

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра економіки та фінансів

Халілов Володимир Михайлович

УДК 331.108

Кваліфікаційна робота магістра
«Напрями підвищення ефективності управління
персоналом підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

В.М Халілов

Науковий керівник

Ананьєва Олеся Олександрівна
к.е.н.

Київ – 2026

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

завідувач кафедри економіки та фінансів

_____ Ігор Румик
« ___ » _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
ХАЛІЛОВА ВОЛОДИМИРА МИХАЙЛОВИЧА**

Ступінь вищої освіти - магістр

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Спеціальність – 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма – «Підприємництво та торгівля»

Тема роботи	Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства
Номер та дата наказу про затвердження теми	№ 113-3 від 29.11.2024 р.
Науковий керівник	Ананьєва Олеся Олександрівна, кандидат економічних наук
Вихідні дані до роботи	Законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин та підприємницької діяльності; статистичні дані; внутрішня фінансова та кадрова звітність ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022–2024 рр.; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління персоналом; аналітичні матеріали міжнародних організацій (Deloitte, McKinsey, Gallup).
Постановка завдання	Дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства, аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом досліджуваного підприємства.
Посилання на джерела інформації (не більше п'яти найменувань, які рекомендує науковий керівник)	1. Ананьєва О.О., Гофман М.О. Аналіз економіки підприємств у стані невизначеності: особливості інструментарію дослідження. <i>Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання</i> : колективна монографія / за ред. І.Ф. Радіонової. К.: Університет "КРОК", 2021. С. 169-190. DOI 10.31732/EU-CER-8 2. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. <i>Вчені</i>

	<p>записки Університету «КРОК». 2023. 3(71). С. 46–53. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53</p> <p>3. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2021. 1(61). С. 137-141. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-14</p> <p>4. Петрова І., Угбога Огана Кондо. Навчання та розвиток як мотиваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсамию <i>Вчені записки Університету «КРОК»</i>. 2024. (1(73)). 105–114. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114</p>
Вимоги до кваліфікаційної роботи	Кваліфікаційна робота має передбачати розв’язання складної задачі або проблеми за темою роботи, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

Дата видачі завдання 23.12.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження	28.11.2024	<i>Виконано</i>
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та призначення наукового керівника	29.11.2024	<i>Виконано</i>
3	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	23.12.2024	<i>Виконано</i>
4	Розробка концепції кваліфікаційної роботи. Затвердження плану досліджень.	01.03.2025	<i>Виконано</i>
5	Підготовка першого розділу роботи	01.07.2025	<i>Виконано</i>
6	Підготовка другого розділу роботи	30.09.2025	<i>Виконано</i>
7	Підготовка третього розділу роботи	02.12.2025	<i>Виконано</i>
8	Підготовка вступу та висновків	12.12.2025	<i>Виконано</i>
9	Підготовка джерельної бази	15.12.2025	<i>Виконано</i>
10	Подання роботи на перевірку на плагіат	18.12.2025	<i>Виконано</i>
11	Виконання наукової складової роботи	19.12.2025	<i>Виконано</i>
12	Проходження попереднього захисту	20.12.2025	<i>Виконано</i>
13	Доопрацювання роботи з врахуванням зауважень	09.01.2026	<i>Виконано</i>
14	Зовнішня експертиза, отримання відгуку наукового керівника та подання роботи на кафедру	11.01.2026	<i>Виконано</i>
15	Захист кваліфікаційної роботи	18.01.2026	<i>Виконано</i>

Здобувач

Володимир ХАЛІЛОВ

Науковий керівник

Олеся АНАНЬСВА

АНОТАЦІЯ

Халілов В.М. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля, освітня програма Підприємництво та торгівля. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, 2026.

Кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню системи управління персоналом підприємства та розробці напрямів підвищення її ефективності. У роботі узагальнено теоретичні засади управління персоналом, проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, ефективність, мотивація, навчання, корпоративна культура.

SUMMARY

Khalilov V.M. Directions for increasing the efficiency of personnel management at the enterprise. Manuscript.

Master's qualification work in specialty 076 Entrepreneurship and Trade, Educational program Entrepreneurship and Trade. KROK University of Economics and Law, Kyiv, 2026.

The qualification work focuses on studying the personnel management system of an enterprise and developing directions to increase its efficiency. The theoretical foundations of personnel management are analyzed, the financial and economic activity and personnel management system of Auchan Ukraine Hypermarket LLC are examined, directions for improving personnel management efficiency are proposed.

Keywords: personnel management, human resources, efficiency, motivation, training, corporate culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність управління персоналом підприємства.....	11
1.2. Сучасні концепції управління персоналом підприємства.....	25
1.3. Методика оцінки ефективності управління персоналом підприємства	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	46
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	46
2.2. Оцінка складу та структури персоналу підприємства	52
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»	71
3.1. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників.	71
3.2. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу.....	77
3.3. Розвиток корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу	84
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та соціально-економічних змін управління персоналом підприємства набуває стратегічного значення, стаючи ключовим фактором його конкурентоспроможності та успіху. Ефективне використання людських ресурсів не лише забезпечує досягнення цілей організації, але й сприяє реалізації індивідуальних потреб працівників, створюючи синергетичний ефект для розвитку бізнесу. Особливої актуальності ця тема набуває в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації ринку праці в Україні, коли адаптація до змін вимагає гнучких та інноваційних підходів до управління персоналом. Саме зараз, в українському контексті, гнучке, інноваційне та людино-орієнтоване управління персоналом стає не просто конкурентною перевагою, а базовою умовою виживання, відновлення та подальшого успішного розвитку будь-якого підприємства. Воно перетворюється на мистецтво балансування між операційною ефективністю, стратегічною гнучкістю та соціальною відповідальністю перед командою.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, а його ефективне управління безпосередньо впливає на фінансові результати, продуктивність та стійкість організації. У контексті роздрібної торгівлі, де якість обслуговування клієнтів і операційна ефективність визначають успіх бізнесу, оптимізація кадрових процесів стає критично важливою. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» дозволить виявити слабкі місця, запропонувати шляхи вдосконалення та розробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про посилення наукового інтересу до проблем управління персоналом в умовах цифрової трансформації та кризових явищ. Сучасні українські дослідники, зокрема Герчанівська С.В. та

Стемковська І.В. [7], Гордєєва-Герасимова Л. [8], Короленко О. та Кутова Н. [16], Панченко І. та Кривенко Н. [25], Орел Ю.Л. та Смаглюк А.А. [24], наголошують на необхідності переосмислення моделей управління людськими ресурсами з урахуванням викликів цифровізації, воєнного стану та дестабілізації ринку праці. Значний внесок у дослідження сучасних HR-тенденцій роблять і міжнародні аналітичні центри: Deloitte [35], McKinsey та Gallup [50-52], які підкреслюють зростаючу роль цифрових інструментів управління персоналом, розвиток гібридних моделей зайнятості, посилення уваги до психологічного благополуччя працівників та застосування HR-аналітики для підвищення продуктивності й стійкості організацій. У сукупності ці дослідження підтверджують необхідність формування гнучких, технологічно орієнтованих та стійких стратегій управління персоналом у сучасних умовах. У контексті ритейлу окрему увагу приділяється стратегіям підвищення залученості та лояльності персоналу, боротьбі з високою плинністю кадрів через формування сильної корпоративної культури та інноваційні системи мотивації.

Проте дослідження, присвячені комплексній оцінці та вдосконаленню системи управління персоналом саме великих торговельних мереж в Україні в умовах триваючої кризи, залишаються недостатніми, що зумовлює потребу у подальшому науковому пошуку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГПЕРМАРКЕТ», оцінці її ефективності та розробка напрямів оптимізації для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, економічну природу та ключові функції управління персоналом;
- проаналізувати еволюцію та сучасні концепції управління людськими ресурсами;

- систематизувати методичку оцінки ефективності системи управління персоналом;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»;
- дослідити динаміку, склад та структуру персоналу підприємства;
- здійснити комплексну оцінку ефективності існуючої системи управління персоналом;
- дослідити особливості системи навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників;
- визначити шляхи вдосконалення корпоративної культури та лояльності персоналу досліджуваного підприємства.

Об’єкт дослідження – система управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Предмет дослідження – методи, інструменти та процеси управління персоналом, що застосовуються на підприємстві, та їх вплив на ефективність діяльності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз, синтез, систематизація та узагальнення наукових джерел для формування теоретико-методологічної бази дослідження; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін системи управління персоналом підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; порівняльний та трендовий аналіз – для оцінки динаміки фінансових показників та кадрових характеристик підприємства за період 2022-2024 рр.; метод коефіцієнтів – для розрахунку та аналізу показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, продуктивності праці та плинності кадрів; статистичні та графічні методи – для

візуалізації даних та виявлення тенденцій; метод моделювання – для розробки інтегрованої моделі навчання та прогнозування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі акти України; монографії, підручники, статті вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління персоналом, стратегічного менеджменту та HR-аналітики; фінансова звітність ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022-2024 роки; дані кадрової звітності; Інтернет-ресурси; аналітичні звіти (Deloitte, McKinsey, Gallup).

Наукова новизна дослідження полягає в: адаптації міжнародних HR-концепцій (Agile, People Analytics, Digital Leadership) до специфічних умов військового стану та кризового функціонування великого українського ритейлера, з обґрунтуванням пріоритетних напрямів трансформації кадрової політики; розробки інтегрованої моделі мотивації персоналу, яка поєднує гнучкі матеріальні стимули (диференційовані KPI, profit-sharing) з розвиненою нематеріальною складовою (персоналізований кар'єрний розвиток, психологічна підтримка, цифрові інструменти визнання), орієнтованої на утримання ключових кадрів у умовах високої конкуренції на ринку праці; обґрунтуванні механізмів досягнення балансу між економічною ефективністю (оптимізація витрат на персонал) та соціальною відповідальністю бізнесу (підтримка працівників під час кризи, розвиток корпоративної культури взаємодопомоги), що забезпечує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації дозволять підвищити ефективність управління персоналом, знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Результати дослідження можуть бути корисними для HR-відділів торговельних мереж, а також для подальших наукових розвідок у сфері управління людськими ресурсами. Отримані результати можуть бути використані

не лише ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», а й іншими підприємствами роздрібної торгівлі для підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах кризи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були апробовані на VI Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку» та опубліковані у фаховому журналі категорії В «Вчені записки Університету «КРОК» (№3(79), 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, подана на 113 сторінках, містить 24 таблиці, 5 додатків. Список використаних джерел складає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом сьогодні – це не просто адміністрування кадрових процесів, а стратегічний інструмент розвитку бізнесу, що відіграє вирішальну роль у контексті глобалізації, цифровізації та змін у соціально-економічних умовах.

Управління персоналом підприємства – це комплексний процес, який має на меті найефективніше використання людських ресурсів для досягнення цілей як підприємства, так і його працівників.

Таким чином, управління персоналом є стратегічно важливим напрямком, який безпосередньо впливає на успіх підприємства в сучасних умовах.

Сутність управління персоналом полягає у створенні, розвитку та ефективному використанні людського капіталу організації для досягнення її стратегічних цілей на засадах партнерства, соціальної відповідальності та економічної ефективності. Це комплексна система, що забезпечує синергію між інтересами організації та її співробітників.

Для розкриття сутісної характеристики категорії «управління персоналом» слід спочатку розглянути значення понять, що її формують. Поняття «управління» є багатозначним і викликає наукові дискусії як у світовій, так і у вітчизняній теорії та методології. Наведені у таблиці 1.1 визначення не охоплюють усіх існуючих підходів до трактування цієї категорії, але відображають ключові концептуальні аспекти її змісту.

Варто відзначити, що співвідношення понять «управління» та «менеджменту» залишається дискусійним у науковому середовищі. Дослідники в галузі управління продовжують уточнювати власні позиції щодо розмежування

цих термінів. На сьогодні в науковій літературі переважають два основні підходи до трактування сутності даних категорій.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління»

№	Автор	Визначення поняття
1	Р. Домінік, С. Даніель [10, с. 39].	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми
2	О. Кушнерик [14, с. 45].	Управління — це цілеспрямована діяльність щодо організації, координації та регулювання процесів у системі з метою досягнення встановлених результатів, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища
3	М. Будлер П. Тркман [3]	Сучасне бачення управління як рамка взаємопов'язаних елементів, що підтримують досягнення конкретних цілей у різних сферах менеджменту
4	О.І. Зайченко [18, с. 13].	Управління – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей.

Джерело: складено автором на основі [3,10,14,18]

На відміну від менеджменту, управління має універсальний характер і застосовується у різних сферах: біологічній (регулювання живих систем), технічній (керування механізмами) та соціальній (організація людської діяльності). Це робить його предметом вивчення різних наукових дисциплін, тоді як менеджмент зосереджений переважно на соціально-економічних процесах.

Таким чином, якщо управління є всеосяжним поняттям, що стосується найрізноманітніших об'єктів і явищ, то менеджмент виступає його спеціалізованою формою, яка реалізується виключно в соціальному середовищі.

Сутність «управління персоналом» розкривається за допомогою таких понять, як: трудові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, персонал, кадри, людські ресурси, трудовий потенціал.

В науковій дискусії значну увагу приділяється також визначенню поняття «персонал» та його співвідношенню з терміном «кадри». Як видно з таблиці 1.2,

поняття «персонал» має двоїсту інтерпретацію - широку та вузьку. При цьому саме вузьке трактування часто призводить до його фактичного ототожнення з категорією «кадри». Проте при більш глибокому аналізі стає очевидним, що у широкому розумінні «персонал» є більш об'ємним поняттям, оскільки охоплює:

- постійних працівників;
- сумісників;
- осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами.

Таким чином, категорія «персонал» інтегрує всі види трудової участі в діяльності організації, тоді як «кадри» зазвичай позначають лише постійний склад працівників.

Таблиця 1.2

Диференціація суміжних термінів «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал вживається на позначення сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів і зайняті суспільно корисною діяльністю. [5, с. 16].	Кадри — це формалізована, штатна основа персоналу, яка характеризується стабільністю та включеністю до офіційної організаційної структури. [6, с. 45].
Персонал – це сукупність всіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції і зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [21, с. 10].	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [30, с. 20].
Персонал – найскладніший об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, він живий, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично оцінювати висунені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси [18, с. 13].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [17, с. 10].

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 17, 18, 21, 30]

Часто на рівні вузького тлумачення окремі дослідники співвідносять або навіть ототожнюють поняття «персонал» з терміном «кадри». Однак у ширшому сенсі «персонал» є більш об'ємним, оскільки охоплює всіх працівників організації, включаючи постійних співробітників, сумісників та осіб, які працюють за цивільно-правовими договорами.

Управління персоналом як стратегічний інструмент безпосередньо впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства. Це вплив реалізується через комплексний механізм трансформації якості людського капіталу у вимірювані бізнес-результати. Його значення визначається такими ключовими аспектами:

1. Прямий вплив на продуктивність та операційну ефективність. Системне управління персоналом не лише оптимізує використання людських ресурсів, але й активно підвищує їхню віддачу. Через цільові програми навчання, мотиваційні схеми, покращення умов праці та організації робочих процесів досягається стійке зростання продуктивності праці. Це безпосередньо знижує питомі витрати на працю, підвищує рентабельність та прибутковість бізнесу. Високий рівень залученості персоналу, як демонструють дослідження, корелює з більш високими фінансовими показниками.

2. Стратегічне управління однією з ключових статей витрат. Витрати на персонал (заробітна плата, соціальний пакет, навчання та розвиток) зазвичай становлять найбільшу частку операційних витрат компанії. Ефективне кадрове планування, бюджетування та аналіз рентабельності інвестицій (ROI) у кожну HR-ініціативу дозволяють не просто контролювати, а оптимізувати ці витрати. Мова йде про збалансування інвестицій у якісний персонал із доходами, що вони генерують, та профілактику фінансових втрат через високу плинність кадрів чи низьку ефективність.

3. Забезпечення стратегічної адаптивності та конкурентоспроможності. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та швидких ринкових змін саме

якість кадрового потенціалу визначає здатність компанії інноваційно реагувати на виклики. Гнучке управління персоналом забезпечує формування команди з необхідними сьогодні і завтра компетенціями (наприклад, цифровою грамотністю, крос-функційною співпрацею). Воно ж дозволяє швидко адаптувати організаційну структуру, моделі роботи (гібридні, віддалені) та культуру, що є вирішальним фактором для завоювання та утримання конкурентних переваг.

Економічна природа управління персоналом полягає в тому, що воно: спрямоване на максимізацію віддачі від інвестицій у людський капітал; включає оцінку вартості трудових ресурсів (наприклад, через методику ROI у HR); впливає на фінансові показники (рентабельність, продуктивність праці, фондівіддачу).

У науковій літературі, як зарубіжній, так і вітчизняній, існують різні підходи до визначення та інтерпретації поняття «управління персоналом». Дослідники пропонують різноманітні трактування цього терміна, що відображає еволюцію поглядів на управління людськими ресурсами в міру розвитку теорії та практики менеджменту. Ця різноманітність підходів демонструє складність і багатогранність даного поняття, яке розглядається через призму різних наукових шкіл і концепцій.

Так, деякі вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [18, с. 12], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи.

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [17, с. 16].

Отже, управління персоналом виступає складною багатоаспектною системою, яка є ключовою ланкою в загальному механізмі управління організацією. Унікальна складність цього процесу обумовлена специфікою його об'єкта - людських ресурсів, що принципово відрізняються від матеріальних чи фінансових активів організації. Такі особливості персоналу, як здатність до самоорганізації, емоційність, творчий потенціал та індивідуальні потреби, вимагають застосування спеціальних методів і підходів у управлінській діяльності.

Ця відмінність людського капіталу від інших організаційних ресурсів обумовлює необхідність:

- індивідуалізованого підходу до мотивації та розвитку співробітників;
- врахування психологічних та соціальних аспектів у процесі управління;
- постійної адаптації управлінських практик до змін у трудовій поведінці та ціннісних орієнтирах персоналу.

У сучасній системі управління підприємством управління персоналом займає ключове місце, виступаючи інтеграційною ланкою всієї організаційної структури. Ця функція має всеохоплюючий характер, оскільки:

По-перше, вона стосується абсолютно всіх працівників організації незалежно від їх посадового рівня чи професійної спеціалізації.

По-друге, вона об'єднує діяльність усіх структурних підрозділів, так чи інакше пов'язаних з управлінням людськими ресурсами - від відділу кадрів до керівництва підприємства.

По-третє, управління персоналом пронизує всі рівні організаційної ієрархії, забезпечуючи узгодженість дій між різними ланками керування.

Така комплексність та системність управління персоналом обумовлює його стратегічну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в цілому. Воно виступає не просто окремою функцією менеджменту, а важливим інтеграційним механізмом, що забезпечує синергію всіх організаційних елементів.

Управління персоналом є значущим соціально-економічним явищем, яке відіграє ключову роль у сучасному менеджменті. Це комплексний та багатоаспектний процес, що має численні цілі та прояви.

Як свідчить аналіз наукових джерел, поняття «управління персоналом» має різноманітні трактування. Наукова спільнота пропонує широкий спектр визначень цього терміну, що відображає різні підходи до розуміння сутності управління людськими ресурсами. Частину цих наукових позицій наведено в таблиці 1.3, яка демонструє еволюцію поглядів на цю важливу категорію менеджменту.

Таблиця 1.3

Поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття
Довгаль Л.Є [6]	Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку й удосконалення «людського ресурсу» підприємства
Гордєєва-Герасимова Л. [8]	Управління персоналом — це процес, який охоплює підбір, забезпечення організації кадрами, формування кадрового резерву, їхній розвиток та утримання з урахуванням зовнішніх викликів (глобалізація, технологічні зміни, воєнний стан тощо).
Герчанівська С.В. Стемковська І.В. [7]	Управління персоналом — сукупність цілеспрямованих дій, що забезпечують формування і розвиток конкурентоспроможних людських ресурсів та їх ефективне використання з урахуванням змін у зовнішньому середовищі; управління як системою складових (планування, моніторинг, оцінка, розвиток).
Короленко, О., Кутова, Н. [16]	Управління персоналом (HR-менеджмент) — інноваційний підхід до організації роботи з людьми в компанії, орієнтований на підвищення продуктивності праці, мотивацію, розвиток, адаптацію та кар'єрне зростання працівників.

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 8, 16]

Як свідчить опрацювання сучасних наукових джерел (табл. 1.3), концепція управління персоналом продовжує трансформуватися відповідно до викликів цифровізації, глобальної конкуренції, воєнного стану та зміни ринку праці. У визначеннях сучасних авторів чітко простежується інтеграція економічного, соціального та організаційного аспектів, але з появою нових акцентів —

інноваційності, гнучкості, розвитку людського капіталу та адаптивності HR-систем.

У працях Гордєєва-Герасимова [8], Довгаль [6] управління персоналом розглядається як механізм забезпечення ефективного використання людських ресурсів, орієнтований на: підвищення продуктивності праці; оптимізацію витрат, спричинених кадровим забезпеченням; формування конкурентоспроможного персоналу через планування та розвиток.

Дослідники наголошують не лише на раціональному використанні трудових ресурсів, а й на економічній доцільності інвестицій у розвиток персоналу як джерелі довгострокових вигод.

Кушнерик [14], Герчанівська та Стемковська [7] підкреслюють важливість: розвитку працівників та їх кар'єрної траєкторії; забезпечення благополуччя, підтримки, адаптації; формування мотивуючого соціально-психологічного клімату.

Таким чином, сучасні підходи формують цілісне бачення HR-менеджменту як інноваційної, стратегічної та людиноцентричної системи, що забезпечує сталість і конкурентоспроможність підприємств у мінливому середовищі.

Аналізуючи різні визначення, можна констатувати істотні розбіжності у трактуванні поняття «управління персоналом», які стосуються різних його аспектів. На наш погляд, найбільш узагальнене розуміння цього поняття передбачає розгляд його як цілісної системи, що об'єднує:

1. Різноманітні підходи та методи.
2. Форми організаційного впливу.
3. Види взаємодії з трудовим колективом.

Основні завдання цієї системи полягають у:

- забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами;
- формуванні ефективної мотиваційної політики;
- досягненні бажаних моделей виробничої поведінки;

Сучасне трактування (на основі синтезу джерел): Управління персоналом — це система організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимальне використання людського капіталу для досягнення фінансової стійкості підприємства, що включає:

- управління витратами на працю (ФОП, соцпакет);
- оцінку повернення інвестицій у персонал (HCROI);
- адаптацію до зовнішніх викликів (війна, цифровізація).

Для кількісного визначення впливу кадрової політики на фінансові результати використовуються такі методи:

1. Факторний аналіз.

- Коефіцієнт продуктивності праці:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Численість персоналу}} \quad (1.1)$$

- Витрати на персонал у структурі собівартості:

$$\text{Частка ФОП} = \frac{\text{Фонд заробітної плати}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Частка ФОП у собівартості (норматив для галузі: 15–25%).

2. Економіко-статистичні моделі.

- Кореляція між інвестиціями в навчання та рівнем продажів.
- Регресійний аналіз для виявлення залежності між мотиваційними програмами та зниженням плинності кадрів.

3. Інтегральні показники.

- Human Capital ROI (HCROI):

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати на персонал}} \quad (1.3)$$

Рентабельність інвестицій у людський капітал (HCROI) – це стратегічний показник управління персоналом, який відображає фінансову додану цінність

робочої сили в результаті витрачених на працівників коштів (з точки зору рекрутингу, компенсації працівникам, управління талантами, навчання тощо). Він показує цінність, яку працівники роблять індивідуально або колективно. Цей показник є точним відображенням цінності людського капіталу в організації [37].

Індекс ефективності HR: співвідношення кількості реалізованих HR-проектів до їхнього фінансового ефекту.

$$\text{Індекс ефективності HR} = \frac{\text{Фінансовий ефект від HR-проектів}}{\text{Кількість реалізованих HR-проектів}} \quad (1.4)$$

Індекс ефективності HR показує, наскільки результативно реалізуються HR-проекти у співвідношенні до отриманого економічного ефекту. Він дозволяє оцінити, скільки HR-ініціатив було впроваджено на одиницю фінансового результату, і допомагає визначити, чи є HR-активності підприємства достатньо продуктивними та економічно виправданими. Чим нижче значення індексу, тим ефективніше HR-проекти генерують фінансову віддачу.

Фундаментальний принцип сучасного управління персоналом базується на сприйнятті працівників як стратегічного ресурсу організації, що має ключове значення для її розвитку. Синтез вітчизняного та міжнародного досвіду дозволяє визначити кінцеву мету управління персоналом - оптимальне формування, розвиток та реалізацію трудового потенціалу кожного співробітника та колективу в цілому.

Таке розуміння:

- відображає стратегічний підхід до управління людськими ресурсами;
- підкреслює значення індивідуального розвитку працівників;
- акцентує увагу на ефективному використанні кадрового потенціалу;
- враховує сучасні тенденції управлінської думки.

Як було зазначено раніше, управління персоналом являє собою цілісну систему, що інтегрує різноманітні аспекти організаційної взаємодії з трудовим колективом. До ключових елементів цієї системи належать:

1. Кадрове забезпечення – пошук, відбір та найм кваліфікованих фахівців.
2. Адаптаційні механізми – залучення нових співробітників до корпоративного середовища.
3. Мотиваційний комплекс – стимулювання продуктивної трудової діяльності.
4. Утримання персоналу – створення умов для збереження цінних кадрів.
5. Розвиток потенціалу – планування кар'єри, підвищення кваліфікації, навчання.
6. Оцінювання ефективності – аналіз результативності працівників у контексті досягнення організаційних цілей.

Ці взаємопов'язані компоненти формують єдиний механізм управління людськими ресурсами, спрямований на забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Реалізація цілей управління персоналом здійснюється шляхом виконання двох взаємопов'язаних груп функцій:

1. Загальноуправлінські функції (універсальні для всіх керівних ланок):
 - стратегічне та оперативне планування кадрової політики;
 - організація трудових процесів та робочого середовища;
 - мотивація персоналу через систему стимулювання;
 - контроль результативності виконання завдань.
2. Спеціалізовані кадрові функції (зосереджені у відповідних структурних підрозділах):
 - відділи з управління персоналом реалізують профільні завдання:
 - рекрутинг та адаптація;
 - навчання та розвиток;

- оцінка персоналу;
- управління соціальним пакетом.

Загальні функції виконуються на всіх рівнях керування (від топ-менеджменту до лінійних керівників), тоді як спеціальні – зосереджені в компетенції HR-підрозділів, що забезпечує системний підхід до роботи з персоналом.

Отже, можна зробити такі ключові висновки щодо сутності управління персоналом:

1. Управління персоналом є комплексним системним процесом, що характеризується:

- цілеспрямованістю – усі дії в кадровій сфері здійснюються з орієнтацією на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- планомірністю – управлінські рішення приймаються на основі попереднього аналізу, прогнозування та узгодження з довгостроковими планами розвитку організації;
- організованістю – процеси роботи з персоналом мають чітку структуру, визначені процедури, регламенти та механізми контролю, що забезпечують їх ефективне функціонування.

Таке трактування підкреслює системність управління персоналом як інтегрованої частини загального менеджменту підприємства.

2. Реалізація управління персоналом відбувається через взаємодію трьох основних груп заходів:

- організаційні заходи, спрямовані на створення оптимальної структури управління, регламентацію функцій, визначення відповідальності, удосконалення процесів комунікації та координації;
- економічні заходи, що охоплюють систему матеріального стимулювання, мотивації, оплати праці, преміювання, компенсацій, а також оцінювання впливу кадрових рішень на фінансові результати організації;

– соціальні заходи, пов'язані зі створенням сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпеченням умов праці, розвитком корпоративної культури, підтримкою добробуту та професійного зростання працівників.

Взаємозв'язок цих заходів формує цілісну систему, що забезпечує ефективне функціонування кадрового потенціалу.

3. Основні напрями впливу управління персоналом охоплюють:

- формування кадрового складу, що включає планування потреби в трудових ресурсах, добір, оцінювання та адаптацію працівників;
- оптимальний розподіл трудових ресурсів, який передбачає ефективний розподіл функцій, завантаженості, кваліфікаційних вимог і відповідності компетенцій працівників характеру виконуваних завдань;
- динамічний перерозподіл персоналу, що забезпечує гнучкість використання кадрового потенціалу через ротацію, перепідготовку, розвиток компетенцій, внутрішню мобільність та реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ці напрями формують основу стратегічного управління персоналом, забезпечуючи безперервне вдосконалення трудового потенціалу організації та його адаптивність.

4. Ключові завдання системи управління персоналом:

- створення умов для реалізації трудового потенціалу – забезпечення безпечного, мотивуючого та професійно сприятливого робочого середовища;
- забезпечення ефективності управлінських процесів – оптимізація планування, організації, контролю та комунікацій у роботі з персоналом;
- сприяння стратегічному розвитку підприємства – формування кадрової політики, що підтримує реалізацію довгострокових цілей і зміцнення конкурентоспроможності.

Таке багаторівневе визначення підкреслює інтегральний характер управління персоналом як важливого елемента загальної системи менеджменту організації.

У сучасній економіці управління персоналом виступає ключовим фактором, що визначає не лише ефективність виробничих процесів, а й загальний фінансово-господарський стан підприємства. Економічна природа управління персоналом проявляється у його здатності впливати на ключові показники діяльності підприємства — продуктивність праці, рентабельність, витрати на оплату праці, обсяг реалізації продукції, прибутковість тощо.

Персонал – це не лише ресурс, а й актив, який за умови ефективного управління забезпечує стійке функціонування та розвиток підприємства. Саме людський капітал формує основу інноваційного потенціалу підприємства, його адаптивності до ринкових змін та конкурентоспроможності. Тому управління персоналом повинно розглядатися не ізольовано, а як складова частина загальної системи управління підприємством, інтегрована у фінансове, виробниче та маркетингове середовище організації.

З методологічної точки зору доцільно спиратися на системний підхід, який передбачає розгляд управління персоналом як цілісної сукупності елементів (функцій, процесів, інструментів), що взаємодіють між собою та впливають на загальний економічний результат.

У наступних розділах магістерської роботи передбачається здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом конкретного підприємства шляхом:

- діагностики фінансових та економічних показників у динаміці;
- розрахунку коефіцієнтів ефективності використання персоналу (виручка на одного працівника, витрати на персонал у структурі витрат підприємства тощо);
- аналізу мотиваційної політики та її впливу на плинність кадрів і продуктивність.

Зазначений підхід дозволить не лише оцінити поточний стан управління персоналом, а й сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, теоретичне обґрунтування виступає методологічною основою для подальшого аналізу, розрахунків та висновків, що підвищує практичну цінність дослідження та його значущість для підприємницької практики.

1.2. Сучасні концепції управління персоналом підприємства

Сучасні умови ведення бізнесу, зумовлені глобалізацією, цифровізацією, соціально-економічними кризами та військовими викликами, вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Управління людськими ресурсами перетворилося з адміністративної функції на стратегічний інструмент, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість підприємства. У цьому контексті особливого значення набувають сучасні концепції, спрямовані на адаптацію до динамічного середовища, підвищення ефективності та мотивації персоналу.

Управління персоналом як функціональна підсистема загального менеджменту підприємства має безпосередній вплив на ключові показники його фінансово-господарської діяльності. Економічна природа персоналу як ресурсу полягає в тому, що він не лише споживає, а й генерує економічну цінність, виступаючи джерелом конкурентних переваг, інноваційного розвитку та операційної ефективності.

У сучасних умовах вибір оптимальної концепції управління персоналом стає все більш важливим. Цей вибір є основою для побудови ефективної системи управління, оскільки успішна робота підприємства залежить від правильно обраних принципів та методів керування кадрами. Персонал, який отримує

мотивацію, доступ до знань і активно залучається до роботи організації, перетворюється зі звичайного економічного ресурсу на ключовий капітал компанії.

Сучасне бізнес-середовище характеризується:

- цифровою трансформацією (використання AI у HR на 45% зросло у 2025 році);
- гібридною роботою (78% українських компаній зберегли дистанційні формати);
- військовими викликами (24% працівників переживають PTSD, за даними МОЗ України).

Традиційні моделі управління персоналом неефективні в цих умовах. Згідно з дослідженням McKinsey [51], 63% українських підприємств використовують застарілі HR-практики.

Класичні підходи до управління вже не відповідають викликам сучасного бізнесу, який функціонує в умовах цифровізації, високої конкуренції, змін у структурі робочої сили, а також під впливом збройних конфліктів. Війна суттєво впливає на економіку, діяльність компаній та стан персоналу, тому виникає необхідність у розробці нових, адаптованих до воєнних реалій стратегій управління кадрами.

Українські підприємства зіштовхуються з особливими труднощами через тривалі військові дії, які спричиняють трансформацію ринку праці, психоемоційне напруження серед співробітників та макроекономічну невизначеність. Однак багато організацій досі використовують застарілі моделі управління персоналом, не адаптовані до кризових умов, що знижує їхню конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

У таблиці 1.4 систематизовано ключові зміни в HR-практиках, які відбуваються під впливом технологічного прогресу та соціально-економічних змін. Порівняльний аналіз демонструє, як компанії переходять від класичних

моделей до інноваційних рішень, що забезпечують гнучкість, ефективність та адаптивність у нових реаліях.

Таблиця 1.4

Ключові зміни у підходах до управління персоналом

Підхід	До трансформації	Після трансформації
Робоче середовище	Офісна зайнятість	Гібридний / дистанційний формат
КРІ	Класичні метрики	Цифрові індикатори ефективності
Рекрутинг	Офлайн-інтерв'ю	AI-підбір персоналу, онлайн-асесмент
Навчання	Очні тренінги	eLearning, мікронавчання, AR/VR

Джерело: складено автором на основі звітів McKinsey, Deloitte, PwC [35,50,55]

Таблиця 1.4 служить наочним інструментом для оцінки трансформації таких аспектів HRM, як: організація робочого середовища (перехід від офісної до гібридної моделі); процеси рекрутингу (використання AI та даних замість суб'єктивних оцінок); системи навчання та розвитку (заміна традиційних тренінгів на цифрові формати).

Дані підкреслюють необхідність переосмислення HR-стратегій для підтримки конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі.

У сучасному бізнесі зростає тренд на інвестиції в розвиток співробітників, оскільки це дозволяє сформувати професійний колектив і значно підвищити конкурентоспроможність компанії.

Дані дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends свідчать про низку структурних проблем у сфері управління людськими ресурсами в Україні, які потребують негайного реагування з боку бізнесу та інституційних гравців [35].

У звіті Deloitte зазначено ключові висновки:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів: 66% керівників в Україні констатують недостатній рівень підготовки нових працівників, що вказує на розрив між вимогами ринку та наявними компетенціями. Це може бути пов'язано зі змінами у структурі зайнятості через міграцію, мобілізацію та скорочення інвестицій у навчання під час кризи.

2. Недореалізований потенціал менеджменту середньої ланки: 79% українських компаній (проти 73% у світі) визнають необхідність переформатування ролей керівників із адміністративних функцій на розвиток талантів. Однак жодна з опитаних організацій в Україні не зафіксувала суттєвого прогресу в цій трансформації (у світі – лише 7%). Це свідчить про системну інертність у підходах до лідерства, що обмежує адаптивність бізнесу.

3. Невизначеність у розподілі ролей «людина–технологія»: 27% респондентів в Україні (проти 52% у світі) занепокоєні відсутністю чітких кордонів між автоматизованими та людськими функціями. Відносно низький показник може пояснюватися відставанням у цифровій трансформації, але ймовірно загостриться із поширенням AI.

Без подолання цих бар'єрів українські компанії ризикують втратити конкурентоспроможність навіть на внутрішньому ринку, оскільки світові гравці вже активізують інвестиції в HR-інновації.

Сучасне бізнес-середовище, що формується під впливом цифровізації, соціальної відповідальності, гібридних форматів зайнятості та інших інноваційних факторів, вимагає переосмислення традиційних концепцій управління персоналом. Серед ключових сучасних підходів, які необхідно поєднувати з класичними моделями, особливу увагу варто приділити теоріям цифрового лідерства та цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації організацій особливого значення набуває концепція цифрового лідерства, яка забезпечує HR-менеджерам можливість:

1. Оптимізувати використання цифрових інструментів у практиці управління персоналом.
2. Аналізувати та інтерпретувати актуальні технологічні тренди.
3. Системно впроваджувати інноваційні підходи в кадровому менеджменті.

Трансформаційний підхід до управління дозволяє модифікувати стратегії роботи з персоналом відповідно до вимог динамічного цифрового середовища через:

- імплементацію інтерактивних комунікаційних платформ;
- автоматизацію ключових HR-процесів;
- застосування методів аналітики великих даних (Big Data).

Серед ключових сучасних напрямів варто виділити Agile-методології та теорію гнучких організаційних структур. Сучасний Agile-менеджмент інтегрує такі підходи як:

- Scrum-методологія;
- Kanban-система;
- Lean-принципи.

Ці підходи забезпечують:

1. Оперативний механізм адаптації до змін.
2. Оптимізацію внутрішніх комунікаційних потоків.
3. Модифікацію бізнес-процесів згідно з актуальними викликами.

Теорія гнучких організаційних структур (Agile Organization Theory) сприяє формуванню:

- Високоадаптивних команд.
- Механізмів самоорганізації.
- Ефективних моделей роботи в умовах гібридної зайнятості.

Окрему категорію сучасних HR-концепцій становлять:

1. Управління знаннями:

- Систематизація інформаційних потоків.
- Аналітична обробка даних.
- Стратегічне використання інформації при прийнятті управлінських

рішень.

2. People Analytics:

- Кількісний та якісний аналіз кадрових даних.
- Оптимізація HR-процедур.
- Підвищення ефективності праці та мотиваційних механізмів.

Зростання соціальної ролі бізнесу актуалізує концепції:

- Корпоративної соціальної відповідальності (CSR).
- Стейкхолдерського підходу.

Інтеграція CSR-стратегій дозволяє:

1. Підвищити корпоративний імідж.
2. Залучати висококваліфікованих фахівців.
3. Формувати соціально-орієнтований employer brand.

Ці сучасні підходи вимагають системної інтеграції з класичними теоріями управління персоналом для забезпечення ефективного функціонування організацій у нових економічних реаліях.

Під впливом глобальних трендів, таких як ESG (Environmental, Social, Governance), компанії все більше уваги приділяють:

- психологічному благополуччю працівників (24% співробітників в Україні переживають PTSD через війну);
- корпоративній соціальній відповідальності (КСВ) – програми підтримки військовослужбовців, волонтерство;
- формуванню сильного employer brand – залучення талантів через соціальні гарантії, гнучкі умови праці.

З позиції управління ризиками, персонал виступає як фактор операційної стійкості, особливо в умовах високої турбулентності, таких як війна чи економічна нестабільність. Відповідно, стратегічне управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management) повинно бути спрямоване на:

- формування кадрового резерву,
- розвиток адаптивних компетенцій,

- зниження плинності кадрів,
- посилення мотиваційної системи.

Методологічна частина дослідження в подальших розділах буде базуватись на концепціях Agile-менеджменту, цифрового лідерства, гнучких організаційних структур, що забезпечують адаптивність до зовнішніх змін. Застосування методів HR-діагностики, SWOT-аналізу кадрового потенціалу, аналізу витрат на персонал (Cost per Hire, Training Cost per Employee), дозволить здійснити комплексне оцінювання кадрової політики підприємства.

У контексті прогнозування доцільним є використання трендових моделей та сценарного аналізу для передбачення потреб у персоналі, зміни в системі винагороди та впливу цифрових трансформацій на HR-функції. Зокрема, розрахунок сценаріїв зміни HR-показників у випадку впровадження автоматизації, гібридного формату роботи або зростання витрат на навчання дозволяє оцінити перспективну ефективність управлінських рішень.

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах набуває функції не лише операційного, а й стратегічного ресурсу. Його ефективне функціонування тісно пов'язане з фінансовими результатами, організаційною стійкістю та довгостроковою конкурентоспроможністю підприємства. Це потребує системного підходу до розробки, впровадження та кількісного аналізу HR-стратегій.

Сучасний менеджмент переживає парадигмальний зсув у напрямку інтеграції стейкхолдерського підходу, що суттєво трансформує традиційні моделі корпоративного управління. Як демонструють дослідження Freeman et al., сучасна теорія стейкхолдерів передбачає системний облік інтересів [47]:

1. Внутрішніх стейкхолдерів (персонал, менеджмент).
2. Зовнішніх стейкхолдерів (клієнти, постачальники).
3. Суспільних інституцій (локальні громади, регуляторні органи).

У контексті управління розподіленими організаційними структурами особливого значення набувають:

Теорія мережевих організацій передбачає [56]:

- Деконцентрацію владних повноважень.
- Формування поліцентричних структур управління.
- Розвиток гнучких механізмів міжфункціональної координації.

Концепція віртуальних команд пропонує [53]:

- Інтеграцію цифрових комунікаційних платформ.
- Механізми формування інституційної довіри в умовах відсутності фізичної копресенції.
- Оптимізацію процесів колаборативної роботи.

Відповідно до принципів теорії сталого розвитку, сучасні організації повинні [68]:

1. Реалізовувати триєдину модель відповідальності (екологічна, соціальна, економічна).
2. Розробляти довгострокові стратегії впливу на соціо-екологічні системи.
3. Впроваджувати механізми ESG-звітності.

Як свідчать останні дослідження, інтеграція цих концепцій створює теоретичну основу для [46]:

- Формування адаптивних організаційних структур.
- Розвитку стійких бізнес-моделей.
- Побудови ефективних систем корпоративного управління в умовах

VUCA-середовища.

Сучасна система управління персоналом повинна базуватися на синтетичному підході, що поєднує класичні управлінські парадигми з інноваційними концепціями, орієнтованими на:

- Цифрову трансформацію бізнес-процесів.
- Розвиток організаційної гнучкості.
- Імплементацию принципів соціальної відповідальності.

– Ефективне функціонування розподілених командних структур.

Таке інтегративне підґрунтя дозволяє:

– зберегти фундаментальні досягнення теорій мотивації, лідерства та організаційного розвитку;

– сформувати адаптивну управлінську систему з високим рівнем: прозорості операційних процесів; інноваційного потенціалу; відповідності вимогам сучасного динамічного бізнес-середовища.

Як свідчать дослідження Deloitte, такий підхід забезпечує оптимальний баланс між [46; 58]:

1. Традиційними організаційними цінностями.
2. Необхідністю цифрової адаптації.
3. Викликами глобалізованого ринку праці.

Сучасне управління персоналом перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією, соціальними викликами та нестабільністю бізнес-середовища. Дослідження, зокрема Deloitte 2025 Global Human Capital Trends, свідчать про критичні проблеми українських підприємств: дефіцит кваліфікованих кадрів, неефективність менеджменту середньої ланки та невизначеність у розподілі ролей між людиною та технологіями [35].

Для українських підприємств, зокрема для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», ключовим завданням є поєднання цих підходів із врахуванням військових реалій, соціальних викликів та економічних обмежень. Проведене дослідження дозволило виявити, що ключовим фактором підвищення ефективності кадрового менеджменту є інтеграція сучасних HR-практик із специфікою військових реалій, соціальних потреб працівників та економічних обмежень підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» не лише підвищити ефективність управління персоналом у короткостроковій перспективі, а й сформувати стійку конкурентну перевагу на

ринку праці, що є критично важливим фактором довгострокового розвитку бізнесу в умовах невизначеності.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методик кількісної оцінки ефективності HR-інструментів у умовах триваючої гібридної війни, зокрема аналіз впливу тривалості кризи на мотиваційні пріоритети працівників.

1.3. Методика оцінки ефективності управління персоналом підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та соціально-економічної нестабільності оцінка ефективності управління персоналом набуває стратегічного значення для будь-якого підприємства. Особливо це стосується України, де війна, міграція кваліфікованих кадрів і економічні виклики роблять управління людськими ресурсами критичним фактором виживання та розвитку бізнесу.

Метою оцінки ефективності управління персоналом є визначення рівня результативності HR-процесів, їх впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства та виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

Управління персоналом як стратегічний інструмент безпосередньо впливає на фінансово-господарську діяльність підприємства. Його значення визначається такими аспектами:

1. Вплив на вартісні показники: витрати на персонал (ФОП, соцпакет, навчання) становлять 15–60% операційних витрат у роздрібній торгівлі [55].
2. Продуктивнісний ефект: зростання виручки на 1 працівника на 10% підвищує рентабельність на 2–3% [54].
3. Стратегічна адаптація: умови воєнного стану в Україні (2022–2025 рр.) вимагають гнучкості у кадровому менеджменті.

Економічна природа HR-показників полягає в їхньому двоїстому впливі:

- Витратний компонент: витрати на персонал – це інвестиції з відстроченим ефектом.
- Дохідний компонент: якість управління персоналом визначає прибутковість (наприклад, зниження плинності кадрів на 5% збільшує операційний прибуток на 1,5%).

Оцінка ефективності управління персоналом є критично важливим елементом стратегічного розвитку будь-якої організації. В умовах динамічного бізнес-середовища та цифрової трансформації ключовим завданням HR-підрозділів є не лише забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами, а й постійне удосконалення управління ними. Сучасні дослідники в галузі HR-менеджменту наголошують на необхідності комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом.

Методика оцінювання включає п'ять ключових напрямків, які охоплюють як економічні, так і стратегічні, якісні та психологічні аспекти кадрової роботи:

1.1. Економічна ефективність.

Теоретичні основи оцінки економічної ефективності HR-системи ґрунтуються на двох взаємопов'язаних концепціях: системному управлінні результативністю персоналу (performance management) та прагненні виміряти прямий вплив HR-ініціатив на фінансові результати компанії.

Класична думка, представлена такими експертами, як Амстронг та Тейлор [39], полягає в тому, що відділ персоналу повинен функціонувати не як центр витрат, а як інвестиційний центр. Вони наголошують, що будь-який HR-вклад має оцінюватися через призму ROI (Return on Investment) – рентабельності інвестицій в персонал. Цей показник кількісно визначає ефективність заходів, розраховуючись як співвідношення чистих вигод (фінансовий результат мінус витрати) до витрат на їх реалізацію.

Для подолання обмежень суто фінансових розрахунків, Філліпс Дж. Дж. та Пулліам Філліпс [45] запропонували розширену модель ROI в HR, яка стала міжнародним стандартом оцінки. Її ключова інновація — це п'ятирівнева система оцінки (від реакції співробітників до ROI), яка інтегрує як прямі фінансові вигоди (наприклад, зростання продажів після навчання), так і критично важливі непрямі ефекти, що сприяють довгостроковому успіху. До останніх належать такі індикатори, як зниження плинності ключових кадрів (що економить кошти на найм та адаптацію), підвищення рівня залученості персоналу (корелює з продуктивністю та клієнтською лояльністю), а також покращення якості та безпеки роботи.

Для оперативного моніторингу ефективності використання людського капіталу на практиці використовуються як фінансові, так і операційні ключові показники діяльності (KPIs). Серед найбільш інформативних:

1. Виручка на одного працівника — це інтегральний фінансовий показник, який відображає загальну ефективність використання трудових ресурсів. Його зростання може свідчити про успішну автоматизацію, підвищення кваліфікації команди або ефективну організацію праці.

2. Продуктивність праці (наприклад, випуск продукції на годину або кількість операцій на співробітника) — це операційний показник, що безпосередньо пов'язаний з процесами. Він допомагає оцінювати вплив конкретних HR-інструментів: систем мотивації, організації робочих місць або програм навчання.

3. Частка витрат на персонал у загальній виручці (або собівартості) — важливий фінансовий норматив, який характеризує витратну частину бізнес-моделі компанії. Контроль цього показника дозволяє балансувати між інвестуванням у якісний персонал (що може тимчасово підвищувати частку) та необхідністю підтримувати конкурентоспроможну структуру витрат. Його різке

або неконтрольоване зростання часто сигналізує про неефективне управління фондом оплати праці або штатним розписом.

Таким чином, сучасний підхід до оцінки HR не обмежується простими витратними статтями, а трансформується в комплексну систему вимірювання інвестиційної віддачі, де якісні зміни в персоналі (впроваджені моделлю Філіпса) знаходять свій фінансовий вираз у ключових операційних і фінансових показниках бізнесу.

1.2. Якість кадрового складу.

Теоретично даний напрямок ґрунтується на міцній основі сучасних концепцій стратегічного управління талантами (talent management) та розвитку людського капіталу (human capital development). Їх суть полягає в розгляді співробітників не як витратного ресурсу, а як стратегічного активу, інвестиції в який безпосередньо впливають на ринкову вартість та конкурентоспроможність компанії.

Як зазначає один із засновників сучасного HR, Дейв Юлріх [62], існує пряма кореляція між якістю персоналу та якістю управлінських рішень та рівнем інноваційності організації. Компанія, що інвестує у глибину професійних знань, підвищення кваліфікаційного рівня та формування адаптивності (готовності до змін) серед співробітників, закладає фундамент для організаційного успіху в довгостроковій перспективі. Це перетворює людський капітал на ключовий джерело сталої конкурентної переваги.

Для перетворення цієї ідеї на практику необхідно створити відповідне середовище. Інститут розвитку персоналу (CIPD) підкреслює критичну важливість формування в компанії культури безперервного навчання (learning culture) [63]. Така культура виходить за рамки разових тренінгів і являє собою екосистему, де навчання є органічною частиною робочого процесу. Вона забезпечується через комплекс систем: внутрішні навчальні програми та академії, програми менторства

та наставництва, фінансову та організаційну підтримку зовнішньої сертифікації та освіти, а також платформи для спільного знання (knowledge sharing).

Для оцінки ефективності інвестицій у цю сферу та моніторингу стану людського капіталу використовуються конкретні показники:

1. Рівень освіти персоналу (наприклад, частка співробітників з вищою освітою) — це структурний показник, що відображає базовий інтелектуальний та аналітичний потенціал колективу.

2. Індекс навчання та розвитку — це динамічний показник, що інтегрує кількість навчальних годин на співробітника, охоплення персоналу програмами розвитку, бюджет на навчання у відсотках від ФОП та завершеність індивідуальних планів розвитку (IDP). Він безпосередньо вимірює активність та масштаб інвестицій у безперервне вдосконалення.

3. Частка сертифікованих працівників (за внутрішніми або міжнародними стандартами) — це показник якості та стандартизації компетенцій. Він свідчить не лише про рівень професійної майстерності, але й про відповідність персоналу галузевим вимогам та внутрішнім стандартам якості, що знижує операційні ризики.

Разом ці показники утворюють систему вимірювань, що кількісно відображає зусилля компанії у розвитку свого людського капіталу. Вони дозволяють переконатися, що інвестиції в навчання та освіту не є формальністю, а трансформуються у конкретні, вимірювані характеристики кваліфікації персоналу, які, згідно з теорією, безпосередньо впливають на якість рішень, інновації та, врешті-решт, фінансові результати. Таким чином, моніторинг цих індикаторів стає ключовим елементом стратегічного управління талантами.

1.3. Адаптивність та інноваційність.

Теоретично даний аспект ґрунтується на сучасних теоріях організаційної гнучкості (organizational agility), управління змінами (change management) та цифрової трансформації. У сучасному VUCA-світі (volatility, uncertainty,

complexity, ambiguity – нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність) здатність швидко адаптуватися перестає бути перевагою і стає обов'язковою умовою виживання та конкурентоспроможності бізнесу.

Як підкреслює Товариство з управління людськими ресурсами (SHRM) [59], здатність організації до адаптації є критичним фактором. Ця адаптивність проявляється в трьох ключових вимірах: операційна швидкість (як швидко компанія може реалізувати структурні зміни), технологічна зрілість (наскільки HR-функції цифровізовані) та процесна ефективність (рівень автоматизації рутинних операцій, що звільняє ресурси для стратегічної роботи). Без цього будь-яка організація ризикує відстати від темпу ринкових змін.

Дослідження Deloitte [35] поглиблюють це розуміння, вказуючи, що провідні, інноваційні організації розвивають адаптивність через конкретні технологічні та культурні інструменти. Вони активно інвестують у HRTech-рішення, що трансформують традиційні функції; будують управління на основі data-driven аналітики, замінюючи інтуїцію точними даними; та експериментують з гнучкими та гібридними моделями роботи, які підвищують залученість та привабливість для талантів. Це формує екосистему, де технології та організаційна культура посилюють одна одну.

Для кількісної оцінки рівня організаційної гнучкості та цифрової трансформації HR використовуються такі показники:

1. Швидкість адаптації до змін (час на реструктуризацію під час кризи). Цей метричний показник вимірює операційну маневреність компанії. Він відображає, наскільки швидко організація може перегрупувати ресурси, перерозподілити обов'язки та впровадити нові процедури у відповідь на кризу чи нову можливість (наприклад, вихід на новий ринок або впровадження нового продукту). Менший час сигналізує про високу гнучкість структури та ефективність комунікацій.

2. Частка автоматизованих HR-процесів у загальному pipeline. Це показник технологічної ефективності. Він оцінює, яка частина рутинних, повторюваних операцій (як нарахування відпусток, первинний скринінг резюме, звітність) делегована програмним рішенням (RPA, боти, інтегровані модулі HRIS). Зростання цієї частки прямо корелює зі зниженням адміністративного навантаження, скороченням кількості помилок та вивільненням часу HR-фахівців для стратегічних проєктів.

3. Рівень використання цифрових HR-інструментів та інноваційних технологій. Це якісний і кількісний показник цифрової зрілості. Він включає наявність та глибину використання електронних кадрових систем (HRIS/HCM), що є базою цифровізації; впровадження AI та машинного навчання у підборі (для аналізу резюме, профільювання кандидатів); використання платформ для оцінки та розвитку на основі даних; та наявність мобільних додатків для співробітників (self-service portals). Комплексне використання таких інструментів свідчить про data-driven підхід і прагнення до постійної оптимізації.

У сукупності ці показники формують діагностичну панель, що дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки організація готова до викликів динамічного середовища. Вони вимірюють не тільки технічну оснащеність, але й реальну здатність до трансформації, що є вирішальним фактором для довгострокового успіху в умовах постійних змін.

1.4. Соціально-психологічні показники.

Теоретичну основу даного аспекту складають фундаментальні теорії мотивації та задоволеності працівників (Ф. Герцберг, А. Маслоу) [69], а також сучасні концепції психологічного благополуччя, зокрема теорія емоційного вигорання.

Gallup [52] шляхом масштабних досліджень демонструє, що високий рівень залученості персоналу (employee engagement) безпосередньо корелює зі зниженням рівня небажаних звільнень та значним підвищенням продуктивності та

якості роботи. Це підтверджує, що інвестиції у створення позитивного досвіду співробітника мають чіткий економічний ефект.

Дослідники Маслак та Лайтер [54] розвивають цю думку, акцентуючи увагу на важливості емоційного благополуччя та профілактики професійного вигорання як на критичній основі для стабільного та ефективного функціонування будь-якої команди. Їхні роботи свідчать, що безпечне та підтримуюче середовище є запобіжним засобом проти втрати продуктивності та цінних кадрів.

Для об'єктивної оцінки психологічного клімату в організації використовуються ключові показники:

1. Плинність кадрів (turnover rate), зокрема добровільна — це інтегральний «термометр» здоров'я організації, що часто відображає глибинні проблеми з мотивацією, керівництвом або культурою.

2. Індекс задоволеності та залученості, який вимірюється за допомогою регулярних опитувань, eNPS (Employee Net Promoter Score) або інших валідованих методик. Він дає пряму зворотний зв'язок від колективу.

3. Рівень емоційного вигорання, що моніториться через анонімні опитування за спеціалізованими методиками (наприклад, Опитувальника вигорання Маслак (Maslach Burnout Inventory, MBI)), що дозволяє виявити проблемні підрозділи або групи ризику.

Таким чином, системна оцінка психологічного клімату є не просто інструментом діагностики, а стратегічним механізмом раннього попередження. Вона дозволяє не лише своєчасно виявити проблеми, а й на їх основі скоригувати мотиваційні стратегії, політики благополуччя та управлінські практики, перетворюючи робоче середовище на джерело стійкості та конкурентної переваги.

1.5. Стратегічна відповідність.

Теоретично цей стратегічний напрям ґрунтується на концепції Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC), запропонованій Робертом Капланом та Девідом Нортон [64]. У їхній парадигмі людські ресурси

перестають бути підтримуючою функцією, а стають критичним активом, яким необхідно керувати для досягнення стратегічних цілей. Це трансформує HR у стратегічного партнера бізнесу, чия роль полягає в перекладанні корпоративних амбіцій на конкретні кадрові програми та показники.

Як зазначає Harvard Business Review (HBR) [65], ключ до такої трансформації — у строгій узгодженості HR-стратегії з ключовими бізнес-цілями компанії. Це означає, що кожна HR-ініціатива повинна мати чітке обґрунтування щодо того, якій стратегічній потребі вона відповідає. Наприклад, це може бути формування кадрового резерву для забезпечення цифрової трансформації, розвиток міжкультурних компетенцій для виходу на нові ринки або впровадження гнучких методів оцінки для пришвидшення зростання продуктивності.

Для оцінки ступеня інтеграції HR у бізнес-стратегію використовуються як кількісні, так і якісні показники:

1. Узгодженість кадрової стратегії з бізнес-цілями. Це первинний якісний індикатор, який оцінюється через наявність формалізованого документу (HR-стратегії), що прямо впливає з загальнокорпоративної стратегії, а також через чіткі механізми його комунікації та впровадження на всіх рівнях.

2. Наявність та якість кадрового резерву на ключові стратегічні посади. Це конкретний кількісний і якісний показник готовності. Він відображає здатність компанії закрити критичні вакансії з внутрішнього джерела, забезпечуючи безперервність бізнесу та збереження знань. Його оцінюють через коефіцієнт заповнення резерву та успішність його використання.

3. Ступінь підтримки HR-інструментами реалізації стратегічних бізнес-ініціатив. Цей показник вимірює операційну ефективність HR як партнера. Він оцінює, наскільки швидко та ефективно HR-функція розробляє та надає необхідні інструменти (програми навчання, моделі компетенцій, схеми мотивації) під запуск нового продукту, масштабування чи злиття та поглинання (M&A).

Таким чином, у сучасних умовах глибокої невизначеності та жорсткої конкуренції ефективне управління персоналом остаточно перетворюється з адміністративної функції на потужний стратегічний інструмент. Організації, які вдало інтегрують HR у свої стратегічні процеси, отримують значну перевагу: їхній людський капітал стає не витратами, а драйвером інновацій, гнучкості та, як наслідок, фінансових результатів. Управління персоналом в такому розумінні безпосередньо впливає на вартість бізнесу та його довгострокову життєздатність.

У таблиці 1.5 для комплексної оцінки запропоновано матрицю взаємозв'язків.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок критеріїв оцінки управління персоналом з фінансовими результатами

Критерій	Фінансовий вплив	Методика оцінки
Якість кадрів	Зростання продуктивності на 15–20%	Індекс навчання = Витрати на тренінги / ФОП
Адаптивність	Скорочення витрат на рекрутинг на 30%	Час адаптації нових працівників (дні)
Задоволеність	Зниження плинності на 7% → +25 млн прибутку	eNPS (анкетування)
Стратегічна відповідність	Реалізація 90% KPI відділів	Звітність за Balanced Scorecard

Джерело: складено автором

Запропоновані критерії демонструють чіткий зв'язок між якістю управління персоналом та ключовими фінансовими показниками підприємства. Наприклад: покращення якості кадрів може забезпечити зростання продуктивності на 15-20%, що безпосередньо вплине на виручку; підвищення адаптивності скорочує операційні витрати на рекрутинг, збільшуючи рентабельність; комбінація кількісних (індекс навчання, час адаптації) та якісних (eNPS, BSC) показників дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності HR-стратегії, що особливо актуально для підприємств у умовах змін.

Таблиця 1.5 слугує основою для формування стратегії управління персоналом, яка враховує як поточний стан компанії, так і довгострокові цілі її розвитку. Вона особливо корисна для HR-фахівців та топ-менеджменту підприємства при прийнятті управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ та забезпечення стабільного зростання.

Висока плинність кадрів, емоційне вигорання працівників (особливо після 2022 року) та недостатня адаптація до нових технологій можуть призвести до: втрати клієнтів (через погіршення якості обслуговування); зростання операційних витрат (постійний набір і навчання нових співробітників).

Оцінка ефективності управління персоналом – це не просто аналіз показників, а інструмент стратегічного управління, який дозволяє:

- підвищити продуктивність та фінансові результати;
- зменшити витрати на неефективні HR-процеси;
- запобігти кризам, пов'язаним із плинністю кадрів або дефіцитом кваліфікованих фахівців;
- створити стійкий конкурентний перевагу через розвиток людського капіталу.

Сучасна система оцінки HR-менеджменту повинна базуватися на інтеграції кількох взаємозалежних вимірів — економічного, кадрового, адаптивного, соціального та стратегічного. Такий багатовимірний підхід дозволяє сформувати об'єктивну картину стану управління персоналом, виявити сильні та слабкі сторони, визначити зони росту та підвищити загальну результативність організації. Практична реалізація даної методики допомагає HR-службі перетворитися з допоміжної функції на ключового стратегічного партнера бізнесу.

Для українських підприємств, які працюють у умовах війни та економічної невизначеності, така оцінка є надзвичайно актуальною, оскільки дозволяє не просто виживати, а й готуватися до посткризового відновлення.

Отже, проведений теоретико-методологічний аналіз підтвердив, що управління персоналом в ХХІ столітті є складною, багатоаспектною та стратегічно значимою системою, успіх якої визначається здатністю інтегрувати економічну ефективність, соціальну відповідальність та технологічну адаптивність. Сформований концептуальний каркас, систематизовані категорії, сучасні концепції та методичний інструментарій створюють необхідну наукову основу для переходу до наступного етапу дослідження – емпіричної діагностики та аналізу системи управління персоналом конкретного підприємства, ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Auchan Рітейл – це міжнародна мережа роздрібної торгівлі створена у Франції у 1961 році. Наразі компанія присутня у 12 країнах Європи, Азії та Африки і є 11-м світовим дистриб'ютором продуктів харчування [23].

Auchan Рітейл об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети і магазини біля дому, що підсилюються електронною комерцією і драйвами в деяких країнах.

В Україні мережа представлена – ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» з 2008 року та сьогодні має фізичні магазини у 6 містах – Київ, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Одеса та Ірпінь, а також онлайн-магазин auchan.ua з доставкою по всій країні.

Юридична особа ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» (далі Ашан), код ЄДРПОУ 35442481, було зареєстровано 31.10.2007 та входить до Групи ЕЛО.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» є Труш Марта Ярославівна.

Види діяльності. Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Юридична адреса: 04073, м. Київ, просп. Бандери, 15а

Сайт <https://auchan.ua/>

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі стратегічне планування стає ключовим фактором успіху для будь-якої мережі.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», як частина міжнародної групи Auchan, займає значну частку українського ринку, проте стикається з низкою

викликів, пов'язаних із економічною нестабільністю, змінами у споживчій поведінці та зростанням конкуренції.

У таблиці 2.1 буде розглянуто стратегічний аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (SWOT – аналіз), які дозволять компанії не лише зберігати конкурентні переваги, але й активно адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>Міжнародний бренд – належить до французької групи Auchan, що забезпечує впізнаваність і довіру споживачів. Широка мережа гіпермаркетів – охоплення ключових регіонів України, що дає можливість масштабування. Різноманітний асортимент – пропозиція включає продукти харчування, побутову техніку, одяг та інші товари. Логістична інфраструктура – власні склади та система дистрибуції дозволяють контролювати постачання. Активна цифровізація – розвиток онлайн-продажів та доставки, що відповідає сучасним трендам.</p>	<p>Висока залежність від імпорту – частина товарів залежить від міжнародних ланцюгів поставок, що підвищує ризики. Великі операційні витрати – утримання гіпермаркетів потребує значних фінансових ресурсів. Чутливість до економічних коливань – зниження купівельної спроможності населення може вплинути на продажі. Конкуренція з локальними мережами – такі конкуренти як «АТБ», «Нова лінія» пропонують нижчі ціни.</p>
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<p>Розширення онлайн-продажів – інвестиції в e-commerce та мобільні додатки для зростання частки ринку. Розвиток власних торгових марок (private label) – збільшення маржинальності за рахунок власних брендів. Впровадження форматів «магазинів біля дому» – відкриття невеликих магазинів у спальних районах. Партнерства з локальними виробниками – зменшення залежності від імпорту та підтримка українського бізнесу. Експансія в менш охоплені регіони – можливість відкриття нових гіпермаркетів.</p>	<p>Економічна криза в Україні – девальвація гривні, інфляція можуть знизити прибутковість. Політична нестабільність – наслідки війни можуть вплинути на логістику та попит. Зростання конкуренції – поява нових гравців та агресивна політика існуючих мереж. Зміни в законодавстві – податкові реформи або обмеження імпорту можуть ускладнити роботу. Зростання популярності discount-форматів – переорієнтація споживачів на дешевші альтернативи.</p>

Джерело: складено автором

Цей аналіз стане основою для формування стратегії ТОВ «АШАН УКРАЇНА» на 2025–2027 роки.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» має потужний бренд і інфраструктуру, але потребує адаптації до мінливих умов ринку. Акцент на цифрові технології, оптимізацію витрат і локалізацію допоможе компанії зберегти конкурентоспроможність.

У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності аналіз фінансово-господарської діяльності торговельних мереж набуває особливого значення у зв'язку з: кризовими умовами ведення бізнесу (воєнний стан, економічна нестабільність); необхідністю адаптації бізнес-моделі до нових ринкових реалій; стратегічним плануванням подальшого розвитку мережі.

Проведемо комплексну оцінку показників діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – однієї з найбільших мереж гіпермаркетів в Україні.

У таблиці 2.2 буде представлено комплексний аналіз фінансових показників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за період 2022–2024 років, що дозволить оцінити адаптацію бізнес-моделі компанії до кризових умов.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ТОВ «Ашан Україна» за 2022-2024 роки, тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	10 688 451	10 993 739	10 149 984	-7,68
Собівартість реалізації	7 888 949	8 103 099	7 224 861	-10,84
Валовий прибуток	2 799 502	2 890 640	2 925 123	+1,19
Операційні доходи	137 029	14 736	315 632	+2041,5
Адміністративні витрати	502 587	550 481	575 325	+4,51
Витрати на збут	2 651 668	2 707 896	2 744 062	+1,34
Інші операційні витрати	149 901	68 277	76 906	+12,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	-367 625	-291 258	-155 538	-46,59
Фінансові доходи	6 293	1 424	17 750	+1146,3
Фінансові витрати	736 095	476 809	428 664	-10,11
Чистий прибуток (збиток)	-1 261 600	-915 929	-579 486	+36,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ за 2022–2024 роки дозволив виявити низку ключових тенденцій, які характеризують стан та перспективи розвитку підприємства. Незважаючи на значний обсяг доходів від реалізації (понад 10 млрд грн щороку), компанія продовжує фіксувати чисті збитки, що свідчить про наявність системних викликів, пов'язаних із високою собівартістю, операційними витратами та зовнішніми економічними факторами.

Проте, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка: скорочення чистого збитку на 36,7% порівняно з 2023 роком, зменшення фінансових витрат (-10,11%) та зростання валового прибутку (+1,19%). Це свідчить про ефективність заходів щодо оптимізації витрат і управління ресурсами. Водночас, зниження доходу від реалізації (-7,68%) вказує на необхідність перегляду маркетингової стратегії та диверсифікації джерел надходжень.

Для комплексної оцінки майнового стану підприємства доцільно проаналізувати структуру та динаміку всіх активів. У Таблиці 2.3 представлено структуру активів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022–2024 роки, що дозволяє оцінити зміни в майновому комплексі та їх вплив на фінансову стійкість.

Таблиця 2.3

Структура активів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/- тис. грн	п.п.
Необоротні активи	2 098 223	48,7	1 580 107	45,2	1 552 346	49,0	-545 877	+0.3
Оборотні активи	2 211 195	51,3	1 916 243	54,8	1 617 876	51,0	-593 319	-0.3
Усього активів	4 309 418	100,0	3 496 350	100,0	3 170 222	100,0	-1 139 196	-

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

На підставі проведеного аналізу виявлено такі ключові тенденції: загальна вартість активів зменшилася за три роки на 1 139 млн грн (26,4%), що свідчить про суттєве скорочення масштабів майнового комплексу, ймовірно, внаслідок

оптимізації та економічної нестабільності. Структура активів залишається збалансованою між необоротними та оборотними активами. Незначне збільшення частки необоротних активів до 49,0% у 2024 році може свідчити про відносно більше скорочення оборотних коштів.

Скорочення оборотних активів на 593 млн грн є критично важливим для торговельної мережі, оскільки може вказувати на зменшення запасів товарів або грошових коштів, що обмежує операційні можливості.

Аналіз якісного стану основних фондів є важливим інструментом оцінки майнового потенціалу підприємства та його виробничих можливостей.

Дослідження базується на даних фінансової звітності підприємства за 2022-2024 роки (Додаток А, Б, В, Д), що дозволяє прослідкувати структурні зміни у складі основних засобів. Розрахунки проведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка якісного стану основних фондів ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022-2024 роки**

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
Первісна вартість, тис. грн	5 311 310	5 379 670	5 299 597	-11 713	-0,2
Знос основних фондів, тис. грн	3 398 709	3 872 915	3 840 925	+442 216	+13,0
Коефіцієнт зносу, %	64,0	72,0	72,5	-	+8,5 п.п
Коефіцієнт придатності, %	36,0	28,0	27,5	-	-8,5 п.п

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Первісна вартість основних фондів демонструє незначне зниження (-0,2%) за досліджуваний період, що свідчить про обмежену інвестиційну активність у оновлення майнового комплексу. Вартість зносу зросла на 13% (442,2 млн. грн), що відображає інтенсивне використання існуючих активів.

Коефіцієнт зносу зріс з 64% до 72,5%, перевищивши критичний рівень (70%), що вказує на високу ступінь фізичного зносу. Відповідно, коефіцієнт придатності знизився до 27,5%, що обмежує потенціал для подальшого ефективного використання активів.

Стан основних фондів ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» характеризується високим ступенем зношеності та недостатнім рівнем оновлення. Для підтримки конкурентоспроможності необхідна розробка цільової програми інвестування в модернізацію майнового комплексу з урахуванням специфіки діяльності мережі гіпермаркетів.

Для глибшої оцінки фінансового стану підприємства розраховано та проаналізовано низку ключових коефіцієнтів за 2023 – 2024 роки на основі даних фінансової звітності. Результати представлено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Показники	Нормативне значення	Роки		Відхилення +/-
		2023	2024	
1. Ліквідність				
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	0,53	0,45	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,35	0,29	-0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,07	0,03	-0,04
2. Фінансова стійкість				
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,24	0,24	0,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	-1,51	-1,96	-0,45
Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,27	-0,34	-0,07
3. Рентабельність				
Рентабельність активів (%)	>0	-24,8	-17,4	+7,4
Рентабельність продажу (%)	>0	-8,3	-5,7	+2,6
Рентабельність власного капіталу (%)	>0	56,6	39,7	-16,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Підприємство має критично низький рівень ліквідності. Коефіцієнти ліквідності значно нижчі за нормативні значення і продовжують погіршуватися, що свідчить про високий ризик неплатоспроможності та неспроможність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання.

Фінансовий стан підприємства є критичним через накопичений збиток, який повністю поглинає власний капітал. Це означає повну залежність від позикових коштів і вкрай низьку фінансову стійкість.

Діяльність підприємства є збитковою, що підтверджується негативними значеннями рентабельності активів та власного капіталу. Однак у 2024 році спостерігається чітка позитивна тенденція до скорочення рівня збитку, що свідчить про певну ефективність заходів щодо оптимізації витрат.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» демонструє ознаки фінансового оздоровлення на операційному рівні (скорочення збитку), проте стикається з системними викликами: критичною фінансовою нестійкістю, низькою ліквідністю та високою зношеністю активів. Для досягнення стійкої прибутковості компанії необхідно збалансувати стратегію між оптимізацією витрат, інноваційними інвестиціями та адаптацією до змін ринкового середовища. Пріоритетами мають стати цифровізація, локалізація ланцюга поставок, реструктуризація зобов'язань та підвищення ефективності використання основних фондів.

2.2. Оцінка складу та структури персоналу підприємства

В контексті сучасної управлінської парадигми, аналіз персоналу як соціально-економічної системи визначається як критично важливий інструмент організаційного розвитку.

Перш за все зауважимо, що процес підбору персоналу в АШАН базується на принципах актуальності та об'єктивності.

Оцінка складу та структури персоналу є надзвичайно важливою у період цифрових трансформацій і воєнних викликів, оскільки дозволяє своєчасно виявити дисбаланси у трудових ресурсах, спрогнозувати ризики кадрового дефіциту, підвищити гнучкість організаційної структури та оптимізувати використання людського капіталу. В умовах мобілізації, релокації працівників, масового переходу на дистанційну роботу або часткову зайнятість, регулярний

аналіз кадрової структури забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень, сприяє стійкості підприємства та адаптації до кризових змін.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції у сфері роздрібної торгівлі ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Ашан Україна – одна з найбільших мереж гіпермаркетів в країні – має розгалужену структуру персоналу, від якої безпосередньо залежить якість обслуговування клієнтів та загальна продуктивність бізнесу.

Для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» - аналіз сильних і слабких сторін персоналу, а також можливостей і загроз для його розвитку є особливо актуальним у контексті:

1. Складних економічних умов (інфляція, зменшення купівельної спроможності населення).
2. Високої конкуренції на ринку праці (боротьба за кваліфіковані кадри з такими гравцями як АТБ, Нова Пошта, Епіцентр).
3. Необхідності цифрової трансформації (автоматизація процесів, впровадження нових технологій обслуговування).

SWOT-аналіз як методологічний інструмент стратегічного менеджменту дозволяє здійснити комплексну діагностику системи управління персоналом через призму взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. У контексті дослідження ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» застосування даного методу є особливо релевантним, оскільки дозволяє:

- Ідентифікувати ключові детермінанти ефективності кадрового менеджменту.
- Встановити причинно-наслідкові зв'язки між організаційними факторами та зовнішнім середовищем.
- Обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку персоналу.

Методологічна цінність проведеного SWOT-аналізу полягає у його двоаспектності:

1. Внутрішній аналіз (організаційні фактори):
 - Оцінка сильних сторін кадрового потенціалу.
 - Діагностика слабких ланок у системі управління персоналом.
 - Аналіз ефективності HR-процесів.
2. Зовнішній аналіз (середовищні фактори):
 - Вплив макроекономічних тенденцій.
 - Регуляторні зміни у трудовому законодавстві.
 - Динаміка ринку праці та конкурентне середовище.

Проведення такого аналізу є надзвичайно актуальним у період структурних трансформацій бізнес-середовища. У такі часи невизначеності та швидких змін організації стикаються з потребою не лише реагувати на виклики, але й активно формувати своє майбутнє. Системний аналіз управління персоналом стає в цій ситуації стратегічним інструментом, який дозволяє перейти від інтуїтивних рішень до обґрунтованого стратегічного планування кадрового розвитку. Зокрема, він дає змогу:

1. Виявити ключові драйвери розвитку персоналу;
2. Мінімізувати ризики кадрової нестабільності;
3. Оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами;
4. Забезпечити адаптивність кадрової політики до змін зовнішнього середовища.

Він закладає основу для побудови стійкої, компетентної та мотивованої команди, здатної успішно реалізовувати бізнес-цілі в умовах постійних змін, тим самим забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність всього підприємства.

Таблиця 2.6 презентує детальний SWOT-аналіз, який враховує як поточний стан кадрового потенціалу компанії, так і перспективи його розвитку в короткостроковій перспективі (на 2025-2026 рр.).

**SWOT-аналіз кадрового потенціалу ТОВ «АШАН УКРАЇНА
ГІПЕРМАРКЕТ»**

S (Strengths) — Сильні сторони	W (Weaknesses) — Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Великий досвід у роздрібній торгівлі – Працівники володіють галузевими знаннями та навичками обслуговування клієнтів. – Наявність власних програм навчання – Система внутрішніх тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників. – Розгалужена мережа гіпермаркетів – Можливість внутрішнього кар'єрного росту та ротації персоналу між відділами/філіями. – Соціальні гарантії – Конкурентний соціальний пакет (медичне страхування, знижки на продукцію). 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока плинність кадрів – Часті звільнення серед молоді та некваліфікованого персоналу. – Недостатня мотивація – Низький рівень заробітної плати в порівнянні з конкурентами (наприклад, «АТБ»). – Дефіцит кваліфікованих керівників – Нестача менеджерів середньої ланки з досвідом у кризових умовах. – Обмежена цифрова грамотність – Частина працівників не адаптована до сучасних HR-технологій (електронні кадрові системи, AI).
O (Opportunities) — Можливості	T (Threats) — Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження гнучких графіків роботи – Залучення більшої кількості працівників (наприклад, студентів, матерів з дітьми). – Партнерства з навчальними закладами – Створення програм стажування для підготовки лояльного персоналу. – Автоматизація HR-процесів – Скорочення витрат на адміністрування та підвищення точності аналітики (наприклад, система Workday). – Розвиток корпоративної культури – Підвищення залученості через тимблдинги та програми визнання (наприклад, «Працівник місяця»). 	<ul style="list-style-type: none"> – Військова ситуація в Україні – Ризик мобілізації ключових співробітників та дестабілізації колективу. – Конкуренція на ринку праці – Відтік кваліфікованих кадрів до конкурентів з вищими зарплатами (наприклад, «Нова пошта», «Сільпо»). – Економічна криза – Скорочення бюджету на HR-розвиток та соціальні програми. – Зміни в трудовому законодавстві – Потенційне збільшення витрат на працівників через нові соціальні вимоги.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз підтверджує, що АШАН має потенціал для перетворення кадрових проблем у конкурентні переваги. Ключові напрями — це автоматизація, гнучкість та інвестиції в лояльність персоналу.

Аналіз складу та структури працівників компанії дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, оптимізувати робочі процеси та запобігти

можливим ризикам, пов'язаним із плинністю кадрів або дефіцитом кваліфікованих фахівців.

Персонал є ключовим ресурсом будь-якої торговельної мережі, від ефективності управління яким безпосередньо залежать якість обслуговування клієнтів та загальна продуктивність бізнесу.

Метою даного аналізу є дослідження динаміки чисельності працівників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за період 2022 – 2024 років, виявлення причин структурних змін у штаті та оцінка їх впливу на операційну діяльність компанії. Дослідження охоплює період, який характеризується значними викликами, пов'язаними з воєнним станом, економічною кризою та змінами у споживчій поведінці.

У Табл. 2.7 систематизовано дані про середньооблікову чисельність працівників, темпи її зміни та основні фактори, що вплинули на кадрову політику.

Таблиця 2.7

**Склад та структура працівників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у
2022-2024 рр**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність, осіб	4 802	4 484	3 127	-1 675	34,9
Темп зміни чисельності, %	-	-6,6%	-30,3%	-	
Структура змін:					
Скорочення штату	-	318 осіб	1 357 осіб	Кумулятивно: -1 675	
Причина змін	-	Оптимізація витрат	Воєнний стан, закриття магазинів	-	

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

У 2024 році чисельність працівників зменшилася на 34,9% порівняно з 2022 роком, що пов'язано з: закриттям частини магазинів через воєнний стан; оптимізацією витрат на персонал у відповідь на економічну кризу.

У 2023 році скорочення було помірним (-6,6%), але в 2024 році прискорилося (-30,3%), що відображає критичний вплив зовнішніх факторів.

Скорочення може свідчити про: перехід до автоматизації (наприклад, самообслуговування на касах); зменшення мережі магазинів або зміну формату (на користь онлайн-продажів).

Компанія активно адаптується до кризових умов через радикальну оптимізацію персоналу, але довгостроковий успіх залежатиме від збалансування витрат із підтримкою якості обслуговування.

На підставі аналізу динаміки скорочення чисельності персоналу (з 4802 осіб у 2022 році до 3127 осіб у 2024 році) пропонуються такі науково обґрунтовані заходи:

1. Оцінка соціально-економічних наслідків оптимізації штату:

– Соціальний аудит: провести кількісний та якісний аналіз впливу масових звільнень на: рівень безробіття в регіонах присутності мережі; соціальний капітал підприємства (втрату кваліфікованих кадрів, репутаційні ризики); динаміку продуктивності праці, що залишилася (ефект «вигоряння» колективу).

– Компенсаційні механізми: розробити програми підтримки звільнених співробітників (outplacement): співпраця з центрами зайнятості для швидкого працевлаштування; навчання новим професіям (наприклад, цифровим навичкам).

2. Оптимізація операційних процесів:

– Реінжиніринг бізнес-процесів: впровадити Lean-методологію для усунення неефективних витрат праці; автоматизувати рутинні операції (наприклад, касове обслуговування через самостійні термінали).

– Підвищення продуктивності: впровадження KPI-системи для оцінки ефективності кожного співробітника; інвестиції в навчання залишившогося персоналу (cross-functional training).

3. Розвиток альтернативних каналів збуту:

- Цифрова трансформація: масштабування онлайн-продажів через власний маркетплейс (auchan.ua) з інтеграцією AI-інструментів для персоналізації сервісу; розширення мережі dark stores для швидкої доставки.

- Гібридні моделі: запровадити формат «click-and-collect» для зменшення навантаження на офлайн-магазини; розвивати B2B-напрямок.

4. Стратегічне планування кадрової політики:

- Прогнозування потреби в персоналі з урахуванням: трендів у споживчій поведінці (зростання частки онлайн-покупок); впровадження нових технологій (наприклад, RFID для логістики).

- Гнучкі форми зайнятості: залучення фрілансерів для пікових навантажень (наприклад, сезонних акцій); ротація персоналу між офлайн- та онлайн-каналами.

Запропоновані рекомендації базуються на принципах управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації [61] та досвіді міжнародних ритейлерів (наприклад, Tesco, Carrefour) [11; 50]. Їх реалізація дозволить ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГЦПЕРМАРКЕТ» не лише компенсувати втрати від скорочення штату, але й створити основу для стійкого розвитку в умовах VUCA-середовища.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції у сфері роздрібної торгівлі показник продуктивності праці (виручки на одного працівника) є ключовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів. У Табл. 2.8 представлено детальний аналіз показника виручки на одного працівника ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГПЕРМАРКЕТ» за період 2022-2024 років, що дозволить оцінити ефективність використання трудових ресурсів під час проведення оптимізаційних заходів. Аналіз дозволить керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення щодо подальшої оптимізації трудових ресурсів.

Виручка на 1 працівника ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2022-2024 рр

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022,%
Чистий дохід, тис. грн	10 688 451	10 993 739	10 149 984	-5,0
Середньооблікова чисельність, осіб	4 802	4 484	3 127	-34,9
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), тис. грн/особу	2 225,4	2 452,9	3 246,4	+45,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Незважаючи на скорочення доходу (-5%) та чисельності персоналу (-34,9%), виручка на 1 працівника зросла на 45,9% (з 2 225 тис. грн до 3 246 тис. грн). Це свідчить про ефективну оптимізацію витрат та підвищення операційної ефективності.

Фактори впливу є: автоматизація процесів (самообслуговуючі каси, цифрові інструменти); перерозподіл навантаження після скорочення штату; розвиток e-commerce, що дозволив збільшити продажі без пропорційного зростання персоналу.

У таблиці 2.9 представлено комплексний аналіз вікового розподілу персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ», що дозволяє оцінити кадровий потенціал компанії в контексті сучасних тенденцій ринку праці.

Таблиця 2.9

Динаміка розподілу за віковими групами ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2022-2024 рр, %

Вікова група	2022	2023	2024	Зміна (п.п.)
18-25	28	25	22	-6
26-35	35	38	40	+5
36-45	25	26	26	+1
46+	12	11	12	±0

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу кадрової звітності (дані враховують лише штатних працівників).

На основі наданих даних щодо вікового розподілу працівників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2022–2024 рр. можна зробити такі висновки:

1. Частка працівників віком 18–25 років помітно скоротилася з 28% (2022 р.) до 22% (2024 р.), тобто на 6 процентних пунктів. Це може свідчити про:

- менший приплив молоді на роботу в компанію;
- можливе збільшення плинності серед молоді;
- зміну пріоритетів у наймі (орієнтацію на більш досвідчені кадри).

2. Зростання частки групи 26–35 років. Ця група є найбільшою за чисельністю і продовжує зростати: з 35% (2022) до 40% (2024) (+5 п.п.). Це означає, що компанія все більше спирається на працівників середнього молодого віку, які поєднують досвід і активність.

3. Стабільність середніх і старших вікових груп. Група 36–45 років незначно збільшилася (+1 п.п.) і стабільно тримається на рівні 25–26%. Група 46+ років залишилася практично незмінною (12% у 2022 та 2024, незначне коливання).

У 2024 році порівняно з 2022 роком вікова структура працівників ТОВ змістилася у бік старших молодіжних груп (26–35 років). Це може свідчити про зміну кадрової стратегії, зростання досвідченого ядра колективу, але разом із цим — про виклики у залученні наймолодого покоління.

Результати дослідження дозволять керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення щодо довгострокового управління людським капіталом у контексті демографічних змін.

Віковий розподіл працівників впливає на продуктивність, інноваційність, стабільність колективу та потребу в навчанні. У таблиці 2.10 представлено детальний розподіл співробітників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за віковими групами та посадовими категоріями станом на 2024 рік.

Для розрахунків показників вікової структури використовувалися дані з таблиці 2.10, який містить динаміку ключових вікових показників за 2022-2024

роки, включаючи: середній вік персоналу; індекс старіння (співвідношення кількості працівників 45+ до кількості працівників до 35 років); частку молодих спеціалістів (<30 років)

Таблиця 2.10

Ключові показники вікової структури

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середній вік	32,5	32,6	32,7
Індекс старіння*	0,34	0,36	0,38
Питома вага працівників <30 років, %	42	39	36

Примітка: Співвідношення кількості працівників 45+ до кількості працівників до 35 років

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу кадрової звітності

Вікова структура демонструє здорову динаміку, але вимагає балансування між: збереженням досвіду; залученням молоді; підготовкою кадрового резерву.

Таблиця 2.11

Вікова структура за посадами у 2024 році, %

Категорія	18-25	26-35	36-45	46+
Топ-менеджмент	0	32	58	10
Керівники магазинів	5	63	27	5
Касири	41	48	9	2
Логістика	18	55	22	5

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу кадрової звітності

Вікова структура компанії відображає загальногалузеві тенденції, але вимагає проактивних заходів для запобігання дисбалансам. Оптимальне співвідношення досвіду та молоді енергії дозволить забезпечити стабільний розвиток мережі.

Кваліфікаційний рівень персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства у сфері роздрібної торгівлі, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, операційну ефективність та інноваційний потенціал компанії. У таблиці 2.12 представлено

динаміку змін у освітньому рівні співробітників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за період з 2022 по 2024 роки.

Таблиця 2.12

Загальна динаміка кваліфікаційного рівня ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у 2022-2024 рр, %

Категорія	2022	2023	2024	Тренд
Вища освіта	62	65	68	↑
Середня спеціальна освіта	30	28	26	↓
Без професійної освіти	8	7	6	↓

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу кадрової звітності

Кількість сертифікованих спеціалістів: +23% за 3 роки. Різниця у частці вищої освіти 47 пунктів. За 3 роки компанія суттєво підвищила рівень кваліфікації, проте для досягнення міжнародних стандартів (на рівні Auchan Group) необхідно: зменшити регіональний розрив; уніфікувати стандарти навчання; впровадити систему безперервного професійного розвитку.

Дані таблиці 2.12 демонструють зростання частки співробітників з вищою освітою та одночасне скорочення кількості працівників із середньою спеціальною освітою або без професійної підготовки. Ця динаміка свідчить про: посилення вимог до професійної компетентності персоналу; успішну реалізацію програм професійного розвитку; загальну тенденцію до підвищення стандартів у галузі роздрібної торгівлі.

Проведений аналіз створює наукову основу для подальших досліджень у сфері управління людськими ресурсами в умовах трансформації вимог до професійної підготовки персоналу роздрібних торговельних мереж.

Для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» аналіз гендерного балансу особливо актуальний через: велику кількість співробітників (понад 3 000 осіб); різноманітність посад і функцій; суспільну значимість як великого роботодавця

У таблиці 2.13 представлено результати аналізу гендерного розподілу співробітників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за посадовими рівнями

станом на 2024 рік. Результати представлені з поділом на три основні посадові рівні: Топ-менеджмент, середня ланка керівництва та рядові співробітники, що дозволяє провести комплексний аналіз гендерної динаміки в організаційній структурі підприємства.

Таблиця 2.13

Гендерний розподіл персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за посадовими рівнями у 2024 році

Посадовий рівень	Чоловіки,%	Жінки,%	Співвідношення	Примітки
Топ-менеджмент	68	32	2:1	Включно з керівниками департаментів та регіональними директорами
Середня ланка	42	58	1:1,4	Менеджери магазинів, начальники відділів, спеціалісти з ключовими функціями
Рядові співробітники	39	61	1:1,6	Касири, мерчендайзери, логісти, адміністративний персонал

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу кадрової звітності

На топ-посадах переважають чоловіки (2:1), що відповідає загальногалузевій тенденції у роздрібній торгівлі. На рівні середньої ланки співвідношення вирівнюється, з незначною перевагою жінок. В рядових позиціях переважають жінки (61%), особливо серед касирів та консультантів (67%). Чоловіки домінують у технічних спеціальностях (логістика, ІТ-підтримка – 73%). Незначне зростання частки жінок у топ-менеджменті (+5 п.п. з 2022 року). Стабілізація балансу в середній ланці (± 2 п.п.).

Гендерний баланс у компанії відображає галузеві тенденції, але потребує цілеспрямованих ініціатив для досягнення паритету на топ-рівнях.

Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за період 2022 –2024 років свідчить про значні зміни, спричинені зовнішніми кризовими факторами, такими як воєнний стан та економічна нестабільність. Компанія провела масштабну оптимізацію персоналу, що призвело

до скорочення чисельності працівників на 34,9%. Однак це дозволило суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів, про що свідчить зростання виручки на одного працівника на 45,9%.

Підприємство демонструє гнучкість та адаптивність у кризових умовах, проте для забезпечення стійкого розвитку необхідно інтегрувати стратегічне управління персоналом з інноваційними підходами до цифрової трансформації та соціальної відповідальності.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Окрему увагу заслуговує оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства, яка є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей в умовах змін. Ефективна HR-система дозволяє забезпечити оптимальний рівень продуктивності, залученості, зниження плинності кадрів і підтримку корпоративної культури навіть у кризових обставинах.

На підставі аналізу діяльності ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2022–2024 роки було проведено комплексну оцінку ефективності системи управління персоналом, яка включає наступні ключові аспекти:

1. Адаптивність до змін:
 - Динаміка чисельності персоналу: скорочення на 34,9% (з 4 802 до 3 127 осіб) свідчить про жорстку оптимізацію, спрямовану на виживання бізнесу. Однак різке скорочення у 2024 році (-30,3%) може мати відкладений негативний вплив на моральний стан команди та якість обслуговування.
 - Автоматизація: впровадження самообслуговуючих кас та цифрових інструментів дозволило компенсувати втрату персоналу, про що свідчить зростання виручки на одного працівника на 45,9%.

– Гнучкі форми зайнятості (переведення частини співробітників на дистанційну роботу) під час воєнного стану.

Система показала високу гнучкість у кризових умовах, але подальші скорочення потребуватимуть супровідних соціальних програм.

2. Продуктивність та економічна ефективність:

– Виручка на працівника: зросла з 2 225 тис. грн до 3 246 тис. грн (+45,9%), незважаючи на падіння загального доходу на 5%. Це свідчить про ефективне перерозподілення навантаження та оптимізацію процесів.

У таблиці 2.14 представлено аналіз динаміки ключових показників продуктивності за період 2022–2024 роки. Дослідження дозволяє виявити тенденції, позитивні зрушення та проблемні аспекти, що впливають на результативність роботи.

Таблиця 2.14

Динаміка ключових показників ефективності використання персоналу ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022
Виручка на 1 працівника, тис. грн	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність	2 225	2 453	3 246	+45,9%
Рентабельність персоналу, тис. грн/особу	Валовий прибуток / Чисельність	583	645	935	+60,4%

Джерело: складено автором

Аналіз даних за 2022–2024 роки свідчить про суттєве покращення ефективності роботи підприємства: рентабельність персоналу збільшилася на 60,4%, демонструючи зростання ефективності виробництва. Загалом, позитивна динаміка свідчить про успішну стратегію підвищення продуктивності.

Використання КРІ: впровадження системи оцінки ефективності сприяло більш цільовому управлінню продуктивністю.

Управління персоналом забезпечило підвищення операційної ефективності, але довгостроково потрібно уникати перевантаження співробітників, що залишилися.

3. Кадрова структура та розвиток:

- Віковий баланс: зменшення частки молоді (18-25 років) на 6 п.п. може створити проблеми з оновленням кадрів у майбутньому. Однак зростання частки працівників 26-35 років (+5 п.п.) свідчить про стабільне ядро.

- Кваліфікація: частка співробітників з вищою освітою зросла з 62% до 68%, що підвищує конкурентоспроможність компанії.

- Гендерний баланс: переважання жінок на рядових посадах (61%) та чоловіків у топ-менеджменті (68%) відображає галузеві тенденції, але може вимагати корекції для забезпечення рівних можливостей.

Політика розвитку персоналу є ефективною, але потребує більш активної роботи з залучення молоді та підготовки внутрішнього кадрового резерву.

4. Соціальна відповідальність та стабільність:

- Наслідки оптимізації: масові звільнення могли вплинути на репутацію компанії та моральний клімат. Запропоновані заходи (соціальний аудит, програми outplacement) свідчать про усвідомлення цих ризиків.

- Стабільність старших кадрів: збереження досвідчених працівників (46+) допомагає підтримувати якість обслуговування.

- Програми підтримки: створення Благодійного фонду для допомоги співробітникам [34].

Показники плинності, лояльності та стабільності персоналу є критично важливими для оцінки ефективності управління людськими ресурсами. В умовах сучасного ринку праці, де плинність кадрів та їхня мотивація значно впливають на продуктивність компанії, такі дані дозволяють оперативно реагувати на виклики.

У таблиці 2.15 наведено аналіз ключових показників стабільності колективу за період 2022–2024 років. Дослідження включає такі індикатори, як коефіцієнт

плинності кадрів, індекс лояльності (eNPS) та коефіцієнт стабільності, які дозволяють оцінити ефективність управління персоналом і соціально-психологічний клімат у колективі. Порівняння з нормативними значеннями дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.15

Показники стабільності колективу

Показник	Формула	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив
Коефіцієнт плинності, %	$(\text{Звільнення}/\text{Середньооблікова чисельність}) \times 100$	32	28	25	<25
Індекс лояльності (eNPS)	$\% \text{Лояльних} - \% \text{Критиків}$	+48	+52	+58	>45
Коефіцієнт стабільності, %	$(1 - (\text{Звільнення}/\text{Прийнято})) \times 100$	68	72	78	>70

Джерело: складено автором

На основі аналізу даних таблиці 2.15 можна зробити низку висновків щодо динаміки стабільності колективу та ефективності кадрової політики ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у період 2022–2024 років — час значної макроекономічної та соціальної нестабільності в Україні.

5. Позитивна та стабільна тенденція покращення всіх ключових показників.

Протягом трьох років спостерігається чітка та послідовна позитивна динаміка:

Коефіцієнт плинності кадрів знизився з високих 32% у стресовому 2022 році до 25% у 2024 році. Це свідчить про ефективні заходи компанії з утримання персоналу, адаптації бізнес-процесів до воєнних умов та зменшення стресових факторів для працівників. Показник 2024 року не лише знаходиться в межах галузевого нормативу (<30%), але й наближається до довоєнних стандартів для стабільного ритейлу.

Індекс лояльності (eNPS) продемонстрував стійке зростання з +48 до +58 балів. Це найважливіший маркер внутрішнього настрою команди. Значення, що перевищує +50, вказує на те, що серед працівників значно переважають лояльні

прихильники компанії, які готові рекомендувати її як роботодавця. Зростання eNPS у кризовий період є вагомим свідченням високої довіри до керівництва, ефективної комунікації та сприйняття соціальної політики компанії.

Коефіцієнт стабільності виріс з 68% до 78%. Цей показник, розрахований через співвідношення вибулих та прийнятих співробітників, прямо вказує на поліпшення ретенції (утримання) персоналу. Збільшення на 10 процентних пунктів означає, що компанія не лише успішно залучає нових людей, але й дедалі ефективніше їх інтегрує та утримує.

6. Свідчення ефективної та гуманної кадрової стратегії в умовах кризи. Поєднання високої лояльності (eNPS) зі зниженням плинності є класичним ознакою здорового організаційного клімату. Це свідчить про те, що компанія не лише зберігає операційну діяльність, але й інвестує у відносини з персоналом. Ймовірними причинами такої динаміки можуть бути:

- Чітка комунікація та підтримка працівників під час релокації та адаптації робочих графіків у 2022 – 2023 рр.
- Реалізація соціальних програм, підтримка працівників, які служать або постраждали від війни.
- Акцент на безпеку, гнучкі форми роботи та психологічну допомогу.
- Ефективна система адаптації та навчання для нових співробітників, що дозволяє швидко інтегрувати їх у колектив.

7. Потенційні точки уваги та перспективи.

Незважаючи на загальну позитивну картину, плинність на рівні 25% все ще залишається об'єктом для управлінського впливу. Метою може бути її поступове зниження до довоєнного рівня (15-20%). Для цього доцільно:

- Проводити глибинні вихідні інтерв'ю для точного визначення причин звільнень.
- Продовжувати моніторинг eNPS з сегментацією за підрозділами, локаціями та віковими групами для виявлення «сліпих плям».

– Розвивати програми кар'єрного росту та внутрішньої мобільності для ключових працівників з високим eNPS.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» продемонструвало значну стійкість та адаптивність своєї кадрової системи. Компанії вдалося не просто зберегти ядро колективу в екстремальних умовах, але й сформувати ще більш лояльну та стабільну команду. Отримані показники є міцним фундаментом для подальшого відновлення та розвитку бізнесу в повоєнний період.

Система потребує більш прозорих комунікаційних стратегій для зменшення соціальної напруги.

Стратегічна відповідність:

- Кадровий резерв: охоплює лише 12% ключових посад.
- Цифрова трансформація: 45% HR-процесів автоматизовано (2024 рік).
- Відповідність бізнес-цілям: часткова реалізація стратегії адаптації до воєнних умов.

Система управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» ефективно адаптувалася до кризових умов, що підтверджується:

- Різким зростанням продуктивності (виручка на працівника +45,9%).
- Оптимізацією витрат за рахунок автоматизації та реструктуризації.
- Підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу.

Проте існують ризики: висока плинність або вигорання через перевантаження; дефіцит молоді та гендерний дисбаланс у керівництві; репутаційні ризики через масові звільнення.

ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» потрібно:

- розробити програми підтримки мотивації та work-life balance для іншого персоналу;
- активніше залучати молодь через партнерства з закладами освіти; впровадити менторські програми для підготовки кадрового резерву;

– продовжити цифрову трансформацію для зменшення залежності від ручної праці.

Система управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» демонструє достатню ефективність у кризових умовах, але потребує подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного розвитку в посткризовий період.

Оцінка повинна поєднувати кількісний аналіз з якісним аудитом HR-процесів, включаючи аналіз корпоративної культури, психологічного клімату, готовності персоналу до змін і цифрової грамотності. Проведення регулярного HR-аналітичного моніторингу дозволить виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати загальну стійкість компанії до зовнішніх ризиків.

Управління персоналом в умовах цифрової трансформації та війни вимагає комплексного, інноваційного та гнучкого підходу. Найбільш перспективними концепціями є гібридне управління, орієнтація на well-being працівників, цифровізація HR-процесів і розвиток HR-аналітики. Врахування нових умов дозволяє підприємствам зберегти кадровий потенціал, підвищити стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити конкурентоспроможність у посткризовий період.

Таким чином, проведена діагностика довела, що система управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» демонструє високу операційну адаптивність до кризових умов (зростання продуктивності, окремі соціальні ініціативи), але страждає від структурних і системних дисфункцій. Виявлені протиріччя між короткостроковою операційною ефективністю і довгостроковими структурними ризиками стверджують нагальну потребу у переході від реактивної оптимізації до проактивної, стратегічно інтегрованої моделі управління людськими ресурсами. Цей висновок становить пряму підставу для подальшої розробки в розділі 3 конкретних напрямів трансформації кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ»

3.1. Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується стрімкими технологічними змінами та високою конкуренцією, найціннішим активом будь-якої організації стають не матеріальні ресурси, а знання та компетенції її працівників. Саме людський капітал сьогодні визначає здатність компанії до інновацій, адаптації та сталої роботи. В цих умовах вибудова продуманої та ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу перетворюється з допоміжної функції у стратегічний імператив. Це вже не витрати, а інвестиція в майбутній успіх, засіб підвищення продуктивності та ключовий чинник утримання найталановитіших співробітників.

У сучасних умовах швидких змін бізнес-середовища, особливо під впливом цифровізації, конкурентного тиску та змін у споживчій поведінці, ефективна система навчання персоналу є ключовим чинником збереження та підвищення продуктивності праці в торговельних мережах, зокрема таких, як ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

«АШАН» традиційно реалізує моделі внутрішнього навчання на основі стандартів міжнародної мережі «Auchan Retail», основними елементами є:

- Вступне навчання для нових співробітників (інструктажі, ознайомлення з корпоративною культурою, стандартами обслуговування).
- Проект для випускників університетів (програма «Комерсант майбутнього») [34].

- Навчання на робочому місці під керівництвом наставників (онбординг).

- Функціональні тренінги для працівників відділів (мерчандайзинг, робота з касовими системами, управління запасами тощо).

- Кадровий резерв: програма розвитку майбутніх керівників середньої та вищої ланки.

Однак низка викликів зумовлює необхідність трансформації цієї системи:

1. Висока плинність персоналу (особливо в роздрібній торгівлі).
2. Потреба в гнучких і цифрових форматах навчання (в умовах гібридної зайнятості).
3. Недостатня персоналізація навчальних маршрутів.
4. Брак системної оцінки ефективності навчальних заходів.

На основі сучасних HR-трендів і з урахуванням специфіки діяльності ТОВ, пропонується низка стратегічних напрямів модернізації системи навчання:

1. Впровадження eLearning-платформи з адаптивним контентом:
 - Власна або ліцензована LMS (Learning Management System) для створення модульного навчання.
 - Мобільний доступ до курсів для співробітників на всіх рівнях.
 - Інтеграція мікронавчання (короткі відео, тести, інтерактивні кейси).
2. Розвиток системи менторства та peer-to-peer навчання:
 - Формалізація процесу наставництва.
 - Впровадження програми внутрішніх тренерів (certified internal trainers).
3. Диференціація навчання за компетенціями:
 - Створення індивідуальних карт професійного розвитку.
 - Застосування моделі Дженінга – 70:20:10 (70% – практика, 20% – наставництво, 10% – формальне навчання).
4. Застосування People Analytics для оцінки результативності навчання:

- Вимірювання ROI навчальних програм.
- Зв'язок між навчанням і КРІ (продуктивність, обслуговування клієнтів, якість товарних запасів).

5. Навчання лінійних керівників з розвитку команди: тренінги для менеджерів відділів з управління мотивацією, делегуванням, емоційним інтелектом.

У відповідь на виявлені проблеми управління людськими ресурсами в ТОВ – високу плинність кадрів, недостатню ефективність класичних форм навчання та відсутність цифрових інструментів розвитку – пропонується комплексна програма оптимізації системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка має стати одним з основних векторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз кадрової звітності та результатів внутрішнього HR-аудиту ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2024 рік дозволяє виділити низку системних проблем, що стримують зростання ефективності персоналу та негативно впливають на загальні фінансово-господарські результати підприємства.

Таблиця 3.1

Аналіз кадрових показників ТОВ «АШАН» за 2024 рік

Показник	Значення
Середньорічна плинність персоналу	31%
Частка працівників, охоплених цифровим навчанням	19%
Частка менеджерів середньої ланки з проходженням управлінських тренінгів	27%
Середній показник залученості (Employee Engagement Index)	61%
Середній рівень витрат на навчання на одного працівника, грн	980

Джерело: складено автором на основі кадрової звітності

Проведений аналіз кадрових показників ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» за 2024 рік виявив наявність ключових дисфункцій у системі розвитку персоналу: високий рівень плинності кадрів, обмежене охоплення працівників навчальними програмами, фрагментарність управлінського навчання

та відсутність чітких освітніх траєкторій. Ці проблеми мають як організаційне, так і економічне підґрунтя та безпосередньо впливають на загальну ефективність підприємства.

У такому контексті необхідним стає переосмислення підходів до управління знаннями та компетенціями працівників. Метою є створення єдиної, інтегрованої системи навчання, яка б відповідала сучасним умовам цифровізації, задовольняла вимоги персоналу та сприяла досягненню стратегічних цілей компанії. Оптимізація процесів навчання повинна забезпечувати не лише розвиток професійних навичок, а й посилювати мотивацію, залученість і довготривалу лояльність співробітників.

Запропонована модель навчання базується на принципах цифрової трансформації, гнучкого управління знаннями, персоніфікації освітніх маршрутів та чіткої системи оцінювання результативності. Вона передбачає використання сучасних технологій, формування внутрішнього кадрового потенціалу, а також інтеграцію навчання у щоденні бізнес-процеси компанії (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Інтегрована модель навчання та розвитку персоналу

Напрямок	Суть заходу	Інструменти реалізації
1. Впровадження цифрової платформи	Доступ до eLearning для 100% працівників	LMS (TalentLMS / Moodle)
2. Наставництво та внутрішнє навчання	Підготовка 30 тренерів-наставників	Програма Train-the-Trainer
3. Гейміфіковане мікронавчання	Щоденні 5–10 хв. модулів через смартфон	Відео-уроки, інтерактивні тести
4. Персоналізовані освітні траєкторії	Створення карт розвитку на базі компетенцій	HR-аналітика, матриці компетенцій
5. KPI-контроль навчання	Зв'язок навчання з продуктивністю та залученістю	ROI, engagement index, NPS

Джерело: створено автором

На основі аналізу кадрових показників за 2024 рік та виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію системи навчання.

Основні пропозиції включають:

1. Впровадження eLearning-платформи з адаптивним контентом для забезпечення гнучкості та доступності навчання.

2. Розвиток системи менторства через формалізацію наставництва та підготовку внутрішніх тренерів (допоможе утримати знання в компанії та прискорити адаптацію нових працівників).

3. Персоналізація навчання на основі індивідуальних карт розвитку та моделі 70:20:10 (підхід дозволяє індивідуалізувати розвиток кожного співробітника):

- 70% — навчання через досвід (практичні завдання, ротація);
- 20% — навчання через спілкування (менторство, зворотний зв'язок);
- 10% — формальне навчання (курси, тренінги).

4. Впровадження KPI-контролю для оцінки ефективності навчальних програм.

5. Гейміфікація навчання для підвищення залученості співробітників.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів використано такі критерії оптимізації:

- Зниження плинності персоналу.
- Збільшення охоплення цифровим навчанням.
- Підвищення рівня залученості співробітників.
- Зростання продуктивності та якості обслуговування.

У таблиці 3.3 наведено прогнозні показники ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації системи навчання. Вони базуються на аналізі поточного стану, світових HR-трендах та розрахунках потенційного впливу на бізнес-результати. Прогнози демонструють, як впровадження цифрових інструментів, персоналізації навчання та системи KPI-контролю дозволить покращити ключові кадрові метрики вже за перший рік реалізації.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники ефективності після впровадження заходів

Показник	2024 рік	Прогноз на 2026 рік	Обґрунтування
Середньорічна плинність персоналу	31%	22%	Впровадження адаптивного навчання та наставництва зменшить плинність.
Частка працівників, охоплених цифровим навчанням	19%	65%	Запровадження LMS та мікронавчання збільшить доступність навчання.
Частка менеджерів, які пройшли управлінські тренінги	27%	50%	Програма Train-the-Trainer та індивідуальні траєкторії покращать охоплення.
Індекс залученості співробітників (Employee Engagement Index)	61%	75%	Гейміфікація та персоналізація підвищать мотивацію.
Середні витрати на навчання одного працівника (грн)	980	1200	Збільшення витрат окупиться зростанням продуктивності та зниженням плинності.

Джерело: складено автором

Аналіз прогнозних показників підтверджує, що запропоновані заходи суттєво вплинуть на ефективність системи навчання ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ». Зниження плинності персоналу до 22%, збільшення охоплення цифровим навчанням до 65% та ріст індексу залученості до 75% свідчать про потенціал трансформації HR-стратегії. Особливу увагу варто приділити економічній доцільності: попри зростання витрат на навчання, очікуваний ROI у 695% доводить високу віддачу від інвестицій. Таким чином, реалізація цих ініціатив не лише вирішить існуючі проблеми, а й стане драйвером зростання продуктивності та фінансових результатів компанії.

Запропонована модель поєднує інноваційність та практичність, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів. Її реалізація стане ключовим кроком у трансформації HR-стратегії у відповідь на виклики сучасного ритейл-ринку.

Реалізація цих ініціатив відповідає критеріям оптимізації, забезпечує ефективність діяльності підприємства та є практично втілюваною в умовах ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ».

Таким чином, розвиток системи навчання — це не лише питання підвищення кваліфікації, а й фундамент для побудови організації, що вміє вчитися. Це шлях до створення культури, де неперервне самовдосконалення, обмін знаннями та відкритість до нового стають органічною частиною робочого процесу. У довгостроковій перспективі така культура забезпечує не просто виживання, а лідерство на ринку. Компанія, що вкладає в розвиток своїх людей, буде не просто успішний бізнес, а динамічну, живу й адаптивну спільноту професіоналів, здатну досягати найсміливіших цілей.

3.2. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та боротьби за талановитих фахівців ефективна система мотивації перестала бути лише інструментом кадрової політики — вона стала стратегічним чинником бізнес-успіху. Від того, наскільки прагнення співробітників узгоджуються з цілями компанії, безпосередньо залежать продуктивність, якість та інноваційність. Однак класичні підходи, засновані виключно на матеріальному стимулюванні, сьогодні часто виявляються недостатніми. Саме тому вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу є нагальним завданням, спрямованим на створення такого середовища, де кожен працівник відчуває себе цінним, усвідомлює свій внесок у спільну справу та має чітку перспективу як професійного, так і особистісного зростання.

У ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА» у 2022–2025 роках система мотивації та стимулювання персоналу зазнала змін через вплив зовнішніх факторів (війна, економічна нестабільність) та внутрішніх реформ компанії.

У рекордно короткі терміни на початку війни підприємство створило власний «Благодійний фонд Auchan з тобою», мета якого – надавати допомогу

співробітникам та їхнім сім'ям, що постраждали від війни. Фонд вже надав 13 мільйонів гривень і його робота продовжується [36].

Основні елементи системи мотивації в АШАН Україна (2022–2024 роки):

1. Матеріальна мотивація:

– Конкурентні зарплати – індексація в умовах інфляції (часткове підвищення окладів у 2023–2024 рр.).

– Бонуси та премії: виконання продажових КРІ (для торгового персонала); бонуси за лояльність (виплати за стаж); спеціальні премії під час війни (не всім, але були додаткові виплати у 2022–2023 рр.).

– Соціальний пакет: медичне страхування (частково); знижки на продукцію мережі.

– Додаткові пільги для військовослужбовців або родичів працівників на фронті.

2. Нематеріальна мотивація:

– Підтримка під час війни: гнучкий графік для переселенців; психологічна допомога (у співпраці з волонтерами).

– Кар'єрний розвиток: внутрішні навчальні програми (онлайн-курси); можливість ротації між відділами.

– Корпоративна культура: відновлення корпоративів із 2023 року (тимбілдинги, свята); система «відзнак» (подяки від керівництва, грамоти).

3. Адаптація до воєнного стану (2022–2023 роках):

– Скорочення частини бонусів через економічні труднощі.

– Акцент на соціальну підтримку (допомога з переїздом, безпековими питаннями).

– Деякі магазини тимчасово закрилися, тому частину працівників перевели в інші відділи.

Тенденції 2024 року: поступове повернення до докризових мотиваційних програм; розширення соціального пакету (можливі нові пільги для працівників);

оновлення КРІ-системи – більше уваги якості обслуговування, ніж лише продажам.

У 2022–2024 роках система мотивації в АШАН Україна була орієнтована на стабільність і підтримку персоналу під час кризи. Компанія зберігала лояльність співробітників через соціальні гарантії та обмежені, але цільові бонуси.

Після кризових 2022–2024 років компанія потребує сучасних, гнучких та ефективних мотиваційних механізмів, які забезпечать стабільність, продуктивність і лояльність персоналу.

З огляду на зміну умов праці в період цифровізації та воєнних викликів, ТОВ «АШАН ГІПЕРМАРКЕТ УКРАЇНА» доцільно оновити підходи до мотивації персоналу. Сучасна система стимулювання має враховувати не лише фінансові, а й нефінансові інструменти, що сприяють залученості, лояльності та продуктивності співробітників.

В умовах високої плинності кадрів (31% у 2024 р.) та жорсткої конкуренції на ринку праці, вдосконалення мотивації є не просто засобом підвищення продуктивності, а стратегічною інвестицією в утримання ключових співробітників та зниження операційних витрат. На основі аналізу слабких сторін існуючої системи пропонується зосередитись на впровадженні трьох пріоритетних, взаємопов'язаних напрямів, які дають швидкий і вимірюваний економічний ефект.

Рекомендовані напрями вдосконалення:

Напрямок 1. Впровадження гнучкої бонусної системи на основі диференційованих КРІ. Заміна загальних бонусів за продажами на диференційовану систему КРІ, що враховує конкретний внесок кожного відділу у фінансовий результат та якість сервісу:

– Для продавців-консультантів та касирів: 70% бонусу – за виконання плану продажів по відділу/зміні; 30% – за якісні показники (середній чек, відгуки клієнтів у додатку, відсутність рекламаций).

– Для логістики та складу: бонус за досягнення цілей щодо збереження товарних залишків (зниження наднормативних запасів) та швидкості обробки заявок.

– Для відділу обслуговування клієнтів: бонус за рівень вирішення звернень (NPS) та зниження часу очікування.

Порядок впровадження:

1. Розробка KPI-панелі для кожної посадової групи (I квартал 2026).
2. Інтеграція з існуючими системами обліку (1С, CRM) для автоматичного збору даних.
3. Пілотний запуск у 2-3 гіпермаркетах (II квартал 2026).
4. Навчання менеджерів середньої ланки роботи з новими KPI.
5. Масштабування на всю мережу (IV квартал 2026).

Здійснено економічне обґрунтування:

1. Витрати:

- Розробка та налаштування IT-рішення — 250 тис. грн (разово).
- Тренінги для керівників — 100 тис. грн.
- Загальні одноразові витрати: 350 тис. грн.

2. Очікуваний ефект (розрахунок на рік для мережі):

- Зниження плинності серед торгового персоналу на 5% (з 40% до 35%).

Економія на витратах за найм, адаптацію та навчання одного співробітника складає в середньому 25-30 тис. грн. При чисельності торгового персоналу 2000 осіб і плинності 40% (800 звільнень/рік), зниження на 5% означає 40 збережених робочих місць. Економія: 40 осіб x 27,5 тис. грн = 1,1 млн грн/рік.

– Приріст середнього чека на 2% за рахунок підвищеної залученості та якості консультацій. При чистому доході близько 10 млрд грн і частці продажів через персонал 60%, приріст становить: 10 млрд x 0,6 x 0,02 = 120 млн грн додаткового обороту. Маржинальність у роздрібній торгівлі — близько 3-5%. Консервативно беремо 3%: 120 млн x 0,03 = 3,6 млн грн додаткового прибутку.

3. Економічна ефективність:

Сумарний річний ефект: $1,1 + 3,6 = 4,7$ млн грн. Термін окупності: 350 тис. грн / 4,7 млн грн x 12 міс = 1 місяць.

Напрямок 2. Розширення соціального пакету з акцентом на психологічну підтримку та work-life balance. Запровадження цільових програм, що підвищують лояльність через турботу про нематеріальні потреби працівників, особливо актуальні в умовах постійного стресу:

1. Корпоративна програма психологічної допомоги (Employee Assistance Program - EAP): контракт із спеціалізованим провайдером на надання 5-6 безкоштовних консультацій психолога на рік для кожного співробітника. Анонімний доступ через телефон або онлайн.

2. Гнучкі форми зайнятості для окремих категорій: формалізація гібридного графіку (2 дні з дому на тиждень) для офісних фахівців (HR, маркетинг, бухгалтерія), а також для матерів з малолітніми дітьми чи працівників, які доглядають родичів.

3. Додаткові оплачувані «wellness-дні»: надання 2-х додаткових оплачуваних вихідних на рік, які співробітник може використати для відпочинку, профілактичного лікування або вирішення особистих питань без необхідності брати відпустку.

Порядок впровадження:

1. Вибір провайдера EAP та укладення договору (I квартал 2026).
2. Розробка та затвердження регламенту про гнучкий графік (I квартал 2026).
3. Інформаційна кампанія для персоналу про нові можливості.
4. Запуск програм (II квартал 2026).

Здійснено економічне обґрунтування:

1. Витрати:

– Підписка на EAP для 3127 співробітників: в середньому \$30-50/особу на рік. Беремо близько 1600 грн. Річні витрати: $3127 \times 1600 = 5,0$ млн грн.

– Адміністрування гнучкого графіку та wellness-днів (додаткові трудозатрати HR) – незначні, в межах поточного бюджету.

– Загальні річні витрати: близько 5,0 млн грн.

2. Очікуваний ефект (розрахунок на рік):

– Зниження загальної плинності на 3% (з 31% до 28%) за рахунок підвищення лояльності. При середніх витратах на заміну одного співробітника в 25 тис. грн та загальній чисельності 3127 осіб, зниження плинності на 3% = 94 збережених робочих місця. Економія: 94×25 тис. грн = 2,35 млн грн/рік.

– Зниження втрат від абсентеїзму та presenteeism (праці зі зниженою продуктивністю) на 15%. Консервативна оцінка втрат від цих факторів – 10% від ФОП. ФОП підприємства становить 1,2 млрд грн. Економія: $1,2$ млрд $\times 0,1 \times 0,15 = 18$ млн грн/рік.

3. Економічна ефективність:

Сумарний річний ефект: $2,35 + 18,0 = 20,35$ млн грн. Чистий фінансовий ефект на рік: $20,35 - 5,0 = 15,35$ млн грн. ROI: $(15,35 \text{ млн грн} / 5,0 \text{ млн грн}) \times 100\% = 307\%$.

Напрямок 3. Запуск цифрової платформи визнання та гейміфікації «АШАН Переможець». Створення внутрішнього мобільного додатку або розділу в корпоративному порталі, де керівники та колеги можуть публічно висловлювати подяку, нараховувати бали за досягнення (виконання KPI, ініціативу, допомогу колегам). Бали конвертуються в винагороди: додаткові вихідні, подарункові сертифікати партнерів, бонуси до зарплати, корпоративний мерч:

1. Вибір/розробка платформи (готове SaaS-рішення типу Nectar, Bonusly).

2. Формування «каталогу винагород» та правил нарахування балів.

3. Пілотний запуск серед менеджментів та однієї команди магазину.

4. Масштабування, інтеграція з KPI-системою.
5. Постійна комунікація успіхів та лідерів рейтингу.

Здійснено економічне обґрунтування:

1. Витрати:

- Підписка на SaaS-платформу для 3000+ користувачів: близько 4-6 дол США на особу на рік. Беремо \$5 = 200 грн. Річні витрати: $3127 \times 200 = 625$ тис. грн.

- Фонд для фінансування винагород (подарункові сертифікати, бонуси): близько 2000 грн на особу на рік (консервативно).

Річні витрати: $3127 \times 2000 = 6,25$ млн грн.

- Загальні річні витрати: $6,25 + 0,625 = 6,875$ млн грн.

2. Очікуваний ефект (розрахунок на рік):

- Підвищення індексу eNPS на 15 пунктів (до рівня 75+). Дослідження показують, що підвищення eNPS на 10 пунктів корелює зі зростанням продуктивності на 1-1,5%. Консервативно беремо 1% зростання продуктивності від додаткового обороту в 10 млрд грн: $10 \text{ млрд} \times 0,01 = 100$ млн грн додаткового обороту. При маржі 3%: $100 \text{ млн} \times 0,03 = 3,0$ млн грн додаткового прибутку.

- Зниження плинності серед залучених співробітників ще на 2% за рахунок посилення емоційного зв'язку. Економія (за аналогією з розрахунком вище): близько 1,57 млн грн.

3. Економічна ефективність:

Сумарний річний ефект: $3,0 + 1,57 = 4,57$ млн грн. Чистий фінансовий ефект на рік: $4,57 - 6,875 = -2,3$ млн грн (збиток).

Впровадження трьох пріоритетних напрямів (гнучкі KPI, розширений соціальний пакет, цифрове визнання) має сукупний річний економічний ефект у розмірі понад 17,75 млн грн ($4,7 + 15,35 - 2,3$), основний внесок у який роблять перші два напрями. Стратегія полягає в тому, щоб грошові інвестиції в соціальний пакет і KPI-систему окупалися за рахунок значного зниження витрат на плинність

та росту продуктивності, а платформа визнання посилювала ці ефекти на рівні корпоративної культури. Рекомендується почати з пілотного впровадження КРІ-системи та ЕАР у декількох локаціях, оскільки вони мають найвищий і найшвидший прямий фінансовий ROI.

Система мотивації в АШАН має бути індивідуалізованою, цифровою та орієнтованою на довгострокову лояльність. Впровадження цих рекомендацій допоможе компанії не лише утримувати персонал, а й залучати найкращих фахівців на ринку.

Таким чином, інвестування в розвиток системи мотивації — це інвестування в найцінніший актив компанії – її людей. Сучасний працівник мотивований не лише зарплатою, але й можливістю реалізації, визнанням і комфортним середовищем. Створення такої комплексної системи дозволяє побудувати не просто колектив, а справжню команду одностудців, здатну до спільної творчості, інновацій та досягнення найамбітніших цілей. Це шлях до створення організації, куди люди не просто «ходять на роботу», а куди вони йдуть творити, розвиватися та будувати своє спільне майбутнє.

3.3. Розвиток корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу

Формування сильної, адаптивної та ціннісно орієнтованої корпоративної культури (КК) є стратегічним завданням для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у контексті подолання наслідків кризи та забезпечення довгострокової стійкості. Корпоративна культура перестає бути супутнім явищем і перетворюється на керований актив, що безпосередньо впливає на ключові бізнес-показники: рівень лояльності персоналу, операційну ефективність, інноваційність та, як результат, фінансову результативність.

Діагностика, проведена в Розділі 2, виявила критичні слабкі сторони у цій сфері: недостатній рівень внутрішніх комунікацій, формальний характер зворотного зв'язку, відсутність системної адаптації нових співробітників та невикористання потенціалу внутрішнього визнання. Ці фактори є одними з основних драйверів високої плинності кадрів (31% у 2024 році), що генерує значні приховані витрати.

Для системного вирішення цих проблем пропонується впровадити трирічну цільову програму трансформації корпоративної культури на 2025 – 2027 рр (Таблиця 3.4 – Додаток Е). Програма базується на принципах data-driven підходу, гнучкості та спрямованості на конкретні бізнес-результати. Її основним завданням є перетворення КК з фактора ризику на джерело конкурентної переваги через підвищення лояльності, залученості та продуктивності персоналу.

Програма структурована навколо трьох взаємодоповнюючих стратегічних напрямів, кожен з яких містить конкретний набір заходів, показники успіху та економічне обґрунтування.

Інвестиції в корпоративну культуру мають чітку фінансову віддачу. Нижче наведено детальні розрахунки для кожного напрямку.

1. Формування культури зворотного зв'язку (Pulse-опитування та Feedback-to-Action).

Сучасні компанії з високою продуктивністю характеризуються регулярним, структурованим та прозорим механізмом зворотного зв'язку. Для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» упровадження культури зворотного зв'язку є одним із ключових елементів підвищення залученості персоналу та раннього виявлення організаційних проблем.

1.1. Інвестиції (перший рік):

– підписка на професійну платформу опитувань (3 127 користувачів): 750 тис. грн.

– тренінги для 200+ керівників: 150 тис. грн.

Загальні витрати: 900 тис. грн. (наступні роки – лише підписка).

1.2. Очікуваний річний економічний ефект:

– Ефект А: зниження плинності на 3%. При середніх витратах на заміну одного співробітника в 25 тис. грн. (рекрутинг, онбординг, навчання) та чисельності

3 127 осіб, зниження на 3% = 94 збережених працівники.

Економія: $94 \times 25\,000 = 2\,350\,000$ грн.

– Ефект Б: економія від усунення операційних неефективностей. Припустимо, зворотний зв'язок дозволяє виявити та усунути лише одну системну проблему на рік (наприклад, оптимізувати звітність, що заощадить 1 год/тиждень 500 офісним працівникам). Годинна ставка 100 грн.

– Економія: $500 \text{ осіб} \times 1 \text{ год} \times 52 \text{ тижні} \times 100 \text{ грн} = 2\,600\,000$ грн.

Сумарний річний ефект: 4 950 000 грн.

1.3. Фінансові показники ефективності:

– Чистий річний фінансовий ефект: $4\,950\,000 - 900\,000 = 4\,050\,000$ грн.

– Рентабельність інвестицій (ROI): $(4\,050\,000 / 900\,000) \times 100\% = 450\%$.

Термін окупності: менше 3 місяців.

Цей напрям має найбільш швидку фінансову віддачу та створює культурний фундамент для двох інших програм.

2. Система наставництва «Шлях до перших 90 днів».

Ефективна адаптація є критичною для великої роздрібною компанії, де нові працівники безпосередньо впливають на якість сервісу та швидкість операційних процесів. Запровадження структурованої програми наставництва дозволить знизити ранній відтік та прискорити вихід новачків на оптимальний рівень продуктивності.

2.1. Інвестиції (щорічні):

– бонус наставнику (15% окладу на 3 місяці). При 300 наймах/рік та середньому окладу наставника 25 000 грн: $300 \times (25\,000 \times 0,15) / 4 = 281\,250$ грн.

- бонус новачку (після 90 днів): $300 \times 5\,000 \text{ грн} = 1\,500\,000 \text{ грн}$.
- адміністративні витрати (0,5 ставки HR): 150 000 грн.

Загальні річні витрати: 1 931 250 грн.

2.2. Очікуваний річний економічний ефект:

- Ефект А: зниження «раннього» відтоку на 25%. При початковій плинності 40% серед новачків, збереження 30 додаткових працівників ($300 \times 0,4 \times 0,25$).

Економія: $30 \times 25\,000 = 750\,000 \text{ грн}$.

- Ефект Б: приріст від прискорення виходу на продуктивність. Скорочення «time-to-productivity» з 4 до 3 місяців дає 1 місяць додаткової повної продуктивності. Внесок у виручку на працівника – 3,2 млн грн/рік. Додаткова цінність за місяць: $3,2 \text{ млн} / 12 = 267\,000 \text{ грн}$. Для 300 новачків: $267\,000 \times 300 = 80\,100\,000 \text{ грн}$ додаткового обороту. При операційній маржі 3%: $80,1 \text{ млн} \times 0,03 = 2\,403\,000 \text{ грн}$ додаткового прибутку.

Сумарний річний ефект: 3 153 000 грн.

2.3. Фінансові показники ефективності:

- Чистий річний фінансовий ефект: $3\,153\,000 - 1\,931\,250 = 1\,221\,750 \text{ грн}$.

- Рентабельність інвестицій (ROI): $(1\,221\,750 / 1\,931\,250) \times 100\% = 63\%$.

Термін окупності: приблизно 19 місяців.

Цей напрям забезпечує значний вплив на стабільність кадрового складу та якість сервісу.

3. Система визнання та програма «Історії успіху».

Визнання — один із найсильніших факторів нематеріальної мотивації. Компанії з розвиненою системою визнання демонструють вищий рівень залученості, нижчу плинність та кращі результати взаємодії між працівниками.

3.1. Інвестиції:

- мінімальні капітальні.

– Основні витрати – час HR-бренд менеджера та бюджет на невеликі подарунки/вподобання (500 000 грн/рік).

3.2. Очікуваний економічний ефект: прямий фінансовий ROI важко ізолювати, оскільки ефект синергійний та стратегічний. Однак можна оцінити опосередкований вплив:

– посилення ефекту від перших двох програм через формування позитивного емоційного фону та зміцнення ідентичності.

– зменшення ризиків «тихого» відтоку ключових, але не гучних, фахівців.

– покращення «employer brand», що веде до скорочення витрат на рекрутинг та залучення більш якісних кандидатів.

– консервативна оцінка додаткового приросту продуктивності на 0,5-1% за рахунок підвищеної залученості може давати 1-2 млн грн додаткового прибутку.

Для успішної реалізації програми необхідно:

1. Створити проектно-робочу групу (ПРГ) під керівництвом HR-директора з представниками від комунікацій, навчання, операційного менеджменту та профспілки.

2. Затвердити детальний календарний план з етапами, контрольними точками та відповідальними.

3. Інтегрувати KPI програми в систему мотивації керівників середньої та вищої ланки.

4. Запустити внутрішню інформаційну кампанію «Наша культура майбутнього» для пояснення цілей та механізмів усім співробітникам.

5. Впровадити систему регулярного моніторингу та звітності (щоквартально для ПРГ, щорічно для Ради директорів).

Розвиток корпоративної культури для ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» має стати не сукупністю розрізнених HR-акцій, а керованою,

вимірюваною стратегічною інвестицією. Запропонована трирічна програма, зосереджена на зворотному зв'язку, адаптації та визнанні, забезпечує сукупний прямий річний фінансовий ефект у розмірі понад 8 млн грн при обґрунтованих та контрольованих інвестиціях. Це дозволить не тільки суттєво знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, але й сформувати стійке соціальне середовище – фундамент для адаптації до майбутніх викликів, інновацій та підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Отже, у розділі було розроблено не просто перелік рекомендацій, а цілісну стратегію трансформації, яка науково обґрунтована та підкріплена економіко-математичними розрахунками. Ця стратегія спрямована на подолання саме тих дисфункцій, що були виявлені в другому розділі: високої плинності, низької цифрової зрілості HR, нефлексібельної мотивації та слабкої корпоративної ідентичності. Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» здійснити перехід від витратної та реактивної кадрової політики до інвестиційної та проактивної моделі управління людським капіталом. Така трансформація є обов'язковою умовою для формування стійкої конкурентної переваги, забезпечення довгострокової лояльності персоналу та успішного відновлення бізнесу в повоєнний період.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було проведено комплексне дослідження системи управління персоналом ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» у контексті сучасних викликів, таких як цифровізація, економічна нестабільність та військові дії в Україні. Метою дослідження було визначення шляхів підвищення ефективності управління персоналом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Отримані результати дозволяють сформулювати такі ключові висновки:

1. Встановлено, що категорія «управління персоналом» пройшла значущу еволюцію: від технократичного інструменту адміністрування трудових ресурсів («кадрів») до стратегічної функції менеджменту, орієнтованої на розвиток «людського капіталу». Проведена диференціація понять «управління» (універсальний процес) та «менеджменту» (його спеціалізована соціально-економічна форма), а також «персоналу» (широке поняття, що охоплює всі форми трудової участі) та «кадрів» (сталий кваліфікований склад) забезпечила необхідну семантичну чіткість для подальшого дослідження. Сутність сучасного управління персоналом визначено як цілісну систему організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на оптимальне формування, розвиток та використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації на засадах партнерства та взаємної вигоди. Обґрунтовано, що у сучасній економіці персонал є не лише статтею витрат, а й ключовим активом, що генерує додану вартість. Економічна ефективність управління персоналом проявляється у впливі на продуктивність праці, рентабельність, операційні витрати та інноваційний потенціал підприємства. Цей вплив може бути кількісно виміряний через систему показників, таких як виручка на одного працівника, рентабельність інвестицій у людський капітал (HCROI) та частка фонду оплати праці у собівартості.

2. Систематизовано ключові сучасні концепції управління персоналом, обумовлені викликами глобалізації, цифровізації та VUCA-середовища.

Визначено, що для досягнення стійкості та конкурентоспроможності необхідний синтез класичних теорій з інноваційними підходами: Agile-менеджменту та гнучких організаційних структур, цифрового лідерства та трансформації HR-процесів, People Analytics для data-driven прийняття рішень, а також інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) і стейкхолдерської моделі. Ці концепції формують нову парадигму, де HR-функція перетворюється з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу.

3. На основі аналізу наукових джерел сформовано багатовимірну методичку оцінки ефективності системи управління персоналом. Запропонована методика інтегрує п'ять взаємопов'язаних критеріїв: економічну ефективність (вплив на фінансові результати), якість кадрового складу (рівень компетенцій), адаптивність та інноваційність (здатність до змін), соціально-психологічні показники (задоволеність, лояльність) та стратегічну відповідність (узгодженість з цілями бізнесу). Такий підхід дозволяє здійснити комплексну діагностику, виходячи за межі аналізу лише традиційних показників плинності та продуктивності.

4. Аналіз діяльності підприємства виявив суттєву двозначність у фінансовому стані підприємства. З одного боку, зафіксовано ознаки операційного оздоровлення: скорочення чистого збитку на 36,7% у 2024 році порівняно з попереднім періодом, зростання валового прибутку та певне покращення окремих показників рентабельності. Це свідчить про ефективність заходів щодо оптимізації витрат. З іншого боку, виявлено критичні системні проблеми: надзвичайно низькі значення коефіцієнтів ліквідності (значно нижче нормативу), що сигналізує про високий ризик неплатоспроможності; наявність накопиченого збитку, що поглинає власний капітал; високий ступінь зносу основних фондів (коефіцієнт зносу 72,5%). Цей суперечливий стан суттєво обмежує фінансові можливості для стратегічних інвестицій у розвиток людського капіталу, змушуючи кадрову політику функціонувати в умовах жорсткої ресурсної обмеженості.

5. Дослідження динаміки складу та структури персоналу виявило глибокі зрушення, зумовлені кризовими факторами. Найважливішим з них є радикальне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 34,9% (з 4802 до 3127 осіб), причому найінтенсивніше скорочення (-30,3%) припало на 2024 рік. Це стало прямим наслідком оптимізаційних заходів, закриття частини магазинів та адаптації до воєнних реалій. Позитивним результатом даної примусової оптимізації стало різке зростання продуктивності праці – виручка на одного працівника збільшилася на 45,9%, досягнувши 3246 тис. грн. Однак, паралельно виникли структурні дисбаланси: зменшення частки молоді (18-25 років) на 6 п.п., що створює ризики для інноваційності та оновлення колективу; збереження гендерної асиметрії на керівних посадах (чоловіки становлять 68% топ-менеджменту); наявність регіональних диспропорцій у рівні кваліфікації співробітників.

6. Комплексна оцінка елементів системи управління персоналом за запропонованою в розділі 1 методикою виявила набір системних дисфункцій, що свідчить про переважно реактивний характер кадрової політики:

– Економічна ефективність: попри високий приріст продуктивності, кадрова політика не усуває ключову причину фінансових труднощів, а високі витрати на заміну персоналу через плинність продовжують тиснути на операційні витрати.

– Адаптивність та інноваційність: рівень цифровізації HR-процесів залишається недостатнім (автоматизовано лише близько 45%), а обмеження у використанні сучасних інструментів навчання (охоплення цифровим навчанням – 19%) свідчать про відставання від галузевих трендів.

– Соціально-психологічні показники: ключовим індикатором проблем є високий рівень плинності кадрів (25-31%), який, незважаючи на позитивну динаміку зниження, значно перевищує оптимальний для стабільності рівень. Це підтверджується лише середнім значенням індексу залученості (61%), що вказує

на неефективність існуючих мотиваційних механізмів у умовах стресу та невизначеності.

– Стратегічна відповідність: наявність лише 12% кадрового резерву на ключові посади та фрагментарність програм розвитку менеджменту свідчать про відсутність цілісного, довгострокового стратегічного планування роботи з персоналом, узгодженого з бізнес-цілями компанії.

7. Запропоновані напрями підвищення ефективності управління персоналом побудовані на принципах системності, проактивності та вимірюваності. Вони не є набором розрізнених ініціатив, а формують взаємодоповнювану стратегію, в якій розвиток навчання, модернізація мотивації та трансформація корпоративної культури посилюють ефект один одного. Кожен напрям включає конкретні інструменти, етапи впровадження, відповідальних осіб та, що найважливіше, систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє перевести управління персоналом у площину data-driven прийняття рішень. Обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних тренінгів до інтегрованої моделі безперервного професійного розвитку. Запропонована модель, що включає впровадження LMS-платформи, систему менторства та гейміфіковане мікронавчання, орієнтована на подолання ключових недоліків: низького охоплення (19%) та персоналізації. Прогнозовані результати (зниження плинності до 22%, зростання індексу залученості до 75%) демонструють не лише якісний, а й кількісний ефект, який безпосередньо впливає на операційні витрати та продуктивність.

8. На основі аналізу слабкостей існуючої системи запропоновано перехід від уніфікованих матеріальних стимулів до диференційованої та збалансованої моделі «гроші-підтримка-визнання». Економічне обґрунтування трьох пріоритетних інструментів – гнучкої KPI-системи, програми психологічної допомоги (EAP) та цифрової платформи визнання – підтверджує їхню високу фінансову доцільність.

Розрахунки показують, що сукупний прямий річний економічний ефект від цих заходів може перевищувати 17,75 млн грн за рахунок механізмів:

- а) скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію через зниження плинності;
- б) зростання обороту та маржі через підвищення продуктивності і якості сервісу;
- в) зменшення втрат від абсентеїзму та presenteeism.

9. Визначено, що формування сильної та адаптивної корпоративної культури є критичним для консолідації ефектів від перших двох напрямів та зниження соціальних ризиків. Запропонована трирічна цільова програма, зосереджена на створенні культури зворотного зв'язку, системі наставництва та платформі визнання, є керованою інвестицією, а не набором одноразових акцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 3(79). 80–87. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-80-87>
2. Ананьєва О.О., Гофман М.О. Аналіз економіки підприємств у стані невизначеності: особливості інструментарію дослідження. *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання*: колективна монографія / за ред. І.Ф. Радіонової. Київ: Університет "КРОК", 2021. С. 169-190. DOI: <https://doi.org/10.31732/EU-CER>
3. Бадлер М., Тркман П. Природа управлінських структур. *Журнал менеджменту та організації*. 2023. 29(2). С. 173-190. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.83>
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.
5. Дяків О.П. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О.П. Дяків, А.С. Коцур, В.М. Островерхов [та ін.]; за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
6. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувачів ступеня магістра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211.
8. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. 12 (124). С. 163-167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

9. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. Г.С. Одинцової. Харків: ХарПІ УАДУ, 2016. 492 с.
10. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. Київ: Основи, 1995. 442 с.
11. Дослідження НАН України «Трансформація ринку праці під час війни» 2024. URL: <https://www.nas.gov.ua/storage/editor/files/zvit-2024-2204-projekt.pdf>
12. Звіт DEI (Diversity, Equity & Inclusion) за 2024 рік. URL: <https://itukraine.org.ua/d-i-report-2024-rozvitok-riznomanittya-ta-inklyuziyi-v-kompaniyi>
13. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. 3(71). С. 46–53. DOI:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
14. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125-129. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>
15. Кодекс законів про працю України. Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
16. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2019. 296 с.
18. Кузнецова В.І., Зайченко О.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 232 с.
19. Марченко В., Ганецька Д. Інноваційні підходи до формування кадрової політики: виклики та перспективи в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-126>

20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / За заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
21. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
22. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. 1(61). С. 137-141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-14>
23. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Куделя В.І., Яковенко В.Г. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82 С. 290–297. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16907/1/Kudelia.pdf>
24. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візі.*, 2023. №19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>
25. Панченко, І., Кривенко, Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
26. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
27. Про зайнятість населення. Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
28. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2324>
29. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

30. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
31. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136>
32. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 3. С. 146-149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22>
33. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». URL: <https://auchan.ua>
35. Офіційний сайт Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua>
36. Особливості роботи в Auchan Україна: Відкритий діалог та прозора комунікація на всіх рівнях. URL: https://24tv.ua/osoblivosti-roboti-auchan-ukrayina-vidkritiy-dialog-prozora-komunikatsiya_n2566676
37. Офіційний сайт Академія AIHR URL: <https://www.aihr.com/blog/human-capital-roi/>
38. 2023 annual results – ELO - 22 February 2024. URL: <https://www.auchan-retail.com/storage/app/uploads/public/65d/72b/611/65d72b611ade7364021196.pdf>
39. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's. Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). *Відкритий журнал бізнесу та менеджменту*. 2020. №6. URL: https://books.google.com.ua/books?id=g7zEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

40. Building Loyalty in Retail Employees: Incentives That Work. URL: <https://www.questsearch.co.uk/2025/01/building-loyalty-in-retail-employees-incentives-that-work/>
41. Culture Amp. Retail, January 2025. URL: <https://www.cultureamp.com/science/insights/retail>
42. How to measure and improve employee engagement in the retail sector. URL: <https://www.oneadvanced.com/resources/measure-and-improve-employee-engagement/>
43. How Your Company Culture Impacts Employee Retention. URL: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2024/08/05/how-your-company-culture-impacts-employee-retention/>
44. 4 Research-Backed Ways to Improve Employee Retention in Retail. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/4-research-backed-ways-to-improve-employee-retention-in-retail>
45. Phillips J.J., Pulliam Phillips P. ROI in Human Capital: Measuring the Return on Investment in People, Projects, and Programs. *Society for Human Resource Management*. URL: https://www.researchgate.net/publication/235271732_Measuring_return_on_investment_in_HR
46. Deloitte. Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>
47. Freeman R.E., et al. Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Cambridge University Press. URL: <https://scispace.com/pdf/stakeholder-theory-concepts-and-strategies-3d5v6f1m4h.pdf>
48. Employee Net Promoter Score (eNPS): The Ultimate 2025 Guide. URL: <https://www.clearlyrated.com/blog/employee-net-promoter-score-enps>

49. Emily Killham M.A., Oliver Lee Bateman. Employee Net Promoter Score (eNPS): What You Need to Know. URL: <https://blog.perceptyx.com/employee-net-promoter-score>
50. McKinsey Global Retail Reports. *The Future of Work in Retail*. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work>
51. McKinsey. The State of HR in Wartime Ukraine. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/monthly/2022/2022-06-04a.html>
52. Gallup. State of the Global Workplace 2023 Report. Gallup Inc. URL: <https://www.gallup.com/workplace/>
53. Cristina B. Gibson, Susan G. Cohen. Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. 2023. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=Skly8bshKoEC&printsec=copyright&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
54. Maslach C., Leiter M. P. The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs. Harvard University Press. URL: <https://www.scribd.com/document/673727391/Maslach-and-Leiter-The-Burnout-Challenge-1pp>
55. PwC (2023). Workforce Trends: Retail Sector Analysis. URL: <https://www.pwc.com>
56. Powell W.W. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*. URL: <https://www.scribd.com/document/354463744/Powell-1990-Neither-Market-Nor-Hierarchy-Networks-Forms-of-Organizations>
57. Reward Gateway Integrations. What's behind industry employee turnover rates? URL: <https://www.rewardgateway.com/blog/employee-turnover-rates-by-industry>
58. Society for Human Resource Management. *Future of HR Report*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/business-strategy-of-hr>
59. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/home>

60. Stratus HR. How Workplace Culture Impacts Your Employee Turnover. URL: <https://stratus.hr/resources/how-workplace-culture-impacts-your-employee-turnover>
61. Ulrich D. HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/329940640_HR_Transformation_Building_Human_Resources_from_the_outside_in
62. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. McGraw-Hill Education. 2016. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/HR-from-the-Outside-In%3A-Six-Competencies-for-the-of-Ulrich-Younger/24d91293ef3ce043e0d5f71107fa3310ca375632>
63. CIPD. Learning and Development Annual Survey Report 2023. Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://www.cipd.org>
64. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business School Press. 2001. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
65. Harvard Business Review. The New Rules of Talent Management. Harvard Business Publishing. 2023. URL: <https://tmassociates.com/the-new-rules-of-talent-management/>
66. The Ultimate Guide to Retail Employee Engagement (Strategies & Ideas).2025 URL: <https://staffbase.com/blog/retail-employee-engagement>
67. The Influence of Corporate Culture on Employee Retention. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394404061_The_Influence_of_Corporate_Culture_on_Employee_Retention

68. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford University Press, 2023. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

69. Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene. URL: https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html?utm_source=chatgpt.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року

	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2023	12	31
Підприємство	«Ашан Україна Гіпермаркет»	за ЄДРПОУ	35442481		
Територія	Оболонський р-н	за КОАТУУ	UA80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників	4484				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «в» у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності			-		
			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

Форма №1

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12,971	5,537	
первісна вартість	1001	177,922	180,429	
накопичена амортизація	1002	(164,951)	(174,892)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	145,913	50,941	6
Основні засоби:	1010	1,912,601	1,506,755	6
первісна вартість	1011	5,311,310	5,379,670	6
Знос	1012	(3,398,709)	(3,872,915)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26,738	16,874	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2,098,223	1,580,107	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,508,727	1,284,917	7
Виробничі запаси	1101	3,358	3,794	7
Незавершене виробництво	1102	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	
Товари	1104	1,505,369	1,281,123	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265,199	231,279	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	55,563	41,802	
з бюджетом	1135	3,965	4,866	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,071	3,918	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	251,751	262,897	9
Готівка	1166	37,026	31,420	9
Рахунки в банках	1167	6,037	71,171	9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,852	11,918	
Інші оборотні активи	1190	77,067	74,646	10
Усього за розділом II	1195	2,211,195	1,916,243	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття				
Баланс	1300	4,309,418	3,496,350	

А

Продовження Додатка А

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року
(продовження)*

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Примітки
I	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	2,547,188	4,111,368	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	752	587	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4,489,510)	(5,419,052)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,941,570)	(1,307,097)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	33,333	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,334,085	1,069,179	12
Довгострокові забезпечення	1520	106,517	100,848	
Цільове фінансування	1525	10	-	
Усього за розділом II	1595	1,473,945	1,170,027	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	912,203	721,301	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	595,317	606,107	12
товари, роботи, послуги	1615	2,312,218	1,895,772	13
розрахунками з бюджетом	1620	97,545	111,612	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	9,680	10,263	
розрахунками з оплати праці	1630	35,100	37,685	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	20,459	29,491	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	133,538	172,268	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	660,983	48,921	12
Усього за розділом III	1695	4,777,043	3,633,420	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття				
Баланс	1700	4,309,418	3,496,350	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,803,447 тисяч гривень (31 грудня 2022 року: 6,250,988 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Додаток Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року

		Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2024	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	за ЄДРПОУ	35442481		
Територія	Оболонський р-н	за КОАТУУ	UA80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОІФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та поточними виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників	3127				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «у» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5,537	10,814	
первісна вартість	1001	180,429	188,627	
накопичена амортизація	1002	(174,892)	(177,813)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,941	67,844	6
Основні засоби:	1010	1,506,755	1,458,672	6
первісна вартість	1011	5,379,670	5,299,597	6
знос	1012	(3,872,915)	(3,840,925)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16,874	15,016	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1,580,107	1,552,346	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,284,917	1,122,602	7
виробничі запаси	1101	3,794	4,464	7
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	-	-	
товари	1104	1,281,123	1,118,138	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	231,279	218,199	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	41,802	44,273	
з бюджетом	1135	4,866	2,214	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,918	4,304	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	262,897	112,580	9
готівка	1166	31,420	32,913	9
рахунки в банках	1167	71,171	7,538	9
Витрати майбутніх періодів	1170	11,918	8,212	
Інші оборотні активи	1190	74,646	105,492	10
Усього за розділом II	1195	1,916,243	1,617,876	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	3,496,350	3,170,222	

Продовження Додатка Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,111,368	4,485,410	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	587	421	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5,419,052)	(6,004,034)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Видучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,307,097)	(1,518,203)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,069,179	1,010,318	12
Довгострокові забезпечення	1520	100,848	93,409	
Цільове фінансування	1525	-	24	
Усього за розділом II	1595	1,170,027	1,103,751	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	721,301	600,358	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	606,107	669,884	12
товари, роботи, послуги	1615	1,895,772	1,958,909	13
розрахунками з бюджетом	1620	111,612	132,990	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	10,263	11,320	
розрахунками з оплати праці	1630	37,685	40,801	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	29,491	51,709	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	172,268	118,511	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	48,921	192	12
Усього за розділом III⁽²⁾	1695	3,633,420	3,584,674	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	
Баланс	1900	3,496,350	3,170,222	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,688,425 тисяч гривень (31 грудня 2023 року: 4,803,447 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Додаток В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2023	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року Форма №2			Код за ДКУД		
(у тисячах гривень)			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат	ІФ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,993,739	10,688,451	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8,103,099)	(7,888,949)	17
Валовий:				
Прибуток	2090	2,890,640	2,799,502	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	144,756	137,029	21
Адміністративні витрати	2130	(550,481)	(502,587)	19
Витрати на збут	2150	(2,707,896)	(2,651,668)	18
Інші операційні витрати	2180	(68,277)	(149,901)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	-	
Збиток	2195	(291,258)	(367,625)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	1,424	6,293	23
Інші доходи	2240	7,529	41,035	25
Фінансові витрати	2250	(476,809)	(736,095)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(156,815)	(205,208)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	-	
Збиток	2295	(915,929)	(1,261,600)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	-	
Збиток	2355	(915,929)	(1,261,600)	

Продовження Додатка В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(165)	726	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(165)	726	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(165)	726	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(916,094)	(1,260,874)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	102,720	85,479	
Витрати на оплату праці	2505	903,330	903,047	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,169	204,397	20
Амортизація	2515	540,033	612,897	
Інші операційні витрати	2520	1,583,402	1,498,334	
Разом	2550	3,326,654	3,304,154	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 440,544 тисячі гривень у 2023 році (2022 рік: прибуток 531,798 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Додаток Д

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2024	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року Форма №2			Код за ДКУД		
(у тисячах гривень)			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,149,984	10,993,739	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,224,861)	(8,103,099)	17
Валовий:				
прибуток	2090	2,925,123	2,890,640	
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	315,632	144,756	21
Адміністративні витрати	2130	(575,325)	(550,481)	19
Витрати на збут	2150	(2,744,062)	(2,707,896)	18
Інші операційні витрати	2180	(76,906)	(68,277)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	-	-	
збиток	2195	(155,538)	(291,258)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	17,750	1,424	23
Інші доходи	2240	21,047	7,529	25
Фінансові витрати	2250	(428,661)	(476,809)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(34,084)	(156,815)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	-	
збиток	2295	(579,486)	(915,929)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	-	
збиток	2355	(579,486)	(915,929)	

Продовження Додатка Д

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(166)	(165)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(166)	(165)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(166)	(165)	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(579,652)	(916,094)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	84,047	102,720	
Витрати на оплату праці	2505	911,901	903,330	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,325	197,169	20
Амортизація	2515	533,314	540,033	
Інші операційні витрати	2520	1,669,707	1,583,402	
Усього	2550	3,396,294	3,326,654	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 168,575 тисяч гривень у 2024 році (2023 рік: збиток 440,544 тисячі гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Детальний план та економічне обґрунтування програми розвитку корпоративної культури

Стратегічний напрям	Конкретні заходи та інструменти реалізації	Відповідальність	Графік (етапи)	Цільові показники (KPI) до 2027 р.
<p>1. Впровадження культури прозорих комунікацій та ефективного зворотного зв'язку</p>	<p>1.1. Запуск системи регулярних pulse-опитувань:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використання платформи (напр., Culture Amp, SurveyMonkey). • Короткі (5-7 хв.) анкети раз на квартал (питання про eNPS, комунікації, ресурси, стресс). • Анонімність та автоматизоване агрегування результатів. <p>1.2. Механізм «Feedback-to-Action»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Обов'язкове формулювання керівником підрозділу плану дій на основі результатів опитування. • Публікація плану у внутрішніх комунікаційних каналах у форматі: «Ми почули» (проблема), «Ми робимо» (конкретні кроки), «Ми очікуємо» (результат). <p>1.3. Прямі комунікації від керівництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щомісячні відеозвернення Генерального директора/операційного директора. • Ведення внутрішнього блогу керівництва з роз'ясненням стратегічних рішень. 	<p>HR-департамент (координація), Керівники всіх рівнів (зворотний зв'язок), Відділ комунікацій</p>	<p>Етап 1 (2025): Пілот в 2-3 департаментах (Q2), вибір платформи.</p> <p>Етап 2 (2026): Масштабування на всі офісні підрозділи та 50% магазинів.</p> <p>Етап 3 (2027): Повне впровадження по всій мережі.</p>	<p>– Індекс eNPS: зростання на +15 пунктів (з 61 до 76). Частка співробітників, що відчувають врахування їхньої думки: зростання до 75%.</p> <p>– Скорочення часу поширення ключових рішень на 30%.</p> <p>– Рівень участі в опитуваннях >85%.</p>

Продовження додатку Е

<p>2. Формалізація та цифровізація системи наставництва «Шлях до перших 90 днів»</p>	<p>2.1. Розробка стандартизованого онбордингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Створення цифрового чек-листа в LMS (напр., Moodle) з етапами на 1, 30, 60 та 90 днів. • Завдання включають не лише професійні навички, але й соціальну інтеграцію (знайомство з командою, корпоративні цінності). <p>2.2. Створення інституту сертифікованих наставників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Відбір та навчання наставників (тренінг з навичок менторства, feedback). • Наставник призначається з суміжного відділу, не є безпосереднім керівником. <p>2.3. Система мотивації для учасників:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фіксований бонус наставнику за успішне завершення адаптації підлеглим (напр., 15% від окладу за квартал). • Невеликий бонус новачку після 90 днів (подарунковий сертифікат, додатковий вихідний день). 	<p>Відділ навчання та розвитку (L&D), Лінійні керівники, HR-бізнес-партнери</p>	<p>Етап 1 (2025): Розробка стандарту, підготовка перших 30 наставників, пілот у відділі логістики (Q3-Q4).</p> <p>Етап 2 (2026): Масштабування на всі офісні співробітників та керівні посади в магазинах.</p> <p>Етап 3 (2027): Повне охоплення всіх нових співробітників.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Плинність серед співробітників зі стажем менше 1 року: зниження на 25% (з ~40% до 30%). – Скорочення часу виходу на повну продуктивність (<i>time-to-productivity</i>) з 4 до 3 місяців. – 100% охоплення нових співробітників програмою. – Індекс задоволеності онбордингом >4,5/5.
--	--	---	--	--

Продовження додатку Е

<p>3. Побудова системи визнання та формування внутрішніх орієнтирів успіху</p>	<p>3.1. Цифрова платформа визнання «АШАН.Вдячність»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модуль у внутрішньому порталі або мобільному додатку для публічної подяки колегам. • Система балів за визнання, які можна обміняти на винагороди з каталогу (мерч, сертифікати, додатковий відпочинок). <p>3.2. Регулярна рубрика «Історії успіху АШАНу»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Щомісячне висвітлення в корпоративних медіа реальних історій кар'єрного зростання, втілення цінностей, героїзму в умовах війни. • Відеоінтерв'ю, статті, пости в соціальних мережах з хештегом #АШАНгерої. <p>3.3. Інтеграція з соціальною відповідальністю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація корпоративних волонтерських днів («День добра»). • Публічне визнання команд та осіб, найбільш активних у соціальних ініціативах. 	<p>Відділ корпоративних комунікацій, HR-бренд, Керівники підрозділів</p>	<p>Етап 1 (2025): Запуск цифрової платформи визнання, запуск рубрики «Історії успіху» (Q4).</p> <p>Етап 2 (2026): Інтеграція платформи з KPI-системою, масштабування волонтерських програм.</p> <p>Етап 3 (2027): Повна інтеграція визнання в щоденну культуру, регулярні оцінки впливу.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Активність на платформі визнання: більше 60% співробітників щомісяця. – Частка співробітників, що відчують себе визнаними: зростання до 80%. – Кількість публікацій «Історій успіху»: 24+ на рік. – Залученість у волонтерських програмах: більше 30% колективу.
--	--	--	---	---

Джерело: розроблено автором