останні 10 років скоротити плинність персоналу приблизно вдвічі – попри складну ситуацію на ринку праці. Такий результат досягнуто завдяки стратегічному підходу до роботи з кадрами: у компанії плинність кадрів віднесено до ключових показників ефективності поряд із задоволеністю клієнтів і фінансовими результатами. Керівники магазинів та HR-служби мають *амбітні цілі зі зниження плинності*, і досягнення цих цілей впливає на оцінку їхньої роботи та матеріальну мотивацію. У компанії «Сільпо» (мережа Fozzy Group), яка позиціонує себе як бренд із високою внутрішньою культурою, діє унікальна програма «Лояльність до своїх», що охоплює гнучкий графік, корпоративну освіту, емоційну підтримку, можливості для внутрішньої мобільності та навіть фінансові подушки безпеки для співробітників у складних життєвих ситуаціях. Крім того, мережа активно впроваджує принципи *diversity & inclusion*, що відповідає глобальним етичним стандартам. Таким чином, управління плинністю інтегроване в систему менеджменту [32].

Зарубіжні торговельні корпорації також приділяють значну увагу утриманню персоналу: зокрема, запроваджують програми участі співробітників у прибутках, розширені соцпакети (медичне страхування, пенсійні плани), гнучкі графіки роботи, менторські програми тощо. В епоху після пандемії особливо актуальними стали ініціативи з підтримки *work-life balance* та психічного здоров'я працівників, аби запобігти професійному вигоранню і зберегти продуктивність.

Цифровізація HR-процесів – ще одна визначальна тенденція сучасності. Передові торговельні підприємства активно впроваджують

інформаційні системи управління персоналом (Human Capital Management Systems) та аналітику даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу. Наприклад, використання алгоритмів для підбору персоналу та оцінки кандидатів, онлайн-платформ для навчання (e-learning), цифрових опитувальників для вимірювання залученості працівників. За даними досліджень, ще до пандемії понад половина керівників вважали, що HR-функція потребує модернізації та переходу до стратегічного планування потреб робочої сили. Пандемія дала додатковий поштовх цифровим змінам: перехід офісного персоналу на віддалену роботу, активізація внутрішніх комунікацій через онлайн-сервіси, необхідність дистанційного навчання персоналу тощо. Сьогодні як українські, так і закордонні компанії працюють над тим, щоб HR-аналітика допомагала прогнозувати потреби у навичках, ідентифікувати ризики звільнень та підбирати таланти по всьому світу. Глобалізація ринку праці відкрила для бізнесу можливості залучати фахівців незалежно від місця проживання – і водночас створила новий рівень конкуренції за найкращих працівників. Тому передові ритейлери адаптують свої стратегії: розвивають внутрішній бренд роботодавця, використовують соціальні мережі та професійні платформи для рекрутингу, співпрацюють з освітніми установами (наприклад, пропонують студентам стажування з подальшим працевлаштуванням).

На міжнародному рівні варто згадати практики глобальних ритейлерів. Так, компанія Amazon (США) відома високими вимогами до продуктивності персоналу, але водночас вона інвестує в автоматизацію рутинних операцій (складські роботи виконують роботи) та перекваліфікацію працівників під більш складні завдання. Walmart реалізує програму *Live Better U*, що оплачує співробітникам навчання в коледжі – це підвищує кваліфікацію кадрів і мотивує їх залишатися в компанії. Європейські ритейлери, такі як ІКЕА, зосереджуються на корпоративній культурі відкритості та залученості: усі працівники почуваються частиною «великої сім'ї», мають можливість подавати ідеї, рости в середині компанії, а також отримують щедрі соціальні гарантії (наприклад, тривалі оплачувані відпустки по догляду за дитиною, програми добробуту).

Таким чином, і в Україні, і за кордоном спостерігається спільна тенденція: торговельні підприємства прагнуть стати «роботодавцями вибору» для своїх працівників, розвиваючи їхній потенціал і забезпечуючи гідні умови. Це не лише соціально відповідальний підхід, а й прагматична бізнес-стратегія, адже сприяє зниженню кадрових ризиків, підвищенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню репутації бренду.

Варто зауважити, що українські компанії впроваджують кращі світові практики управління людським капіталом, проте стикаються і з унікальними викликами. Повномасштабна війна 2022 р. змусила бізнес шукати *безпрецедентні рішення* для підтримки персоналу. Багато торговельних мереж організували релокацію співробітників із небезпечних регіонів, надавали матеріальну допомогу, підтримували зв'язок з тими, хто мобілізувався до ЗСУ. За даними Європейської Бізнес Асоціації (ЕБА), проведене в лютому 2025 року серед 102 керівників компаній-членів Асоціації 72% компаній підтримують своїх працівників, які служать у Збройних Силах України; 56% надають їм фінансову допомогу; 35% – забезпечують підтримку продукцію; 23% долучаються до відновлення громад або регіонів [35]. Такі кроки зміцнюють довіру та моральний дух колективу, що вкрай важливо в умовах воєнного часу. Тож сучасні практики управління людським капіталом у торговельному секторі України є поєднанням запозиченого міжнародного досвіду та власних новаторських рішень, продиктованих унікальними обставинами. Далі докладніше розглянемо етичні аспекти управління персоналом, що супроводжують ці практики.

Таким чином, доцільно звернути увагу, що у сучасних умовах стратегічне управління людським капіталом не обмежується лише оперативними HR-функціями, а виступає ключовим інструментом формування довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. Торгівля як галузь характеризується високою кадровою мобільністю, сезонністю, емоційним навантаженням, великою кількістю контактів із клієнтами, що зумовлює необхідність глибоко продуманих управлінських рішень. Ефективна стратегія управління людським капіталом у ритейлі повинна передбачати багаторівневу систему розвитку, оцінки, утримання персоналу та управління знаннями, із фокусом на етичні принципи та корпоративні цінності.

Однією з ключових складових є побудова системи компетенцій, яка базується не лише на професійних вимогах до посад, а й на особистісних якостях, здатності до командної взаємодії, клієнтоорієнтованості та етичній стійкості працівників. У багатьох торговельних компаніях ця система структурована у вигляді матриці розвитку, що дозволяє оцінювати працівника за критеріями «можу», «хочу» та «повинен», що корелює з моделлю трикутника ефективності Пітера Капеллі [36]. Застосування таких моделей дає змогу не лише призначати на посади найбільш релевантних кандидатів, а й проектувати індивідуальні траєкторії професійного зростання.

Іншою важливою складовою є кар'єрне проектування, яке передбачає не лише вертикальний рух, але й горизонтальне розширення компетенцій. Наприклад, у мережі «Rozetka» діє система ротацій, що дозволяє

працівникам змінювати підрозділи, набувати мультифункціонального досвіду, що, в цілому, знижує ризики вигорання, підвищує лояльність і сприяє гнучкості компанії в періоди пікових навантажень. Це підходить до моделі стратегічного HRM, коли працівник розглядається як стратегічний актив, а не ресурс із коротким циклом корисності.

Ще одним напрямом є системне навчання, яка охоплює як технічні навички, так і розвиток емоційного інтелекту, навичок етичної комунікації, управління конфліктами, адаптації до змін. Провідні торговельні компанії України все активніше впроваджують LMS-платформи (Learning Management Systems), зокрема мережі «VARUS», «Фокстрот» і «Ельдорадо» використовують інтерактивні програми дистанційного навчання з елементами гейміфікації, які спроможні не лише економити ресурси, а й утримувати інтерес працівників до постійного вдосконалення. Згідно з даними платформи gtc.ua [37], компанії, які інвестують понад 5% HR-бюджету у навчання, мають вищу стабільність команди та нижчий рівень звільнень.

Крім того, сучасна стратегія управління персоналом вимагає системи оцінювання та зворотного зв'язку, яка базується не лише на показниках ефективності (KPI), а й на культурі підтримки та розвитку. Наприклад, у практиці мережі «Watsons» використовується модель 360-градусної оцінки, яка дозволяє отримати багатовимірне уявлення про поведінку та ефективність працівника з різних точок зору – керівника, колег, підлеглих, клієнтів. У результаті формується стратегія розвитку кожного члена команди, що відповідає принципу персоналізованого підходу до людського капіталу.

У стратегічному контексті ключовим викликом є утримання талантів. Висока конкуренція за кваліфікованих працівників, особливо в логістиці, IT-напрямах, аналітиці продажів, вимагає від торговельних підприємств формування сильної ціннісної пропозиції (EVP – Employee Value Proposition). Це включає не лише матеріальне стимулювання, а й гнучкість у графіку, відчуття значущості роботи, можливість навчання та розвитку, прозору комунікацію та етичне ставлення. Як зазначено в звіті PwC Ukraine, компанії, які системно працюють із формуванням EVP, мають у 1,5 рази вищу лояльність персоналу та вдвічі меншу потребу в зовнішньому рекрутингу [38].

Отже, стратегічне управління людським капіталом у торговельному секторі – це не лише набір HR-процедур, а цілісна система, яка формує адаптивність, етичну згуртованість і конкурентоспроможність організації на всіх рівнях.

Разом з тим, стратегічне управління людським капіталом формується в умовах невизначеності. Невизначеність, що супроводжує сучасну економіку – війна, енергетична нестабільність, інфляційні процеси,

цифровізація та зміна очікувань працівників – створює численні виклики для стратегічного управління людським капіталом у торговельному секторі. Одним із ключових викликів є *плинність кадрів*, особливо серед працівників первинної ланки. Низький рівень заробітної плати, емоційне вигорання, відсутність перспектив зростання стають головними причинами швидкої ротації персоналу. За даними аналітики сайту Work.ua [39], середній термін роботи продавця-консультанта в Україні становить менше одного року, що значно ускладнює стабільне функціонування торговельної мережі.

Ще одним фактором є поширення явища *«тихої відставки / звільнення»* (quiet quitting), коли працівники формально виконують обов'язки, але відмовляються від ініціативності, гнучкості та додаткового залучення. Це може бути реакцією на відсутність етичного лідерства, незбалансовану систему мотивації або порушення психологічного контракту.

Ще один виклик – відсутність системного підходу до розвитку управлінських кадрів середньої ланки. Часто підвищення відбувається без належної підготовки, що призводить до управлінської неефективності, порушення комунікацій і втрати контролю над корпоративною культурою. За даними аналітики [39], майже половина лінійних керівників у торгівлі не мають навіть базової підготовки у сфері управління персоналом або етичного лідерства, що ускладнює імплементацію стратегічних ініціатив згори.

Крім того, швидкі цифрові зміни створюють виклики цифрового розриву між поколіннями, що працюють в одній команді. Молодші співробітники прагнуть гнучкості, онлайн-комунікації, самореалізації, тоді як старші працівники тяжіють до стабільності, прямого управління та «традиційної» лояльності. Цей ціннісний конфлікт вимагає нових моделей інтеграції та міжпоколіннєвої взаємодії, які враховують етичні, комунікативні та емоційні аспекти співпраці.

Враховуючи вищезазначене, можна констатувати, що успішне формування людського капіталу в торговельному секторі неможливе без системного подолання інституційних, етичних і управлінських бар'єрів. Це вимагає комплексного підходу, що охоплює реорганізацію внутрішніх процесів, зміну управлінської культури, інвестиції у навчання та активне залучення працівників до формування політики компанії.

Висновки

Ефективне стратегічне управління людським капіталом у торговельному секторі має ґрунтуватися на концепції взаємозв'язку між економічною результативністю та етичними принципами ведення бізнесу. На основі проведеного аналізу можна сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи

управління персоналом, що виступає основою стабільного розвитку торговельного підприємства в умовах невизначеності.

По-перше, доцільним є інституціоналізація етичного управління, що передбачає розробку внутрішніх кодексів поведінки, створення незалежних HR-етичних рад та запровадження системи внутрішньої медіації для вирішення конфліктів. Етична поведінка керівництва має бути зразком для наслідування, закріплена не лише у внутрішніх документах, а й у реальних управлінських діях, що підвищить довіру та знизить відчуження працівників.

По-друге, необхідно перейти від моделі ресурсного управління до партнерської моделі співпраці з персоналом, у якій працівник визнається носієм стратегічного потенціалу. Це вимагає перегляду політики мотивації в бік нематеріальних стимулів – визнання, кар'єрного зростання, гнучкості, залученості до прийняття рішень, розвитку навичок майбутнього.

По-третє, слід розширити програму безперервного навчання з акцентом не лише на функціональних навичках, а й на соціальній взаємодії, стійкості до стресу, емоційному інтелекті, етичному мисленні. Це дозволить сформувати команду з високим рівнем адаптивності та внутрішньої культури, здатну до самостійного вирішення проблем в умовах змін.

По-четверте, важливо посилити роль HR-аналітики та цифрових рішень у формуванні персоналізованих стратегій розвитку працівників. Такі системи засновані на моніторингу залученості, ефективності, зворотного зв'язку, можуть слугувати основою для ухвалення рішень, що враховують унікальні потреби кожного працівника та знижують ризик відтоку талантів.

По-п'яте, доцільним є впровадження моделі цілісного розвитку людського капіталу, що охоплює поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, управлінських технологій, етичних норм і соціальної відповідальності. Такий підхід сприяє формуванню сильної організаційної культури, що виступає «невидимим активом» і стратегічною перевагою в умовах високої конкуренції.

Загалом, розбудова людського капіталу як основи стратегічного розвитку торговельного підприємства є неможливою без етичного підходу до управління. Саме етика – як довіра, повага, підтримка, прозорість і відповідальність – перетворює сукупність працівників на згуртовану команду, здатну реалізувати амбітні цілі організації. Результати дослідження засвідчують, що стратегічна орієнтація на людський капітал у поєднанні з етичним лідерством є не лише морально обґрунтованим, але й економічно ефективним рішенням для ринку торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, 1964. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
2. Schultz T. W. Investment in Human Capital. New York: The Free Press; London: Collier-Macmillan, 1971. 272 p. URL: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>
3. OECD Skills Outlook 2023. Skills for a Resilient Green and Digital Transition. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html
4. Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. Columbia University Press, 1974. URL: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>
5. Psacharopoulos G. The contribution of education to economic growth: international comparisons. World Bank, 1984. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/843251487669376366>
6. Barro R. J. Economic Growth in a Cross Section of Countries. *The Quarterly Journal of Economics*. 1991. Vol. 106, No. 2. P. 407–443. URL: <http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28199105%29106%3A2%3C407%3AE%3E2.0.CO%3B2-C>
7. Головніна О. Г., Гальцова О. Л., Ковшова І. О., Гридчук І. А. Аспекти маркетингу цінностей в контексті класифікаційних підходів до формування та оцінки людського капіталу. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 3 (35). С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-3>
8. Coleman J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. 1988. Vol. 94. P. S95–S120. URL: <http://www.jstor.org/stable/2780243>
9. Putnam R. D., Leonardi R., Nonetti R. Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, 1993. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7>
10. Bourdieu P. The forms of capital. In: Richardson J. G. (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 1986. P. 241–258. URL: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_9155/objava_66783/fajlovi/Bourdieu%20The%20Forms%20of%20Capital%20_1_.pdf
11. Fukuyama F. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: The Free Press, 1995. URL: https://www.gordonconwell.edu/wp-content/uploads/sites/19/2019/04/FukuyamaF.Trust_.pdf
12. Семикіна А. В. Людський капітал: підвищення конкурентоспроможності на основі соціальних інновацій. Одеса: Атлант BOI COIY, 2018. 272 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7164>
13. Drucker P. F. Post-Capitalist Society. Harper Business, 1993. URL: <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>
14. Florida R. The Rise of the Creative Class. Basic Books, 2002. URL: <https://paas.org.pl/wp-content/uploads/2016/08/The-Creative-Class-Revisited-FLorida.pdf>

15. Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти. Київ: Видавництво Європейського ун-ту, 2008. 207 с.

16. Волошина С. В. Композиційна побудова концепту «людський капітал». *Торгівля і ринок України*. 2018. № 1(43). С. 51–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_9

17. Кузнецова Н. Б., Каленюк І. С. Розвиток людського капіталу в умовах становлення креативної економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 4 (37). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37))

18. Libanova E. Ukraine's Plans for Demographic Recovery. *Kennan Cable*. 2024. No. 88. P. 1–9. URL: https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/uploads/documents/KennanCable_88.pdf

19. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

20. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page Publishing, 2006. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

21. Pfeffer J. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

22. Human Resource Management Industry 2025. ReportLinker. URL: <https://www.reportlinker.com/market-report/Human-Resources/143999/Human-Resource-Management>

23. Global Human Capital Trends special report. Deloitte Insights. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/human-capital-trends.html>

24. Ukrainian Business Leaders Outlook 2021. KPMG. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/12/Ukrainian-Business-Leaders-Outlook-2021.pdf>

25. Pohorielova O., Vdovychenko L., Belousova S. Human capital in Ukraine: status, problems and trends of its development in the post-war period. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.100>

26. Сіденко С. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в глобальному середовищі. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №2 (56). С. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.025>

27. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2023. 175 с. URL: <https://omeka.nibu.kyiv.ua/s/nibu/item/5843>

28. Human Capital Index (HCI) 2020. World Bank. URL: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_HCI

29. Human Development Report 2021–22. United Nations Development Programme. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>

30. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005. Vol. 97. No. 2. P. 117–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

31. Rousseau D. M. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. SAGE Publications, 1995. URL: <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

32. Нагорський В. HR-директор «Сільпо»: Штрафів у нас немає – є система преміювання. RAU.ua. 07.11.2018. URL: https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo/?utm_source=chatgpt.com

33. Осік Д. Місія здійснення: як компанія «АТБ-Маркет» будує роботу з персоналом. RAU.ua. 04.11.2021. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-market-ljudskij-kapital/>

34. Тимченко І., Хардман О. Підтримка приватного сектору України в умовах війни. CSIS, 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/supporting-ukraines-private-sector-during-wartime>

35. Три чверті опитаних компаній ЕВА працюватимуть в Україні незалежно від тривалості війни. ЕВА. 24.02.2025. URL: https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatyut-v-ukrayini-nezalezno-vid-tryvalosti-vijny/?utm_source=chatgpt.com

36. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business Press, 2008.

37. GRC.UA – сайт пошуку роботи для професіоналів. URL: <https://grc.ua>

38. PwC Ukraine. HR Barometer: Trends in Ukrainian Companies. 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey.html>

39. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/>

References:

1. Becker G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. Available at: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>

2. Schultz T. W. (1971). Investment in Human Capital. New York: The Free Press; London: Collier-Macmillan. Available at: <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEESchultzInvestmentHumanCapital.pdf>

3. OECD. (2023). OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2023_27452f29-en.html

4. Mincer J. (1974). Schooling, Experience, and Earnings. Columbia University Press. Available at: <https://www.nber.org/books-and-chapters/schooling-experience-and-earnings>

5. Psacharopoulos G. (n.d.). The contribution of education to economic growth: International comparisons. World Bank. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/843251487669376366>

6. Barro R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106(2), pp. 407–443. Available at: <http://links.jstor.org/sici?sici=0033-5533%28199105%29106%3A2%3C407%3AE%3E2.0.CO%3B2-C>

7. Holovnina O. H., Haltsova O. L., Kovshova I. O., Hrydzuk I. A. (2023). Aspekty marketynhu tsinnostei v konteksti klasyfikatsiinykh pidkhodiv do formuvannya ta otsinky liudskoho kapitalu [Aspects of value marketing in the context of classification approaches to the formation and assessment of human capital]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazov Economic Bulletin*, vol. 3(35), pp. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-3-3> [in Ukrainian]

8. Coleman J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, vol. 94, pp. S95–S120. Available at: <http://www.jstor.org/stable/2780243>

9. Putnam R. D., Leonardi R., Nonetti R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7>

10. Bourdieu P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press, pp. 241–258. Available at: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_9155/objava_66783/fajlovi/Bourdieu%20The%20Forms%20of%20Capital%20_1_.pdf

11. Fukuyama F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press. Available at: https://www.gordonconwell.edu/wp-content/uploads/sites/19/2019/04/FukuyamaF.Trust_.pdf

12. Semykina A. V. (2018). Liudskyi kapital: pidvyshchennia konkurento-spromozhnosti na osnovi sotsialnykh innovatsii [Human capital: improving competitiveness through social innovations]. Odesa: Atlant VOI SOIU, 272 p. Available at: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7164> [in Ukrainian]

13. Drucker P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. Available at: <http://pinguet.free.fr/drucker93.pdf>

14. Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books. Available at: <https://paas.org.pl/wp-content/uploads/2016/08/The-Creative-Class-Revisited-FLorida.pdf>

15. Arefieva O. V., Kharchuk T. V. (2008). Upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu v systemi vyshchoi osvity: monohrafiia [Human capital development management in higher education system: monograph]. Kyiv: Yevropeiskyy Universytet, 207 p. [in Ukrainian]

16. Voloshyna S. V. (2018). Kompozytsiina pobudova kontseptu “liudskyi kapital” [Compositional structure of the concept “human capital”]. *Torhivlia i rynok Ukrainy – Trade and Market of Ukraine*, vol. 1(43), pp. 51–61. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_9 [in Ukrainian]

17. Kuznetsova N. B., Kalenyuk I. S. (2020). Rozvytok liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia kreatyvnoi ekonomiky [Human capital development in the context of creative economy formation]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 4(37). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4\(37\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2020.4(37)) [in Ukrainian]

18. Libanova E. (2024). Ukraine's Plans for Demographic Recovery. *Kennan Cable*, no. 88, pp. 1–9. Available at: https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/media/uploads/documents/KennanCable_88.pdf
19. Ulrich D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
20. Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). Kogan Page. Available at: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
21. Pfeffer J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
22. ReportLinker. (2025). *Human Resource Management Industry 2025*. Available at: <https://www.reportlinker.com/market-report/Human-Resources/143999/Human-Resource-Management>
23. Deloitte Insights. (2021). *Global Human Capital Trends Special Report*. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/human-capital-trends.html>
24. KPMG. (2021). *Ukrainian Business Leaders Outlook 2021*. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2021/12/Ukrainian-Business-Leaders-Outlook-2021.pdf>
25. Pohorielova O., Vdovychenko L., Belousova, S. (2024). Human capital in Ukraine: status, problems and trends of its development in the post-war period. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.100>
26. Sidenko, S. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku liudskoho kapitalu v hlobalnomu seredovyshchi [Current trends in human capital development in the global environment]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika – Demography and Social Economy*, vol. 2(56), pp. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.02.025> [in Ukrainian]
28. World Bank. (2020). *Human Capital Index (HCI) 2020*. Available at: https://data360.worldbank.org/en/dataset/WB_HCI
29. United Nations Development Programme. (2022). *Human Development Report 2021–22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*. Available at: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
30. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97(2), pp. 117–134. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
31. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Inc. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
32. Nahorskyi, V. (2018, November 7). HR-dyrektor “Silpo”: Shtrafiv u nas nemaie – ye systema premiuвання [HR Director of “Silpo”: We do not have fines –

we have a bonus system]. Available at: https://rau.ua/personalii/hr-direktor-silpo/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian]

33. Osiik, D. (2021, November 4). Misiia zdiisnenna: yak kompaniia “ATB-Market” buduie robotu z personalom [Mission possible: How the ATB-Market company organizes HR work]. Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-market-ljudskij-kapital/> [in Ukrainian]

34. Tymchenko I., Hardman O. (2024). Pidtrymka pryvatnoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny [Supporting Ukraine’s private sector during wartime]. CSIS. Available at: <https://www.csis.org/analysis/supporting-ukraines-private-sector-during-wartime> [in Ukrainian]

35. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. (2025, February 24). Try chverti opytanykh kompanii EVA pratsiuvatyvut v Ukraini nezalezhno vid tryvalosti viiny [Three quarters of surveyed EBA companies will continue working in Ukraine regardless of the war duration]. Available at: https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsiuvatyvut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-viiny/?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian]

36. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.

37. grc.ua. (n.d.). Sait poshuku roboty dlia professionaliv [Job search site for professionals]. Available at: <https://grc.ua> [in Ukrainian]

38. PwC Ukraine. (2023). HR Barometer: Trends in Ukrainian Companies. Available at: [HTTPS://WWW.PWC.COM/UA/UK/SURVEY.HTML](https://www.pwc.com/ua/uk/survey.html)

39. Work.ua. (n.d.). Sait poshuku roboty No.1 v Ukraini [Job search site No. 1 in Ukraine]. Available at: <https://www.work.ua/articles/analytics/> [in Ukrainian]