

УДК 658.3:005.35:658.8

JEL G34, J24, Q01, F10, M14, L25

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-3>**Василиха Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4727-7387>

Nataliya Wasylyha

Uzhgorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

Ігнат О.В.

доктор філософії,
доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі,
Ужгородський торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

Ihnat Oleksandr

Uzhgorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

CORPORATE HUMAN RESOURCE GOVERNANCE AS A BASIS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A TRADE ENTERPRISE

Анотація. У статті розглянуто зміст корпоративного управління персоналом торговельного підприємства в системі сталого розвитку. Обґрунтовано, що ефективна система корпоративного управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування споживачів та досягнення сталого розвитку торговельного підприємства. Окреслено принципи та вплив елементів корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства торгівлі. Акцентовано увагу на ролі корпоративної культури, мотивації та розвитку персоналу у формуванні довгострокових переваг підприємства. У висновках зазначено, що корпоративне управління персоналом є необхідною передумовою адаптації до сучасних викликів і європейських стандартів ведення бізнесу.

Ключові слова: корпоративне управління, управління персоналом, сталий розвиток, торгівля, торговельне підприємство, корпоративна культура, конкурентоспроможність.

Abstract. Introduction. Under contemporary conditions of operation of trade enterprises, the problem of corporate human resource governance lies in the lack of a systemic and integrated approach to managing human capital within the framework of sustainable development. In practice, the trade sector is characterized by a relatively high level of staff turnover, increased emotional workload for employees, and a strong dependence of performance outcomes on service quality and customer orientation. Insufficient attention to personnel development, corporate culture, and motivational mechanisms leads to reduced labor productivity, loss of customer loyalty, and deterioration of a company's competitive position. This determines the need for scientific and practical substantiation and the development of an effective model of corporate human resource governance aimed at achieving economic resilience, social stability, and responsible business behavior in the long term. **Purpose.** The purpose of the article is to generalize the scientific and practical foundations of corporate human resource governance in a trade enterprise and to substantiate its role as a basis for sustainable development. **Methods.** The study employs such scientific methods as the abstract-logical method, analysis and synthesis, structural-logical analysis, and comparison, as well as graphical analysis, systematization, and generalization of information. **Results.** The content of corporate human resource governance of a trade enterprise within the sustainable development framework is examined, and the principles of corporate human resource governance are systematized. A corporate human resource governance map based on the sustainable development of a trade enterprise is developed. This map reflects the interconnection between the key components of sustainable development (economic, social, and environmental) and the functional elements of human resource management, including personnel policy, motivation and incentives, training and development, and corporate culture. The obtained results have both theoretical and practical significance and can be used in the process of forming and improving corporate human resource governance systems in trade enterprises. **Conclusion.** The study concludes that corporate human resource governance of a trade enterprise based on sustainable development principles represents an integrated system of strategic principles, managerial tools, and practices aimed at harmonizing economic, social, and environmental objectives. The author proposes practical recommendations for trade enterprises, including improving the employee motivation system, developing a corporate culture based on responsibility, ethical behavior, and teamwork, and using the corporate human resource governance map as a tool for monitoring and evaluating the effectiveness of implementing a sustainable development strategy in a trade enterprise.

Keywords: corporate governance, human resource management, sustainable development, trade, trade enterprise, corporate culture, competitiveness.

Постановка проблеми. Корпоративне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства торгівлі – це концепція, яка поєднує стратегічне бачення бізнесу з ефективною роботою з людським капіталом, орієнтованою на довгостроковий успіх, соціальну відповідальність та економічну стійкість.

Принципи, викладені у Глобальному договорі повністю корелюються із Цілями сталого розвитку 2030 (ЦСР), які «повинні забезпечити інтеграцію зусиль бізнесу та суспільства щодо економічного зростання, прагнення до соціальної справедливості і раціонального природокористування». Орієнтирам сталого розвитку глобального рівня відповідає національна система ЦСР [1].

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища питання сталого розвитку підприємства торгівлі набуває особливої актуальності. Одним із ключових факторів, що забезпечують здатність підприємства до довгострокового розвитку, є ефективне управління персоналом. Сучасні підходи дедалі частіше ґрунтуються на засадах корпоративного управління, яке передбачає прозорість, відповідальність та узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика корпоративного управління та управління персоналом широко висвітлені у працях таких зарубіжних науковців: Е. Мейо, Дж. Пфедфер [2], М. Портер [3]. В українському науковому полі проблеми корпоративного управління персоналом та соціально-трудова відносин комплексно досліджені у працях А. М. Колота [4], який акцентує увагу на стратегічній ролі людського капіталу та корпоративної відповідальності бізнесу. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили О. А. Грішнова, В. М. Данюк [5,6], які розглядали мотиваційні механізми та розвиток трудового потенціалу підприємств. Особливості управління персоналом у сфері торгівлі висвітлені у працях В. С. Савченка [7], де обґрунтовано необхідність клієнтоорієнтованого підходу та формування ефективної корпоративної культури торговельних підприємств.

Разом з тим корпоративне управління персоналом як основа сталого розвитку підприємства торгівлі потребує узагальнення ключових аспектів управління та структуризації.

Мета статті є узагальнення науково-практичних засад корпоративного управління персоналом торговельного підприємства та обґрунтування його ролі як основи сталого розвитку.

Методи дослідження. У статті було використано такі наукові методи, як абстрактно-логічний, аналізу та синтезу, структурно-логічний та порівняння. А також – використання графічного аналізу, систематизації та узагальнення інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початкові визначення «корпоративної культури» містили в собі розу-

міння її ролі як найважливішого фактору, який має вагомий вплив на поведінку організації і розвитку у соціумі. У 1982 році Теренс С. Діл і Аллан А. Кеннеді так описали роль корпоративної культури та провели дослідження щодо того, як привести компанію до успіху на зовнішньому та внутрішньому 20 ринках завдяки застосуванню виняткового корпоративного стилю, а не послугоуючись лише ефективним менеджментом та впровадженню інновацій [8, с. 35].

Корпоративне управління – це системи, процеси та принципи, за допомогою яких управляється, регулюється та контролюється бізнес. Важливість ефективного управління зростає лінійно із збільшенням розміру бізнесу та кількості акціонерів. Належне корпоративне управління гарантує, що бізнес ведеться чесно та етично. Це зміцнює довіру між клієнтами, працівниками та інвесторами [9].

У контексті розвитку торговельних підприємств корпоративне управління персоналом торговельного підприємства слід розглядати як систему стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу з урахуванням інтересів власників, менеджменту, працівників та споживачів.

Специфікою управління персоналом у сфері торгівлі є висока частка операційного персоналу, значна плинність кадрів, підвищені вимоги до комунікативних навичок і клієнтоорієнтованості працівників. У зв'язку з цим корпоративне управління персоналом повинно забезпечувати чіткі стандарти обслуговування, прозорі процедури оцінювання результатів праці та справедливу систему мотивації.

Необхідно відзначити, що ефективне корпоративне управління персоналом торговельного підприємства базується на таких принципах:

- прозорість кадрової політики та управлінських рішень;
- справедливість і недискримінація в оплаті праці та кар'єрному зростанні;
- орієнтація на клієнта як ключову цінність діяльності;
- відповідальність керівництва за розвиток персоналу;
- безперервне навчання та професійний розвиток працівників.

Таким чином, дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню залученості персоналу та зменшенню плинності кадрів, що є особливо важливим для торговельних підприємств.

Корпоративна культура. Це термін, який звучить на вустах кожного менеджера з найму та бізнес-лідера. Для багатьох компаній це важлива перевага і щось, що має вразити потенційних кандидатів приєднатися до них.

Ключ до створення щасливого робочого середовища – створити процвітаючу культуру [10]. Зокрема, у компаніях США та Західної Європи значна увага приділяється ціннісно-орієнтованому управлінню. Такі корпорації, як Google, Netflix, Zappos, розглядають корпоративну культуру як стратегічний ресурс розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння корпоративних культур окремих міжнародних компаній*

Компанія	Ключові принципи та елементи культури	Основні практики	Джерела
Zappos (США)	Орієнтація на клієнта, цінності та залучення працівників	Опис цінностей у HR-процесах, самоуправління (holacracy)	(Titus Talent Strategies)
Netflix (США)	Автономія + відповідальність, результативність	Політики гнучкої роботи, чіткі очікування	(businessenglishonskype.hu)
Toyota (Японія)	Довгострокова орієнтація, повага до людей, кайдзен	Постійне вдосконалення, командна участь	(Вікіпедія)

Джерело: власні дослідження

Слід зазначити, що одним із найчастіше досліджуваних прикладів корпоративної культури є культура компанії Zappos. У цій організації корпоративна культура стала ключовим елементом бізнес-стратегії, що включає чітко визначені цінності, спрямовані на високий рівень обслуговування клієнтів і залучення працівників. Практика Zappos показує, що культура може бути інтегрована у всі HR-процеси, зокрема рекрутинг, адаптацію, мотивацію та стандарти обслуговування.

Компанія Netflix відома своїм підходом до корпоративної культури, який базується на принципах високої автономії працівників у поєднанні з відповідальністю за результати. Така модель спрямована на досягнення стратегічних цілей через залучення талановитих фахівців та підтримку їх мотивації.

Японська модель корпоративної культури характеризується колективізмом, довгостроковою зайнятістю, високим рівнем лояльності персоналу та орієнтацією на безперервне вдосконалення. Відомою є концепція «кайдзен», яка передбачає залучення всіх працівників до процесу постійного покращення діяльності підприємства. Такий підхід сприяє формуванню відповідальності, командної роботи та стабільності організаційного розвитку.

Основні цінності компаній формалізуються у внутрішніх документах, проте ключовим є їх практичне втілення в управлінських рішеннях, системі мотивації персоналу, процесах добору та адаптації працівників [10].

Корпоративна культура торговельного підприємства визначає стандарти поведінки персоналу у процесі обслуговування клієнтів і формує єдине бачення цілей та цінностей організації. Орієнтація на командну роботу, клієнтоорієнтованість та відповідальність сприяє підвищенню якості сервісу та конкурентних позицій підприємства (табл. 2).

Необхідно відзначити, що для підприємства торгівлі важливим елементом корпоративного управління персоналом є система мотивації, яка має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Запровадження бонусів за результатами продажів, програм визнання досягнень, можливостей кар'єрного зростання та навчання сприяє підвищенню ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

Сталий розвиток торговельного підприємства передбачає забезпечення стабільних фінансових результатів, соціальної відповідальності та довгострокової присутності на

ринку. У цьому плані корпоративне управління персоналом може бути зіставлений з інвестуванням. Інвестування в розвиток персоналу, створення безпечних і гідних умов праці, а також залучення працівників до прийняття управлінських рішень дозволяють торговельному підприємству підвищити стійкість до ринкових ризиків і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1).

Так, представлена графічна схема наочно відображає взаємозв'язок між ключовими складовими сталого розвитку (економічною, соціальною та екологічною) і функціональними елементами управління персоналом, такими як кадрова політика, мотивація і стимулювання, навчання та розвиток, корпоративна культура. Корпоративне управління персоналом торговельного підприємства на засадах сталого розвитку є цілісною системою стратегічних принципів, управлінських інструментів і практик, спрямованих на узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що саме персонал виступає основним носієм цінностей сталого розвитку у торговельному підприємстві, а ефективне корпоративне управління персоналом забезпечує:

- підвищення продуктивності праці та якості торговельного обслуговування;
- зростання лояльності клієнтів і позитивного іміджу підприємства;
- соціальну стабільність і зниження плинності кадрів;
- довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Таким чином, корпоративне управління персоналом є не допоміжною, а стратегічною основою сталого розвитку торговельного підприємства, що дозволяє адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечити збалансований розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки. У статті доведено, що корпоративне управління персоналом є важливою складовою ефективною діяльності торговельного підприємства. Його впровадження дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах конкуренції. Для українських торговельних підприємств розвиток корпоративного управління персоналом є необхідною передумовою адаптації до сучасних викликів і європейських стандартів ведення бізнесу.

На основі отриманих результатів авторами запропоновано такі практичні рекомендації для торговельних підприємств:

Таблиця 2

Вплив елементів корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства торгівлі*

Елемент корпоративної культури	Зміст та прояв на підприємстві	Вплив на управління персоналом
Цінності та норми поведінки	Орієнтація на клієнта, професійна етика, відповідальність	Формування єдиних стандартів поведінки персоналу, підвищення дисципліни
Стандарти обслуговування	Регламентовані правила взаємодії з клієнтами	Підвищення якості послуг, зменшення управлінських помилок
Система мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Зростання зацікавленості персоналу в результатах праці
Комунікації в колективі	Формалізовані внутрішні правила та цифрові канали	Покращення координації роботи, швидкість управлінських рішень
Корпоративна дисципліна	Дотримання внутрішніх регламентів і процедур	Підвищення керованості персоналу та відповідальності

Джерело: авторська розробка



Рис. 1. Карта корпоративного управління персоналом на основі сталого розвитку торговельного підприємства

Джерело: розробка авторів

1. Інтегрувати принципи сталого розвитку у кадрову стратегію торговельного підприємства шляхом узгодження цілей управління персоналом із загальною корпоративною стратегією.

2. Удосконалити систему мотивації персоналу, поєднавши матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням результатів продажів, якості обслуговування клієнтів і дотримання корпоративних цінностей.

3. Запровадити безперервне навчання та розвиток персоналу, орієнтоване на формування клієнтоорієнтованих, комунікативних і управлінських компетенцій.

4. Розвивати корпоративну культуру, засновану на принципах відповідальності, етичної поведінки та командної роботи, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності працівників.

5. Використовувати карту корпоративного управління персоналом як інструмент моніторингу та оцінювання ефективності реалізації стратегії сталого розвитку торговельного підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств і забезпеченню їх сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Бібліографічний список:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 / Урядовий кур'єр від 02.10.2019 – № 188.
2. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 2010. 292 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2004. 557 p.
4. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2020. 356 с.
5. Грішнова О. А. Людський розвиток: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 308 с.
6. Данюк В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
7. Савченко В. С. Менеджмент у торгівлі. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
8. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, Perseus Books Publishing, 1982. 284 с.
9. Як працює корпоративне управління в українському бізнесі. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/10/11/705298/> (дата звернення: 12.12.2025).
10. Zappos: кейс-стаді корпоративної культури. URL: https://www.titustalent.com/insights/zappos-a-case-study-into-company-culture/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2026).
11. Корпоративна культура. URL: <https://www.businessenglishonskye.hu/> (дата звернення: 08.01.2026).

References:

1. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku. Uriadovi Kurier, No. 188 (October 2). [Decree of the President of Ukraine No. 722/2019. (2019, September 30). On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030].
2. Freeman R. E. (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
3. Porter M. E. (2004). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
4. Kolot A. M. (2020). Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka [Social and labor relations: Theory and practice]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
5. Hrishnova O. A. (2019). Liudskiy rozvytok [Human development]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
6. Daniuk V. M. (2021). Upravlinnia personalom [Human resource management]. Kyiv: Kyiv National Economic University.
7. Savchenko V. S. (2020). Menedzhment u torhivli [Management in trade]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
8. Deal T. E. & Kennedy A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Perseus Books.
9. Yak pratsiuie korporatyvne upravlinnia v ukrainskomu biznesi [How corporate governance works in Ukrainian business]. (2023, October 11). *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/11/705298/>
10. Zappos: A case study into company culture. (2026, January 10). Titus Talent. Available at: <https://www.titustalent.com/insights/zappos-a-case-study-into-company-culture/>
11. Korporatyvna kultura [Corporate culture]. (2026, January 8). Business English on Skype. Available at: <https://www.businessenglishonskype.hu/>

Дата надходження статті: 12.01.2026

Дата прийняття статті: 09.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026