

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту завідувач
кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук
«16» серпня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ ЕПЦЕНТР К)

Виконав: Корж Дем'ян Ярославович
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Биба Валентина Анатоліївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: доцент Ірина Олександрівна Герасименко
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

підпис

підпис

Я, Корж Дем'ян Ярославович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Корж Дем'ян Ярославович
прізвище, ім'я та по батькові

Тема: Процес організації кадрового менеджменту в сучасних умовах (за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: Теоретичні основи кадрового менеджменту та його значення в системі управління підприємством. Аналіз сучасних методів організації кадрової роботи на підприємствах. Оцінка системи кадрового менеджменту ТОВ «Епіцентр К». Порівняльний аналіз кадрового менеджменту ТОВ «Епіцентр К» з міжнародним досвідом (на прикладі ІКЕА). Розробка пропозицій щодо вдосконалення кадрового менеджменту на підприємстві та їх економічне обґрунтування.

Вихідні дані: Внутрішня кадрова документація ТОВ «Епіцентр К» Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр. Аналітичні матеріали та маркетингові дослідження ринку праці в Україні (2022–2024 рр.) Наукові публікації та фахові статті з питань управління персоналом

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024 – січень 2025	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	<i>виконано</i>
Аналітична частина	травень – червень 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	липень – серпень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	вересень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	жовтень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	жовтень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	листопад 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи


підпис

доцент Биба В. А.

Здобувач


підпис

Корж Д. Я.

Дата отримання завдання «23» квітня 2025 року

АНОТАЦІЯ

Корж Д. Я.

ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів організації кадрового менеджменту в умовах трансформаційної економіки.

Використано методи: аналізу і синтезу – для обробки науково-теоретичних матеріалів; порівняльного аналізу – для дослідження кадрової політики; графічний – для візуалізації результатів; системного підходу – для вивчення структури управління персоналом; експертних оцінок – для формування практичних рекомендацій; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін кадрового менеджменту в ТОВ «Епіцентр К».

Проаналізовано процес організації кадрового менеджменту в ТОВ «Епіцентр К», зокрема систему добору, навчання, мотивації та розвитку персоналу. Встановлено, що підприємство впроваджує сучасні HR-технології, зокрема елементи цифровізації та автоматизації, які позитивно впливають на ефективність управління людськими ресурсами. Визначено сильні сторони кадрової політики, серед яких – розвинена корпоративна культура, системний підхід до навчання персоналу, налагоджена структура управління.

За результатами SWOT-аналізу визначено стратегічні орієнтири вдосконалення кадрового менеджменту в умовах цифрової трансформації. Запропоновано напрями удосконалення кадрової політики ТОВ «Епіцентр К», що включають: розширення цифрових HR-інструментів, розвиток системи мотивації, оновлення програм підвищення кваліфікації та впровадження елементів гнучкої організації праці.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 46 сторінок комп'ютерного тексту, 8 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел із 29 найменувань.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління персоналом, мотивація, корпоративна культура, HR-технології, цифровізація, ТОВ «Епіцентр К».

ANNOTATION

D. Korzh

THE PROCESS OF ORGANIZING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS (BASED ON MATERIALS OF EPCIENTR LLC)

The bachelor's thesis explores the set of theoretical, methodological, and practical aspects of organizing human resource management in the context of a transforming economy.

The following methods were applied: analysis and synthesis – to process theoretical and scientific materials; comparative analysis – to examine HR policies; graphical method – to visualize research results; systems approach – to study the personnel management structure; expert evaluations – to develop practical recommendations; SWOT analysis – to assess the strengths and weaknesses of HR management at EPCIENTR LLC.

The organization of human resource management processes at EPCIENTR LLC is analyzed, including recruitment, training, motivation, and personnel development systems. It was found that the company actively implements modern HR technologies, including digitalization and automation tools, which positively affect the efficiency of human resource management. The strengths of the HR policy are identified, such as a well-developed corporate culture, a systematic approach to employee development, and a well-established personnel management structure.

Based on the results of the SWOT analysis, strategic directions for improving HR management in the context of digital transformation are defined. Recommendations for enhancing the HR policy of EPCIENTR LLC include the expansion of digital HR tools, the development of a motivation system, the renewal of training and professional development programs, and the implementation of flexible work organization elements.

The bachelor's thesis contains 46 pages of computer-typed text, 8 tables, 1 figure, and a list of 29 references.

Key words: human resource management, personnel management, motivation, corporate culture, HR technologies, digitalization, EPCIENTR LLC.

ПРОЦЕС ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»)

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	18
2.1. Особливості кадрового менеджменту в ТОВ «Епіцентр К».....	18
2.2. Проблеми та виклики у сфері кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Кадровий менеджмент охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із підбором, мотивацією, навчанням і розвитком працівників, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на продуктивність роботи, корпоративну культуру та конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних умовах значну актуальність набула проблема пошуку та підбору персоналу, що стало важливою складовою управління людськими ресурсами підприємств. Зростаюча потреба у висококваліфікованих фахівцях сприяла розвитку процесу рекрутингу, який є важливою частиною кадрової стратегії компанії.

HR-маркетинг (маркетинг персоналу) відіграє ключову роль у процесах залучення та утримання талановитих працівників. Головною метою HR-маркетингу є формування позитивного іміджу компанії на ринку праці, що сприяє залученню висококваліфікованих кандидатів до організації. Крім того, HR-маркетинг сприяє збереженню існуючого персоналу шляхом стимулювання їх професійного розвитку та підвищення мотивації. Завдяки впровадженню ефективних HR-маркетингових практик компанії створюють привабливі умови праці, що підвищує задоволеність працівників та знижує рівень плинності кадрів. В умовах високої конкуренції на ринку праці HR-маркетинг виступає невід'ємною складовою успішної кадрової стратегії. Для забезпечення ефективності HR-маркетингу необхідно здійснювати системний аналіз ринку праці та впроваджувати дієві інструменти залучення і утримання персоналу.

Проте варто зазначити, що не менш важливим завданням є ефективність оцінювання кадрової системи управління, що передбачає врахування різноманітних показників діяльності відділів підприємства. Система пошуку та відбору персоналу повинна бути максимально оптимізованою на етапі формування кадрового складу, що дозволяє суттєво покращити якість роботи організації. Керівники підприємств прагнуть залучати висококваліфікованих

спеціалістів, тому необхідно постійно вдосконалювати методи рекрутингу та шляхи пошуку нових кадрів.

Як показує досвід провідних країн, незалежно від умов економічної стабільності чи кризових явищ, потреба в нових підходах до кадрового забезпечення є на порядку денному. В умовах сучасного розвитку українського ринку праці виникла парадоксальна ситуація: попри високий рівень безробіття, існує суттєвий дефіцит кваліфікованих кадрів. Це створює необхідність активного розвитку ринку праці, створення нових інститутів та механізмів, що можуть забезпечити ефективне управління людськими ресурсами.

Особливе значення ці питання набувають у контексті військових подій в Україні, які суттєво впливають на кадрові процеси в організаціях. Плинність кадрів, мобілізаційні процеси та зміни в структурі людських ресурсів вносять суттєві корективи в кадрову політику багатьох підприємств. Відповідно, стратегічний розвиток менеджменту персоналу має велике значення для забезпечення стабільності компаній у таких умовах.

Кадровий потенціал організацій стає важливою складовою відродження країни у післявоєнний період, адже від його підтримки залежить не тільки економічне відновлення, але й ділова репутація кожної компанії. Тому важливо стратегічно розвивати HR-менеджмент, що дозволяє не лише залучати нових клієнтів і співробітників, але й створювати міцний бренд, який допомагає зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Мета дослідження – проаналізувати процес організації кадрового менеджменту в сучасних умовах, оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Епіцентр» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи кадрового менеджменту;
- проаналізувати сучасні тенденції та підходи до управління персоналом;
- дослідити кадрову політику та систему управління персоналом у ТОВ «Епіцентр»;

- виявити основні проблеми та виклики, що постають перед підприємством у сфері кадрового менеджменту;
- запропонувати шляхи вдосконалення процесів управління персоналом на основі сучасних HR-технологій.

Об'єктом дослідження є процес організації кадрового менеджменту в сучасних умовах.

Предмет дослідження – особливості управління персоналом на прикладі діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, вивчення нормативно-правової бази, методи порівняльного аналізу, системний підхід, анкетування працівників та SWOT-аналіз кадрової політики підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення процесу кадрового менеджменту не лише в ТОВ «Епіцентр К», а й в інших підприємствах роздрібної торгівлі та суміжних галузях. Запропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню умов праці, розвитку корпоративної культури та зміцненню конкурентних позицій компанії.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кадровий менеджмент є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки він спрямований на ефективне управління людськими ресурсами. Основними завданнями кадрового менеджменту є підбір, навчання, мотивація та оцінка персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. У сучасних умовах, коли ринок праці динамічно змінюється, особливого значення набуває здатність організації адаптуватися до нових викликів та забезпечувати конкурентоспроможність через ефективне управління персоналом.

Цікавим аспектом є те, що в багатьох вітчизняних та зарубіжних джерелах поняття «кадри» часто асоціюється лише з певною категорією працівників, зокрема, з фахівцями та робітниками високої кваліфікації або з тими, хто має значний досвід роботи в організації. Наприклад, у Франції термін «кадри» використовують виключно щодо управлінців середнього та вищого рівня, а також спеціалістів із високим рівнем професійної підготовки. Кадровий менеджмент, в свою чергу, має на меті визначення основних завдань і принципових напрямків роботи з персоналом на тривалий період.

Слід зауважити, що сучасна економічна література містить різні трактування поняття «кадровий менеджмент». Одні автори підкреслюють важливість мети й методів, що допомагають досягти цієї мети, що орієнтує на організаційну сторону управління персоналом. Інші вчені звертають увагу на змістовну складову кадрового менеджменту, підкреслюючи функціональні аспекти цього процесу. Так, на думку В. Галенко, кадровий менеджмент є комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які сприяють підвищенню ефективності трудової діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства [1].

Однією з ключових задач для будь-якої організації є ефективне використання кадрового потенціалу та підвищення професійного рівня своїх працівників. У цьому контексті вивчення мотиваційних аспектів дозволяє

розробити та впровадити стратегію залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів, а також сприяти розвитку кадрового потенціалу через стимулювання професійної активності. Це дає змогу знайти нові підходи та механізми для регулювання соціально-трудоих відносин, що є важливим аспектом для зростання ефективності організації.

У сучасних умовах кадровий менеджмент стає стратегічною функцією організації, яка допомагає досягати довгострокових цілей, адаптуватися до змін ринку праці та використовувати потенціал співробітників максимально ефективно.

Діяльність підприємств та організацій, спрямована на максимально ефективне використання кадрових ресурсів для досягнення як особистісних цілей працівників, так і стратегічних завдань організації в цілому, відображає суть менеджменту персоналу. Цей процес характеризується такими основними рисами:

- 1.) орієнтація на досягнення практичних результатів, а не на абстрактні концептуальні засади чи формальні настанови;
- 2.) приділення великої уваги вирішенню організаційних завдань, що виникають у процесі підтримки загального підйому персоналу, а також сприяння індивідуальному розвитку кожного працівника та створенню сприятливих умов для праці;
- 3.) стратегічний підхід до розвитку кожного працівника як особистості, зокрема шляхом задоволення його індивідуальних потреб у межах загальної стратегії підприємства;
- 4.) орієнтація на довгострокову перспективу та сталий розвиток.

Враховуючи концептуальні засади менеджменту, можна окреслити основні функції процесу управління персоналом. Зокрема:

- 1.) Планування - це визначення стратегічних цілей, розробка плану дій, визначення послідовності етапів та прогнозування майбутніх результатів.
- 2.) Організація - полягає у визначенні завдань для кожного співробітника, структуризації роботи на підрозділи, делегуванні повноважень та обов'язків, розробці шляхів комунікації та ефективного управління робочими процесами.

3.) Керівництво - включає формулювання критеріїв для вибору кандидатів, підбір та відбір співробітників, встановлення вимог до виконуваних завдань, оцінку результатів праці, надання консультацій, а також сприяння розвитку кар'єри працівників.

4.) Контроль - передбачає виявлення відхилень від встановлених стандартів роботи, вимірювання продуктивності праці та перевірку відповідності результатів роботи встановленим вимогам.

5.) Регулювання - передбачає коригування планів і завдань відповідно до виникаючих потреб та умов для забезпечення їх ефективного виконання [2].

У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації ринку праці та підвищення ролі людського капіталу як основного стратегічного ресурсу, особливого значення набуває раціоналізація кожної фази кадрового менеджменту.

На підприємствах різних форм власності та галузевої приналежності застосовується цілісна система управління персоналом, яка враховує соціально-психологічні, організаційні, економічні й правові аспекти взаємодії з кадрами. Зважаючи на вищезазначене, до основних фаз та етапів управління персоналом на підприємстві доцільно віднести такі складові:

1. розроблення планів, що забезпечують рівні можливості для працевлаштування всіх кандидатів незалежно від їхніх індивідуальних особливостей;

2. аналіз трудових процедур, пов'язаних з організацією праці, та планування їх ефективного проходження у межах структурних підрозділів підприємства;

3. визначення і планування раціонального використання трудових ресурсів з урахуванням потреб організації;

4. організація процесу залучення нових працівників шляхом застосування сучасних методів набору персоналу;

5. відбір кандидатів на основі професійної відповідності, кваліфікації та особистісних якостей;

6. встановлення системи оплати праці, розроблення механізмів преміювання та компенсаційних виплат;
7. проведення заходів з професійної орієнтації та адаптації новоприйнятих працівників до корпоративного середовища;
8. організація навчання персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності для підвищення їхньої кваліфікації;
9. систематичне оцінювання результатів виконаної працівниками роботи з метою покращення їхньої ефективності;
10. забезпечення умов праці, які гарантують безпеку життя та здоров'я працівників;
11. налагодження ефективних трудових відносин між працівниками та роботодавцем, що базуються на взаємній повазі та дотриманні норм трудового законодавства;
12. регулювання трудової поведінки, здійснення контролю за виконанням службових обов'язків і оцінювання дій персоналу;
13. організація оптимального розкладу робочого часу відповідно до специфіки виробничих процесів;
14. створення сприятливих виробничих умов, які сприяють підвищенню продуктивності праці та задоволенню працівників від виконуваної роботи [3].

У сучасних умовах ведення бізнесу широкого вжитку набули такі поняття, як «людські ресурси», «трудові ресурси», «персонал», а також категорії «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом». Провідні управлінці переконані, що для досягнення сталого розвитку та успіху в умовах конкурентного середовища, а також забезпечення ефективного зростання підприємства, необхідно раціонально інвестувати не лише в матеріальні та фінансові ресурси, а й у людський капітал. Вони усвідомлюють, що саме працівники є ключовим чинником, який забезпечує результативну діяльність організації. Динамічні зміни в організаційному середовищі здебільшого зумовлені трансформаціями у сфері кадрового забезпечення — зокрема, рівнем освіти,

ставленням до виконання професійних обов'язків, відкритістю до інновацій, а також здатністю долати труднощі та адаптуватися до нових викликів.

В умовах розвитку нових форм організації бізнесу, а також зміни економічних відносин актуальною є практика застосування кадрового консалтингу, що визначає вирішення проблем функціонування підприємств в умовах становлення ринкових відносин та жорсткої конкуренції між суб'єктами господарювання.

Кадровий консалтинг — це комплекс заходів, націлених на рішення або профілактику різноманітних проблем в управлінні персоналом; дії для підвищення ефективності роботи співробітників компанії [4].

При цьому необхідно відзначити низку існуючих системних проблем, пов'язаних зі зниженням ефективності виробництва внаслідок гострої нестачі висококваліфікованих спеціалістів із високим рівнем професійної підготовки. Крім того, слід зауважити, що в умовах жорсткої конкуренції між суб'єктами господарювання виникає необхідність підвищення наукомісткості сфери управління персоналом, що вимагає від фахівців знання кращих зразків світових досягнень, які мають навички наукової роботи, досвід реалізації проектів у сфері управління персоналом та інших найважливіших компетенцій. Не менш важливим є підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій з урахуванням застосування світового досвіду керування провідних світових компаній. У зв'язку з цим питання підвищення ефективності управління персоналом необхідно розглядати через призму залучення сторонніх консультаційних організацій, аутсорсерів, субпідрядників, залучення яких дозволяє вирішити існуючі проблеми кадрового забезпечення на підприємствах різних організаційно-правових форм власності. Тому з метою підвищення ефективності роботи персоналу підприємств, а також збільшення прибутковості бізнесу доцільно будувати ефективну систему роботи персоналу за допомогою кадрового консалтингу

Сьогодні існує три основні стратегічні підходи до управління кадровими ресурсами підприємства:

1) перший з них передбачає поділ персоналу на дві категорії: висококваліфіковані постійні працівники, які мають соціальні гарантії та високу заробітну плату, складають так зване «ядро» організації; натомість малокваліфіковані сезонні працівники без соціальних пільг і з низькою зарплатнею формують «оточення». Такий підхід характерний для багатьох європейських країн;

2) другий підхід полягає в застосуванні гнучких методів організації праці, скороченні рівнів управління, уподібненні індивідуальних мотивацій працівників до цілей і місії організації, а також використанні концепції «довічного найму», розвитку організаційної культури, збереженні традицій і звичаїв. Цей підхід є характерним для японської моделі управління;

3) третій підхід розглядає менеджмент персоналу як стратегічну місію, яка полягає в розробці стратегії управління кадровими ресурсами, що відповідає філософії компанії. Така стратегія враховує індивідуальний внесок працівників, спрямована на запобігання трудовим конфліктам, створення комфортних умов праці та заохочення колективних зусиль, орієнтуючись на довгострокове зростання організації. Цей підхід притаманний американській моделі управління персоналом [5].

Можна зазначити, що специфічний набір основних правил, канонів, норм і цілей роботи з працівниками, що конкретизовані з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики, є менеджментом персоналу.

Управління персоналом є ключовою сферою діяльності будь-якого підприємства, що безпосередньо впливає на його стабільність, розвиток і конкурентоспроможність. Основні функції кадрового менеджменту формуються на основі наукових підходів, які протягом десятиліть еволюціонували разом із трансформацією ролі людини в організації.

Одним із сучасних підходів до кадрового менеджменту є теорія організаційної культури, яка почала активно розвиватися з 1985 року. Представники цього напрямку, такі як В. Сате, Е. Шайн, І. Парсонс, Р. Квін та Дж.

Рорбах, розглядають організаційну культуру як потужний інструмент управління. Вона дозволяє формувати спільні цілі, підвищувати ініціативність працівників, зміцнювати лояльність та покращувати внутрішню комунікацію в організації [6].

Ця теорія тісно пов'язана з реалізацією таких функцій кадрового менеджменту, як:

- мотивація персоналу;
- формування корпоративних цінностей;
- адаптація нових працівників;
- управління поведінкою та командною взаємодією.

У сфері управління персоналом зазвичай виокремлюють три ключові підходи: економічний, органічний та гуманістичний. Саме на основі цих підходів формувалися основні концепції менеджменту персоналу. Їх головна відмінність полягає у тому, як оцінюється роль працівника в організації та яким чином розуміється сутність самого підприємства.

Економічний підхід, який сформувався в рамках тейлоризму наприкінці XIX – на початку XX століття, трактує людину як об'єкт управління. У центрі уваги — її функціональна роль, зокрема трудова діяльність, яку можна вимірювати через витрати робочого часу і систему оплати праці. Організація при цьому сприймається як злагоджений механізм, що має діяти ефективно, надійно та відповідно до встановлених алгоритмів.

На противагу економічному, органічний підхід акцентує увагу на людині як ключовому елементі організації, розширюючи зміст поняття управління персоналом за межі традиційних функцій, пов'язаних із організацією праці та оплатою. Загалом, сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами мають глобальний характер і відображають прагнення провідних компаній світу до створення високоефективних систем, здатних розкривати та реалізовувати творчий і продуктивний потенціал працівників.

Основоположним теоретичним принципом новітніх концепцій є визнання не лише економічної доцільності, а й соціальної цінності персоналу, розвиток і ефективне використання якого вимагає інвестицій, подібно до інших видів

економічних ресурсів. У цьому полягає не просто термінологічна, а концептуальна відмінність між підходом до управління персоналом і концепцією управління людськими ресурсами. Одночасно змінилося й саме уявлення про сутність підприємства як соціально-економічної системи.

Гуманістичний підхід, що почав формуватись у 1990-х роках у різних країнах світу, став однією з найрадикальніших відповідей на кризу управління підприємствами та трудовими колективами, яка набула особливої гостроти в зазначений період. Якщо економічний та органічний підходи переважно зосереджуються на структурних аспектах функціонування підприємства, то гуманістичний (іноді його також називають організаційно-культурним) пропонує створення організаційної реальності та вплив на неї через мову, норми, символіку, традиції, ритуали та інші культурні елементи. Цей підхід є фундаментом для сучасних HR-функцій, які реалізуються в багатьох компаніях [7].

Сучасна модель кадрового менеджменту - це синтез підходів, які дозволяють гнучко реагувати на виклики ринку праці, враховуючи як економічну ефективність, так і людський потенціал.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів, які представлені у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Основні підходи кадрового менеджменту

Назва	Зміст підходу
Функціональний	Потреби розглядаються через призму функцій, які необхідно виконати для їх ефективного задоволення.
Відтворювальний	Постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами.
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках.
Нормативний	Управлінські процеси ґрунтуються на встановлених нормативних показниках та регламентах.
Кількісний	Використання кількісних оцінок при допомозі математичних, статистичних, інженерних розрахунків і т.д.
Комплексний	Враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту.
Маркетинговий	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача.

Продовження таблиці 1.1

Назва	Зміст підходу
Інтеграційний	Встановлюються нормативи в управлінні.
Ситуаційний	Управлінські рішення приймаються з урахуванням конкретних умов і контексту ситуації, що склалася.
Процесний	Управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій.
Системний	Організація або її підрозділ розглядається як система, яка складається з взаємозалежних елементів, що функціонують як єдине ціле.
Поведінковий	У центрі уваги — працівник; управління спрямоване на розкриття його потенціалу та підвищення усвідомлення власних можливостей.
Адміністративний	Основні функції, права, обов'язки та елементи системи управління закріплюються у внутрішніх нормативних документах та офіційних регламентах.

Джерело: Розроблено на основі джерела [8].

У сучасних умовах інноваційні методи управління персоналом дедалі більше орієнтуються на відхід від домінування матеріальних стимулів. Це пояснюється тим, що здійснення інноваційної діяльності потребує високого рівня професійної підготовки, практичного досвіду та зацікавленості у досягненні результатів. Зі збільшенням інтелектуальної складової та творчих завдань у трудовому процесі зростають і вимоги до кваліфікації працівників, водночас нематеріальні стимули набувають особливої важливості для активізації їх творчої активності [9].

Відомо, що обіцянка винагороди сприяє концентрації механічних зусиль на виконанні конкретних цілей, однак у ситуаціях, де необхідно знайти нестандартні рішення, матеріальна мотивація нерідко має зворотний ефект - продуктивність праці знижується. Управління персоналом у контексті завдань, що вимагають творчого підходу, має спиратися на розуміння, що в подібних випадках внутрішня мотивація набагато важливіша за зовнішню. Досягнення проривних результатів можливе насамперед завдяки щирій зацікавленості працівника, його особистій мотивації та прагненню бути причетним до значущої справи.

Отже, інноваційні методи управління персоналом повинні базуватися на трьох фундаментальних принципах: самостійності, професіоналізмі та самовідданості. Це, у свою чергу, передбачає формування нових підходів до взаємодії між керівниками та підлеглими.

Нині існує велика кількість сучасних методів та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Серед них найбільш перспективним для впровадження в Україні є реінжиніринг у сфері планування персоналу. Цей підхід передбачає радикальну трансформацію (редизайн) бізнес-процесів підприємства з метою досягнення істотних результатів. Використання реінжинірингу дозволяє значно підвищити ефективність процесів управління персоналом, покращити продуктивність працівників та якість виконання завдань, що загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Аутсорсинг як метод управління є доволі ефективним та добре адаптованим до умов вітчизняного ринку. Зокрема, аутсорсинг кадрових процесів передбачає передачу частини функцій з управління персоналом зовнішній спеціалізованій організації, яка має відповідні ресурси та компетенції для надання якісних послуг у цій сфері. Основною перевагою такого підходу є можливість скорочення витрат на утримання внутрішніх кадрових підрозділів. Водночас до недоліків аутсорсингу можна віднести високу вартість окремих видів послуг, що може впливати на загальну економічну ефективність його впровадження.

Підсистема розвитку персоналу в сучасних організаціях активно інтегрує новітні концепції, однією з яких є коучинг. Цей метод інноваційного розвитку кадрів спрямований на максимальне розкриття потенціалу працівників, розвиток їхньої здатності до самоорганізації, підвищення рівня продуктивності праці та професійного зростання. У підсумку, коучинг сприяє формуванню ефективної економічної політики у сфері управління персоналом і забезпечує розвиток підприємства завдяки підвищенню якості людського капіталу. На відміну від традиційних наставницьких підходів, коучинг орієнтований не на пряму передачу знань, а на підтримку працівника у процесі самостійного пошуку оптимального рішення.

Одночасно із цим набуває популярності метод дистанційного навчання Elearning, який забезпечує масову і зручну передачу знань великій кількості співробітників через використання сучасних інформаційно-комунікаційних

технологій. Цей підхід демонструє високу ефективність, дозволяючи забезпечити безперервний процес навчання за умов мінімальних витрат ресурсів [10].

У підсистемі мотивації та стимулювання персоналу важливе місце займає застосування гнучкого робочого часу. Така практика набуває дедалі ширшого розповсюдження у відповідь на зміну підходів до організації праці. Традиційна модель фіксованого робочого часу асоціюється із застарілим уявленням про ефективність працівника. Сучасні підходи виходять з того, що результативність праці повинна оцінюватися за досягненням конкретних результатів, а не за кількістю відпрацьованих годин.

Серед перспективних інноваційних проектів у вищезазначених блоках системи управління персоналом можна виділити такі розробки:

1. У підсистемі розвитку персоналу:

- «Корпоративний університет» – це цілісна система навчання кадрів компанії, яка поєднує всі традиційні форми бізнес-освіти. Його діяльність не обмежується виключно підготовкою співробітників: одним із важливих завдань є накопичення, систематизація та передача досвіду і знань, здобутих у процесі роботи компанії.

- «Віртуальна школа» – це внутрішній онлайн-портал підприємства, що надає можливість співробітникам ознайомлюватися з лекційними матеріалами провідних фахівців, проходити дистанційні програми західних бізнес-шкіл, брати участь у бізнес-іграх та вебінарах без відриву від основної діяльності.

2. У підсистемі мотивації та стимулювання персоналу:

- «Портал кар'єри» – це професійна онлайн-спільнота, інтегрована із соціальними мережами, що дозволяє користувачам проходити тестування та брати участь у бізнес-іграх. Таким чином створюється база потенційних кандидатів на ключові позиції в компанії. Для різних груп користувачів передбачено створення спеціалізованих інформаційних розділів, блогів та спільнот.

«Соціальна картка працівника» – це інноваційна програма нематеріальної мотивації, в межах якої кожен співробітник має можливість накопичувати

віртуальні кошти у соціальному бюджеті компанії. Розмір нарахувань залежить від категорії посади та досягнень працівника за певний період. Протягом року працівники можуть використовувати накопичені кошти для придбання актуальних для них пілг відповідно до встановленої системи диференціації [9].

Важливо підкреслити, що кінцева мета впровадження таких проектів полягає не лише у використанні інноваційних технологій чи підходів, а у стимулюванні інноваційної поведінки працівників. Це досягається через організацію відповідного середовища, системне заохочення ініціативності, використання кращих міжнародних практик у сфері управління персоналом, що в підсумку сприяє формуванню нової, інноваційно-орієнтованої організаційної культури підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Особливості кадрового менеджменту в ТОВ «Епіцентр К»

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» є функціональною. Керівний склад підприємства включає генерального директора, його заступника з фінансово-економічних питань та заступника з виробництва. Така структура передбачає розподіл функціональних обов'язків серед різних підрозділів, що сприяє ефективній координації та контролю за діяльністю компанії [11].

«Організаційно-управлінська структура підприємства сформована за ієрархічним типом, відповідно до якого всі працівники підпорядковуються директору торговельного центру як безпосередньо, так і через проміжні ланки керівництва (рис. 2.1).»

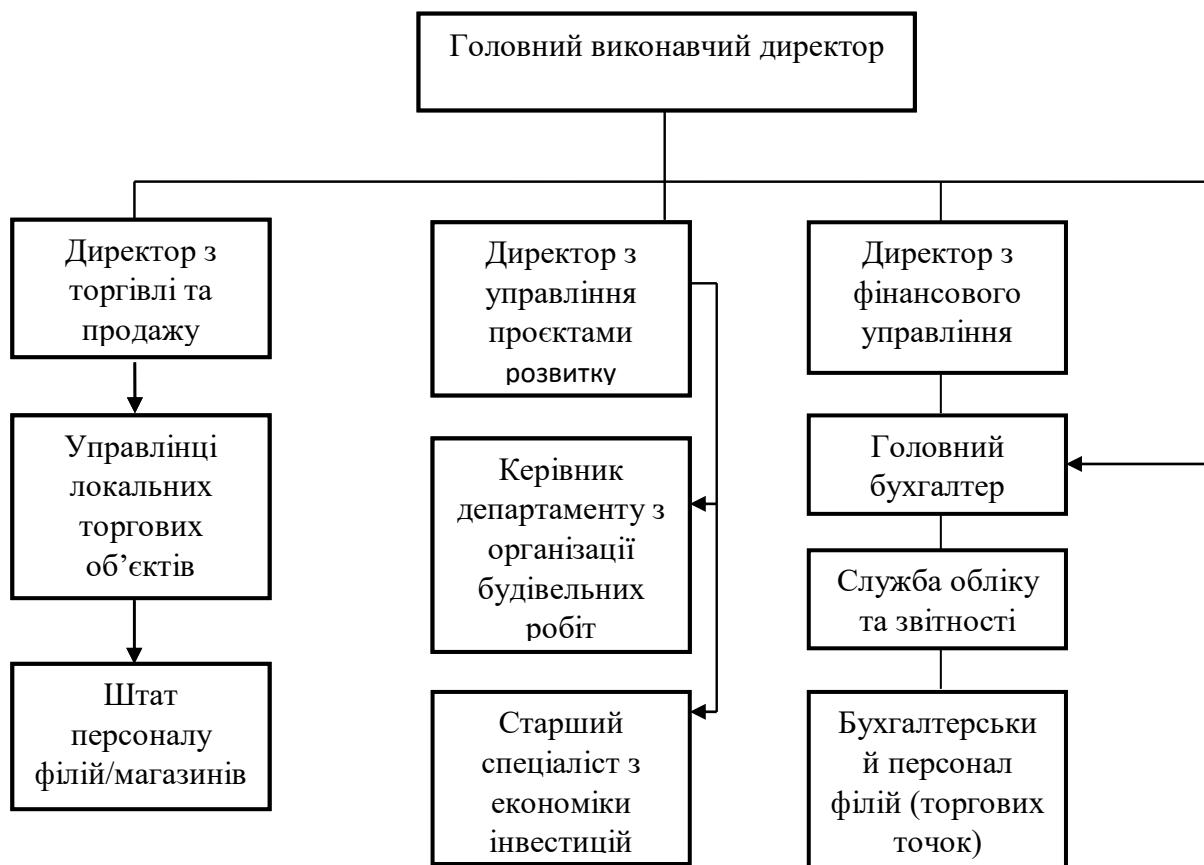


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» [11].

Джерело: Складено автором на основі аналізу організаційної структури підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Структура управління в мережі «Епіцентр» поділена на три основні напрями: комерційний, інвестиційно-розвитковий та фінансовий. До комерційного блоку належать співробітники торгових залів, які безпосередньо обслуговують клієнтів. Напрямок розвитку відповідає за розширення мережі: інвестування, будівництво нових об'єктів, оптимізацію існуючих торгових площ і вдосконалення каналів реалізації продукції. Фінансова частина охоплює бухгалтерські та фінансові процеси підприємства.

Формування кадрового складу компанії здійснюється як шляхом зовнішнього найму, так і через внутрішнє професійне зростання працівників. Один із типових кар'єрних шляхів виглядає наступним чином: працівник починає з посади продавця 1-го розряду, потім через рік проходить атестацію та може підвищитися до 2-го розряду. Орієнтовно через шість місяців він отримує третій розряд. Далі можливе підвищення до старшого продавця або завідувача відділу. Поступово, демонструючи високі результати, співробітник має змогу обійняти посади адміністратора торгової зали, менеджера, заступника директора або навіть очолити один із магазинів мережі [12].

Працівники ТОВ «Епіцентр К» функціонують у рамках досить складної системи оплати праці, яка передбачає обов'язкове покриття витрат магазину, пов'язаних із утриманням персоналу. Водночас ця система забезпечує можливості для професійного самовдосконалення працівників та стимулює їх до підвищення якості виконуваної роботи. Детальний опис системи оплати праці наведено в таблиці 2.1.

Як видно з таблиці можна побачити, що значна частина працівників компанії напряму залежить від обсягів продажів. Причому розмір бонусної винагороди зростає разом із посадою: у продавців премія може становити до 50% від загального доходу, у адміністраторів — близько 30%, а у директорів — до 15%. Це свідчить про те, що навіть керівники магазинів мають пряму зацікавленість у забезпеченні якісної роботи своїх команд.

Таблиця 2.1.

Система оплати праці ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Компоненти заробітної плати
Директор магазину	Базова ставка, преміальні виплати, бонус за досягнення плану продажів магазину
Помічник директора	Фіксована ставка, премія, додатковий бонус за виконання планових показників магазину
Менеджер	Ставка, премія та бонус за реалізацію плану продаж магазину
Завідувач торговельного залу	Ставка, премія, бонус за досягнення плану магазину та за особисті продажі
Завідувач відділом	Ставка, премія, бонус наданий через виконання плану відділу, особисті продажі, бонус за план магазину
Продавці	Ставка, премія, бонус за виконаний план відділу, за власні продажі та за план продажів магазину
Старший касир	Ставка, премія та бонус за досягнення загального плану магазину
Касир	Ставка, премія, бонус за виконання планових показників магазину
Завідуючий складом	Базова ставка плюс преміальні виплати
Комірник	Ставка та премія
Вантажник	Фіксована ставка з премією
Водій навантажувача	Ставка та премія
Голова служби безпеки	Ставка і преміальні виплати
Старший зміни	Ставка та премія
Охоронці	Ставка, премія, додаткові виплати за затримання правопорушників
Інженер	Ставка разом із премією
Прибиральники	Ставка та премія

Джерело: [11]

Як показано в таблиці 2.1., значна частина заробітної плати працівників безпосередньо залежить від обсягів продажів магазину, причому розмір бонусу зростає залежно від посади. Зокрема, у продавця преміальна частина може становити до 40% заробітку, у адміністратора — близько 30%, а у директора — приблизно 15% .

У свою чергу це може свідчити про те, що директор які і інші працівники, також зацікавлений у забезпеченні ефективного контролю за діяльністю торгового персоналу.

Подібна система широко застосовується в багатьох роздрібних мережах, і на практиці вона демонструє високу ефективність. При такому підході витрати компанії на утримання персоналу автоматично знижуються в періоди падіння продажів, що дозволяє гнучко адаптуватися до ринкових умов.

Багато експертів у сфері менеджменту зазначають, що побудова ефективної системи мотивації персоналу має враховувати зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі підприємства.

Зокрема, на ефективність управління впливають такі зовнішні чинники, як політична нестабільність, зниження інвестиційної привабливості та несприятливі демографічні зміни, що створюють труднощі у забезпеченні компаній кваліфікованими кадрами. Хоча ці фактори складно контролювати, їх необхідно враховувати при стратегічному плануванні [13].

Водночас внутрішні недоліки, наприклад застарілі або малоефективні системи мотивації, залишаються в зоні відповідальності керівництва компанії. Їх можна коригувати та вдосконалювати, орієнтуючись на сучасні вимоги та потреби ринку.

У межах управління персоналом компанія приділяє особливу увагу системі мотивації праці та її оцінці. Зокрема, оцінювання ефективності працівників здійснюється через порівняння запланованих та фактичних результатів діяльності. Основні елементи оцінки включають рівень професійної підготовки, витрати часу на виконання завдань, відповідність складності роботи кваліфікації працівника, а також рівень задоволеності трудовою діяльністю та системою заохочень.

На сьогоднішній день, одним із визначальних чинників конкурентоспроможності підприємств та організацій виступає ефективна система управління, зорієнтована на розвиток. Одним із ключових завдань ефективного управління є оптимізація використання людських ресурсів, адже саме працівники є активною складовою діяльності організації: вони можуть як сприяти зростанню виробництва, прибутковості та розвитку, так і виявляти байдужість до роботи, опираючись впровадженню інновацій.

Оптимальною моделлю управління персоналом є система, у якій взаємодіють три підсистеми: організація, HR-менеджмент та маркетинг. Завдяки впровадженню маркетингового підходу до управління персоналом компанії можуть швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища або адаптуватися до нових потреб ринку.

Маркетинг персоналу розглядається як один із видів управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення підприємства необхідними кадровими ресурсами, їх розвиток, навчання, мотивацію та утримання з метою досягнення стратегічних цілей компанії. При цьому процес добору персоналу базується на ринкових механізмах: робоче місце в компанії сприймається як товар, який організація пропонує на ринку праці. Відповідно, роботодавець повинен створити такі умови праці, які будуть привабливими для кваліфікованих спеціалістів. Це і є першим проявом взаємозв'язку між маркетингом персоналу та внутрішнім маркетингом [14].

На наступному етапі важливим стає розвиток, навчання, мотивація та наділення працівників повноваженнями для підвищення їх ефективності. У сучасних умовах ведення бізнесу, які характеризуються високим рівнем нестабільності та динамічністю змін, компанії стикаються з новими викликами у сфері управління персоналом. Відповіддю на ці виклики може стати впровадження ефективної та унікальної системи мотивації, яка дозволяє не лише сформувати позитивний HR-імідж організації, а й істотно зміцнити її позиції на ринку праці. Наявність привабливої мотиваційної політики підвищує конкурентоспроможність компанії в процесі залучення найкращих фахівців у своїй галузі. Більше того, використання нових, креативних і нестандартних підходів до мотивації персоналу дає змогу не лише ефективно залучати висококваліфіковані кадри, але й значною мірою посилити лояльність існуючих працівників, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції [15].

Досягти цього можливо через розуміння потреб співробітників: шляхом проведення анкетувань та опитувань щодо їхньої задоволеності роботою,

корпоративною культурою, умовами праці, готовністю до змін, виявлення лідерів або працівників, які планують звільнення. Такі заходи дозволяють організації своєчасно виявляти проблеми й працювати над утриманням цінних кадрів.

Після встановлення стандартів продуктивності здійснюється моніторинг діяльності співробітників, оцінювання результатів та надання відповідних винагород. Саме через комунікацію та зворотний зв'язок завершується цикл внутрішнього маркетингу. Отже, HR-маркетинг виступає важливою ланкою, що інтегрує управління людськими ресурсами, маркетинг та внутрішні комунікації в єдину ефективну систему.

Таким чином, у межах HR-маркетингу підприємства можна виокремити кілька основних функцій:

1. Інформаційна функція передбачає систематичний збір даних про стан ринку праці, діяльність служб зайнятості, умови зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, репутацію роботодавця, специфіку посадових вимог, очікування й потреби потенційних фахівців.

2. Аналітична функція спрямована на обробку та глибокий аналіз зібраної інформації для формування ефективних планів кадрового забезпечення та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Комунікативна функція забезпечує налагодження взаємодії з учасниками ринку праці, тобто з кандидатами на вакантні посади та працівниками компанії. Одним із інструментів цієї функції є регулярне проведення опитувань серед персоналу для виявлення проблемних зон та розуміння настроїв всередині організації.

Внутрішній маркетинг є невід'ємною складовою маркетингу персоналу та орієнтований на внутрішнє середовище підприємства, розглядаючи його як своєрідний внутрішній ринок. Основною метою внутрішнього маркетингу є формування ефективної внутрішньої політики взаємодії з персоналом, що забезпечується через маркетингове управління кадрами, стимулювання їхньої внутрішньої мотивації, розвиток комунікаційної та інформаційної складових. За

визначенням М. Бруна, внутрішній маркетинг - це діяльність, що включає дослідження та розробку напрямів ефективного функціонування підприємства, яка спрямована на зростання продуктивності праці, досягнення високих результатів, задоволення потреб споживачів, а також підвищення прибутковості за рахунок мобілізації внутрішнього потенціалу організації. Внутрішній маркетинг виступає ключовим елементом холістичної (цілісної) моделі маркетингу, яка охоплює не лише зовнішню орієнтацію на споживача, але й внутрішню роботу з персоналом. У цьому контексті він передбачає не тільки найм та професійне навчання працівників, а й активне стимулювання їх до надання послуг на високому рівні та забезпечення якісної взаємодії з клієнтами. Таким чином, внутрішній маркетинг сприяє гармонізації внутрішнього організаційного клімату, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

З огляду на стрімкий розвиток новітніх технологій, ринок праці змінюється дедалі швидше. Стратегії, що працювали раніше, сьогодні втрачають актуальність. Тому адаптація до нових умов неможлива без застосування сучасного HR-маркетингу. Він дозволяє будувати сильний бренд роботодавця, залучати найкращих кандидатів і утримувати цінних співробітників, шляхом створення привабливих пропозицій роботи та правильної оцінки кандидатів [17].

Згідно з офіційною фінансовою звітністю підприємства (дані з відкритих джерел, таких як YouControl, Опендатабот або SMIDA), у 2022–2024 роках ТОВ «Епіцентр К» демонструвало стабільне зростання прибутку та розширення мережі (див. табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024

рр.

Назва показника	За 2022 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	За 2024 рік, тис. грн	Відхилення від 2022р. до 2024р.	
				+ , -	У %
Валовий: прибуток	19041275	20789312	21200126	2158851	11,34

Продовження таблиці 2.2

Назва показника	За 2022 рік, тис. грн	За 2023 рік, тис. грн	За 2024 рік, тис. грн	Відхилення від 2022р. до 2024р.	
				+ , -	У %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)	38561917	48362177	50367180	11805263	30,61
Адміністративні витрати	1108346	1331976	1501975	393629	35,51
Витрати, пов'язані зі збутом продукції	11074415	14170466	11981814	907399	8,19
Прибуток від основної (операційної) діяльності	6600541	5126011	6055020	545521	9,01
Інші витрати операційного характеру	1341964	876324	967342	-374622	-27,92
Дохід від основної діяльності(чистий дохід)	57603192	69151489	71567306	13964114	24,24
Інші доходи від операційної діяльності	538470	715465	1280143	741673	137,74

Джерело: Складено та проаналізовано згідно з фінансовою звітністю ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Виторг на 2024 рік в ТОВ «Епіцентр К» складає 77,6 млрд. грн., чистий прибуток на 2024 рік в ТОВ «Епіцентр К» дорівнює 2,25 млрд. грн. в рік, а кількість працівників аж понад 27 000 осіб [11].

Розглянувши адміністративні витрати, до яких входять зарплата адміністративного персоналу (в тому числі HR-фахівців), витрати на навчання, підбір персоналу, підвищення кваліфікації, іноді — офісні витрати та управлінські послуги.

Можна побачити позитивну динаміку:

- 2022 рік: 1 108 346 тис. грн
- 2023 рік: 1 331 976 тис. грн
- 2024 рік: 1 501 975 тис. грн

Зростання (з 2022 до 2024): +393 629 тис. грн (+35,51%)

Це свідчить про збільшення інвестицій у управлінські ресурси, що часто включає розвиток персоналу

Зростання виторгу та прибутку безпосередньо впливає на якість управління персоналом у компанії. Збільшення фінансових ресурсів дає змогу підприємству здійснювати цілеспрямовані інвестиції в розвиток людського капіталу, зокрема у сфері навчання, підвищення кваліфікації працівників та реалізації ефективних мотиваційних програм. Крім того, фінансова стабільність створює передумови для впровадження сучасних HR-технологій та автоматизованих систем управління персоналом, що забезпечує підвищення ефективності кадрових процесів.

Розширення мережі торгових об'єктів компанії зумовлює необхідність залучення додаткового персоналу, а також формування нових команд, здатних забезпечити високий рівень обслуговування споживачів. Водночас розширення географії присутності підприємства передбачає адаптацію HR-стратегій відповідно до специфіки регіонального ринку праці, що потребує гнучкого підходу до добору та розвитку працівників [17].

Інвестиції в HR-бренд також відіграють важливу роль в управлінні персоналом. ТОВ «Епіцентр К» послідовно працює над формуванням і зміцненням позитивного іміджу роботодавця, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих фахівців. Особлива увага приділяється реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності та підтримки працівників, що позитивно впливає на рівень їхньої лояльності та залученості. Показники, що ілюструють ефективність управління персоналом (див. табл. 2.3):

Таблиця 2.3

**Показники чисельності, оплати праці та інвестицій у персонал ТОВ
«Епіцентр К» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість працівників	~27000	~30000	~32000
Середня зарплата (грн)	16200	18000	20500
Частка витрат на персонал (%)	22,7%	23,9%	25,1%
Витрати на навчання працівників	9 млн грн	11 млн грн	13,5 млн грн

Джерело: [11].

Важливим елементом тут є розуміння поведінки цільової аудиторії: потрібно враховувати, на яких ресурсах шукають роботу потенційні кандидати, що їх мотивує, про що вони мріють, чого очікують від роботодавця і які потреби мають.

Щодо чинних працівників, важливо забезпечити не тільки конкурентний рівень заробітної плати, а й створити сприятливе робоче середовище, розвивати корпоративну культуру, підтримувати комфортні умови праці.

Оцінка ефективності системи управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» свідчить про впровадження інноваційних підходів та досягнення значних результатів у цій сфері. Компанія отримала премію HR-бренд року в Україні, перемігши в номінаціях «Соціальний проєкт року» та «HR-маркетинг в дії».

Одним із визначних досягнень компанії стало відкриття інноваційного IQ-Офісу у місті Городок Хмельницької області. У цьому офісі об'єднали роботу понад 300 фахівців із IT- та digital-напрямів, а також працівників відділів контенту та автоматизації замовлень товарів. IQ-Офіс виконує роль своєрідного «інтелектуального центру» компанії, водночас слугуючи потужним чинником для залучення талановитих спеціалістів у сфері інформаційних технологій. У майбутньому компанія планує розширити команду цього офісу до 1000 співробітників.

Крім того, компанія активно співпрацює з платформою Pepsell для мотивації та навчання продавців. Понад 100 постачальників використовують цю платформу, залучаючи майже 12 тисяч продавців щомісяця до мотиваційних програм [18].

Варто зазначити, що понад 70% керівного складу ТОВ «Епіцентр К» розпочинали свою професійну діяльність у компанії з посад продавців-стажерів або інших базових позицій. Такий показник є яскравим свідченням ефективного функціонування внутрішньої системи розвитку персоналу, що охоплює чітко вибудовану траєкторію кар'єрного зростання, надання можливостей для професійного навчання, наставництва та мотиваційної підтримки. Це дозволяє компанії не лише утримувати цінні кадри, а й формувати керівників, глибоко обізнаних із внутрішніми процесами організації, що підвищує якість управлінських рішень та забезпечує стратегічну стійкість підприємства [11].

2.2. Проблеми та виклики у сфері кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Хоч ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших мереж торговельних центрів в Україні, що надає робочі місця для тисяч працівників по всій країні. проте, як і багато українських компаній, підприємство стикається з низкою системних та актуальних проблем у сфері кадрового менеджменту (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові проблеми та виклики кадрового менеджменту українського бізнесу в сучасних умовах та шляхи їх вирішення

Проблеми / виклики	Шляхи вирішення
Зміни у чинному законодавстві у зв'язку з введенням воєнного стану	Одним із пріоритетних напрямів сучасного кадрового менеджменту є постійний моніторинг змін у правовому полі, забезпечення працівників консультаційною підтримкою, організація системного навчання та сприяння професійному розвитку персоналу. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових навчальних платформ, а також модернізація функціонування кадрових служб із орієнтацією на кращі практики країн Європейського Союзу.
Нестача робочої сили	Застосування сучасних технологічних рішень, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, а також їх автоматизація сприяють зменшенню залежності від кількісного складу працівників. Крім того, активізується впровадження гнучких форм зайнятості, включаючи часткову або повну офлайн-зайнятість. Одночасно спрощуються процедури залучення іноземної робочої сили та посилюється розвиток інноваційних дистанційних форм праці.
Дисбаланс робочої сили (за віком, статтю, кваліфікацією, місцем знаходження тощо)	У відповідь на вказану проблему здійснюється впровадження сучасних підходів до раціонального використання наявного трудового потенціалу, модернізація діяльності державної служби зайнятості, а також переосмислення функцій та завдань кадрових підрозділів. Особливий акцент робиться на професійній переорієнтації жінок і осіб, які не підлягають мобілізації або військовому обов'язку.
Підвищена небезпека для життя працівників	Забезпечення фізичної безпеки персоналу стає критично важливим, що передбачає облаштування захисних укриттів, впровадження додаткових програм медичного страхування за кошти роботодавця, а також створення внутрішніх протоколів, інструкцій, навчань і регламентів, спрямованих на посилення системи охорони праці та безпеки працівників.

Продовження таблиці 2.4

Проблеми / виклики	Шляхи вирішення
Недостатня кваліфікація претендентів на відкриті вакансії	Вирішення цієї проблеми можливе через активне інвестування у програми професійного навчання та розвитку персоналу, а також шляхом налагодження ефективної співпраці з освітніми закладами різного рівня з метою формування кваліфікованого кадрового резерву.
Зниження мотивації та морально-психологічного стану співробітників	Ефективна відповідь на даний виклик полягає у впровадженні новітніх механізмів мотивації та стимулювання, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні форми підтримки. Важливими елементами також є психологічний супровід працівників, залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень і стратегічного розвитку підприємства, що сприяє підвищенню рівня залученості, лояльності та зменшенню плинності кадрів.
Масштабне поширення цифрових рішень з використанням штучного інтелекту	Розвиток цифрових технологій передбачає трансформацію кадрових процесів, автоматизацію бізнес-операцій, впровадження власних програмних продуктів, а також використання цифрових платформ для обробки великих масивів даних і застосування інтелектуальних систем на базі штучного інтелекту з метою підвищення ефективності управління персоналом.
Потреба у зміні стратегії управління персоналом	Актуальним стає перехід до гнучких стратегічних підходів, зокрема формування коротко- та середньострокових планів, системного моніторингу кадрового потенціалу підприємства, а також вивчення європейського досвіду HR-менеджменту і практик іноземних компаній, що функціонують в умовах надзвичайних ситуацій.
Погіршення соціально-психологічного клімату в колективах та командах	Для подолання даної проблеми доцільним є впровадження спеціалізованих програм підтримки психоемоційного стану працівників, зокрема залучення фахових психологів, використання інструментів психології управління, розвиток індивідуального підходу до працівників, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також створення сприятливого внутрішнього комунікаційного середовища.
Інклюзія робочих середовищ	Забезпечення інклюзивного підходу передбачає створення відповідних робочих місць для осіб з інвалідністю, учасників бойових дій, а також інших соціально вразливих категорій населення, що сприятиме зміцненню соціальної відповідальності бізнесу та підвищенню його репутаційного капіталу.

Джерело: [19]

Результативність функціонування підприємства ТОВ «Епіцентр К» в умовах сучасних трансформаційних викликів значною мірою обумовлюється його здатністю своєчасно та адекватно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, з урахуванням вектору таких змін, масштабів їхнього прояву та глибини впливу. Водночас ключовим чинником успішної адаптації

підприємства виступає ефективне управління трудовими ресурсами, що передбачає застосування сучасних підходів, методів і технологій кадрового менеджменту.

На сьогодні українські підприємства, зокрема ТОВ «Епіцентр К», у період дії воєнного стану зіштовхуються з низкою актуальних проблем у сфері кадрового менеджменту. До них належать нестабільність внутрішнього середовища, необхідність релокації бізнес-процесів, збереження конкурентних позицій, обмежена доступність ринків збуту, часткові зміни нормативно-правової бази ведення господарської діяльності, а також дисбаланс на ринку праці й ускладнення впливів зовнішніх факторів [20].

За таких умов виникає нагальна потреба у формуванні стратегічного підходу до вивчення зазначених викликів у сфері кадрового управління, зокрема на рівні окремих суб'єктів господарювання. Це передбачає визначення актуальних компонентів, які забезпечують результативність кадрової роботи, а також пошук і впровадження інноваційних методів і технологій, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства у складному соціально-економічному середовищі [21].

У сучасних умовах діяльність підприємств, зокрема ТОВ «Епіцентр К», залежить від їх здатності адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також від ефективного управління персоналом.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

В умовах Четвертої промислової революції та стрімкого розвитку цифрових технологій ускладнюються не лише загальні бізнес-моделі, а й внутрішні бізнес-процеси українських компаній. Сильна конкуренція за споживача змушує власників постійно аналізувати й удосконалювати свої процеси, оцінюючи, які цінності вони створюють та наскільки повно відповідають очікуванням і потребам клієнтів. Одним із прикладів такої діяльності є ТОВ «Епіцентр К» - одна з найбільших компаній в Україні. Активно розширюючи напрямки своєї діяльності та впроваджуючи нові бізнес-моделі, компанія систематично працює над удосконаленням бізнес-процесів, зокрема шляхом їх цифровізації та автоматизації. Варто зазначити, що це комплексне і багатогранне завдання, що потребує чіткої стратегії розвитку й ефективного використання всіх доступних ресурсів: фінансових, інтелектуальних, технологічних та виробничих [22].

ТОВ «Епіцентр К» займає провідні позиції на українському ринку ритейлу, формуючи сучасні тенденції та задаючи напрям розвитку галузі. Компанія активно впроваджує цифрові технології у свої бізнес-процеси, демонструючи ефективні підходи, які можуть бути масштабовані на середній і малий бізнес в Україні. У зв'язку з цим дослідження діджиталізації бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Епіцентр К» є надзвичайно актуальним та практично значущим.

Як і більшість новостворених організацій, компанія ТОВ «Епіцентр К» на початковому етапі своєї діяльності зіткнулася з викликами, пов'язаними з налагодженням та оптимізацією HR-процесів. У період становлення особливо важливою для HR-підрозділу стала концентрація на формуванні ефективних команд, побудові організаційної структури, розробленні кадрової стратегії, а також забезпеченні розвитку та утримання персоналу з метою збереження їхньої залученості й мотивації.

Однак поряд із цими завданнями HR-відділ стикався з великим обсягом рутинної адміністративної роботи. Значною мірою вирішити проблему

автоматизації цих процесів дозволило впровадження Hurma System, що дало змогу підвищити ефективність роботи кадрової служби на ранніх етапах розвитку компанії.

ТОВ «Епіцентр К» активно впроваджує сучасні HRM-системи для автоматизації управління персоналом, зокрема, використовуючи платформу Hurma System. Ця система дозволяє не лише обробляти кількісні показники роботи персоналу, але й аналізувати якісні аспекти, такі як настрій співробітників та їх залученість.

Основні функції Hurma System, які використовуються в «Епіцентр К»:

1. Автоматизація HR-процесів: включає ведення електронних особових справ, облік відпусток, лікарняних та інших причин, що дозволяє зменшити паперову бюрократію та підвищити ефективність роботи HR-відділу.
2. Моніторинг настрою співробітників: система дозволяє відстежувати емоційний стан працівників, що сприяє своєчасному виявленню проблем та покращенню внутрішнього клімату в колективі.
3. Проведення зустрічей 1:1 та Performance Review: автоматизація цих процесів забезпечує регулярний зворотний зв'язок між керівниками та підлеглими, що сприяє професійному розвитку працівників.
4. Реферальна програма: співробітники можуть рекомендувати кандидатів на відкриті вакансії, що підвищує ефективність рекрутингу та залучає до компанії перевірених фахівців.

Однією з ключових проблем у сфері HR-менеджменту ТОВ «Епіцентр К» залишається автоматизація процесу управління відсутностями працівників (absence management). Традиційна процедура подання заяв на відпустку чи лікарняний вимагає значних часових витрат як від працівників, так і від кадрових спеціалістів: оформлення заяв, збір підписів, узгодження дат тощо. Ці витрати можна було б раціональніше спрямувати на стратегічно важливі завдання. Автоматизація процесу управління відсутностями передбачає, що працівник самостійно формує запит на відпустку, лікарняний чи роботу у вихідні дні через відповідну систему, зазначаючи бажані дати та залишаючи коментар із

поясненням. HR-фахівці та відповідальні менеджери оперативно отримують повідомлення про запит і можуть ухвалити рішення щодо його погодження, відхилення або запропонувати альтернативні дати. Такий підхід не лише спрощує адміністративні процеси, а й підвищує загальну ефективність кадрового менеджменту [23].

Досвідчені HR-фахівці «Епіцентр маркетплейс» знають, наскільки важливий регулярний зворотний зв'язок від керівників та зустрічі 1:1, на яких можна неформально поспілкуватися з фахівцями.

Система Hurma System сприяла компанії «Епіцентр маркетплейс» у веденні історії проведення оцінювання ефективності працівників (Performance Review), а також у впровадженні системного підходу до організації індивідуальних зустрічей 1:1. Для призначення зустрічі 1:1 достатньо обрати співробітника, тип події та час проведення, після чого система автоматично надсилає відповідні сповіщення на електронну пошту, у чат-бот та в системні повідомлення.

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища онлайн-рекрутинг посідає важливе місце в системі управління персоналом, зокрема у великих компаніях роздрібної торгівлі, таких як ТОВ «Епіцентр К». Завдяки широкому впровадженню цифрових інструментів, зокрема спеціалізованих платформ для працевлаштування (Work.ua, Rabota.ua), корпоративного сайту із вбудованим функціоналом подачі резюме та соціальних мереж, компанія отримала можливість оперативно охоплювати велику кількість потенційних кандидатів по всій території України. Додатковим ресурсом для залучення професійних фахівців виступає LinkedIn, що особливо актуально для пошуку спеціалістів вузького профілю та управлінського персоналу.

Суттєвим елементом цифрової трансформації рекрутингових процесів стало впровадження систем автоматичного відбору резюме – ATS (Applicant Tracking System), які, за інформацією професійних HR-джерел, дозволяють ефективно структурувати масив отриманих заявок, автоматично аналізувати зміст резюме на предмет відповідності ключовим вимогам вакансії, відсортовувати кандидатів за релевантними критеріями (такими як досвід роботи, освіта, географічне

розташування), а також формувати список найбільш придатних претендентів для подальшого розгляду рекрутером. Це, в свою чергу, суттєво скорочує часові витрати на попередній етап відбору та знижує ризик суб'єктивної помилки [24].

З огляду на виклики, пов'язані з мобільністю персоналу та новими стандартами взаємодії, компанія активно практикує проведення онлайн співбесід за допомогою таких платформ, як Zoom, Skype та Google Meet. Це забезпечує не лише економію часу й ресурсів, а й гнучкість у плануванні інтерв'ю, особливо у випадку залучення кандидатів з інших регіонів. Проте, як засвідчує практика, попри зручність і оперативність, онлайн-співбесіди не завжди дозволяють повноцінно оцінити комунікативні якості або поведінкові характеристики кандидатів, зокрема їхню здатність до командної роботи, вміння взаємодіяти з клієнтами чи реагувати на нестандартні ситуації. Технічні збої або нестабільне інтернет з'єднання також залишаються чинниками ризику, що можуть вплинути на якість комунікації та створити упереджене враження про кандидата. Переваги та недоліки онлайн рекрутингу в ТОВ «Епіцентр К» (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз сильних і слабких сторін онлайн-рекрутингу

Переваги онлайн-рекрутингу	Недоліки онлайн-рекрутингу
Компанія розміщує вакансії на топових платформах (Work.ua, Rabota.ua, офіційний сайт), що дозволяє залучити кандидатів з усієї України.	Онлайн-співбесіда не завжди дає повне уявлення про особистість кандидата, його поведінку, комунікативні навички.
Онлайн-подача резюме, автоматична фільтрація анкет та онлайн-співбесіди значно скорочують час відбору кандидатів.	Збої в інтернеті або проблеми з обладнанням можуть впливати на якість комунікації.
Онлайн-формат дозволяє економити на оренді приміщень, проїзді кандидатів та друкованій рекламі.	Через простоту подачі заявки багато кандидатів не читають опис вакансії або не відповідають вимогам.
Можливість подати заявку дистанційно та пройти співбесіду онлайн приваблює більше претендентів, особливо з віддалених регіонів.	Он-лайн-інтерв'ю не завжди дозволяє повноцінно перевірити практичні навички, особливо для робітничих спеціальностей.

Джерело: Порівняльна характеристика переваг і недоліків онлайн-рекрутингу в ТОВ «Епіцентр К» (узагальнено автором за матеріалами відкритих джерел компанії)

Серед ключових переваг онлайн-рекрутингу, які підтверджуються результатами сучасних досліджень у сфері HR-менеджменту, варто відзначити

значне розширення географії пошуку працівників, скорочення фінансових витрат на організацію оф-лайн зустрічей, зменшення часу на найм, а також підвищення привабливості роботодавця завдяки зручним цифровим каналам взаємодії. Разом з тим, аналітики звертають увагу на певні труднощі, зокрема верифікацію реального рівня професійної підготовки кандидатів на технічні або робітничі посади, що не завжди можливо перевірити дистанційно.

Для підвищення ефективності та точності рекрутингового процесу, доцільним є впровадження додаткових цифрових практик, таких як попереднє тестування кандидатів через онлайн-платформи. Це може стосуватися, зокрема, базових знань і навичок у сфері роздрібної торгівлі, логістики або складського обліку. Також ефективним кроком може стати вдосконалення способу презентації вакансій: додавання відео екскурсій по торгових центрах, включення коментарів від чинних працівників та надання чіткої й візуально доступної інформації щодо умов праці. Це дозволить не лише привабити більше зацікавлених кандидатів, а й сформувати в них реалістичні очікування щодо майбутнього місця роботи.

Окрему увагу варто приділити розвитку персонального бренду роботодавця через соціальні медіа. Такі платформи, як Instagram, TikTok і Facebook, дають змогу створити динамічний імідж компанії, що орієнтована на молодіжну аудиторію, відкритість до інновацій та сучасну корпоративну культуру. Також перспективним інструментом може бути використання відео презентацій кандидатів, де претенденти коротко (протягом 1 хвилини) розповідають про себе, що дозволяє HR-фахівцям скласти початкове враження про особистісні характеристики претендента ще до початку живої комунікації.

Як зазначено в сучасних галузевих аналітичних оглядах, інтеграція цифрових рішень у систему підбору персоналу може мати позитивний вплив на низку показників діяльності компанії: серед іншого, очікується зменшення плинності кадрів на 10–15%, зниження витрат на найм приблизно на 20%, скорочення середнього терміну закриття вакансій із 21 до 10 днів, а також покращення відповідності кандидатів вимогам посади на 25–30%, що загалом підвищує ефективність HR-функції в умовах конкурентного середовища [25].

Підбір кваліфікованих працівників є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого підприємства. Від правильності цього процесу залежить стабільність бізнесу, продуктивність працівників та конкурентоспроможність організації. На прикладі ТОВ «Епіцентр К» розглянемо основні етапи вдосконалення процесу рекрутингу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи вдосконалення процесу кадрового менеджменту

Етап 1	Аналіз поточного процесу
Етап 2	Визначення ключових проблем
Етап 3	Розробка шляхів удосконалення
Етап 4	Реалізація змін
Етап 5	Оцінка ефективності

Джерело: [8].

Етап №1. Визначення вимог до кандидатів, першим кроком є формування чіткого профілю вакансії, що включає професійні навички, досвід, освіту, мотиваційні фактори та особисті якості. Такий аналіз дозволяє точно окреслити портрет ідеального кандидата та уникнути невідповідних відборів.

Етап №2. Формування стратегії підбору, після визначення вимог слід обрати оптимальні канали залучення кандидатів: рекрутингові платформи, соціальні мережі, професійні спільноти або внутрішні рекомендації. На цьому етапі важливо обрати відкритий чи закритий тип відбору, а також сформувати таймлайн підбору. Наприклад, за умови впровадження нової системи підбору кадрів у 2025 році, її повномасштабне використання на всіх підрозділах ТОВ «Епіцентр К» можна очікувати вже до 2028 року.

Етап №3. Відбір і оцінка кандидатів, цей етап передбачає аналіз резюме, проведення співбесід, професійних тестів і психологічної оцінки. Необхідно дотримуватися принципів недискримінації, об'єктивності та прозорості при прийнятті рішень. Ефективна оцінка дає змогу залучити не лише кваліфікованих, а й культурно сумісних кандидатів.

Етап №4. Прийняття рішення та адаптація, на фінальному етапі здійснюється остаточний вибір кандидата, узгодження умов працевлаштування, оформлення трудового договору та підготовка до адаптації. Важливо надавати

новим працівникам повну інформацію про їхні функціональні обов'язки, корпоративну культуру та можливості розвитку [26].

Покращення процесу підбору кадрів має стратегічне значення. Сучасні цифрові технології — наприклад, автоматизовані системи відбору, онлайн-тестування, CRM-рішення для HR - здатні підвищити ефективність до 30–40% та зменшити час найму до 25%.

Також важливо регулярно проводити моніторинг ефективності рекрутингових інструментів, визначати "вузькі місця" та оновлювати підходи відповідно до змін ринку праці. Особливу увагу слід приділяти розвитку бренду роботодавця: згідно з дослідженням, яке проведено LinkedIn, компанії з сильним HR-брендом отримують на 50% більше якісних резюме, ніж їхні конкуренти.

Ще одним пріоритетним напрямом є використання внутрішніх резервів: навчання та розвиток персоналу, просування зсередини. Це дозволяє зберігати корпоративну культуру та знижує витрати на зовнішній рекрутинг.

У підсумку, ефективна система підбору кадрів має будуватися на основі стратегічного бачення, цифрової трансформації, аналітики, кваліфікованої HR-команди та репутації підприємства. Упровадження такої системи вже сьогодні забезпечить стабільний розвиток підприємства у майбутньому.

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічного розвитку ринку праці та стрімкої діджиталізації бізнесу, система навчання та розвитку персоналу виступає ключовим елементом кадрового менеджменту. Для компанії ТОВ «Епіцентр К», що є лідером на вітчизняному ринку ритейлу, створення ефективної системи підвищення кваліфікації працівників є не лише фактором збереження конкурентоспроможності, але й запорукою сталого розвитку.

На сьогодні в компанії функціонує професійний тренерський відділ, який щорічно проводить понад 67 000 навчань, включаючи внутрішні тренінги, семінари, воркшопи, а також навчання за участю постачальників. Це дозволяє охоплювати широке коло співробітників, забезпечуючи підвищення їх професійного рівня. Проте існуюча система потребує подальшої модернізації,

зокрема в напрямках діджиталізації, індивідуалізації та побудови прозорої траєкторії розвитку персоналу.

Одним з можливих напрямів удосконалення системи управління персоналом може бути впровадження платформи онлайн-навчання (Learning Management System, LMS).

LMS — це система управління навчанням, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати освітні процеси в корпоративному середовищі.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є впровадження платформи дистанційного навчання — Learning Management System (LMS). Застосування подібних систем дозволяє сформувати єдиний навчальний простір для всіх категорій працівників, незалежно від їхнього територіального розташування чи підрозділу. Це, у свою чергу, сприятиме автоматизації обліку процесів навчання, забезпечить можливість моніторингу результатів засвоєння матеріалу в режимі реального часу, а також надасть працівникам гнучкий доступ до навчального контенту у зручний для них час [27].

Застосування LMS забезпечує низку стратегічних переваг, зокрема:

- уніфікацію навчальних програм для різних підрозділів компанії;
- підвищення прозорості та керованості процесів підвищення кваліфікації;
- зменшення витрат на офлайн-тренінги та логістику;
- підвищення залученості працівників до корпоративного навчання через елементи гейміфікації та інтерактивності [16].

У контексті цифрової трансформації сучасного бізнесу ТОВ «Епіцентр К», як одна з найбільших роздрібних компаній України, стикається з потребою стандартизації та масштабування внутрішніх процесів розвитку персоналу. Компанія має широку мережу торговельних об'єктів по всій країні та понад 35 000 співробітників (відповідно до офіційного сайту підприємства), що обумовлює необхідність створення єдиної системи навчання.

Впровадження LMS - таких як Moodle, TalentLMS або ж розробка власної платформи, адаптованої до специфіки діяльності компанії — дозволить забезпечити сталість навчального контенту, персоналізувати траєкторії

професійного розвитку та оперативно оновлювати матеріали відповідно до змін у внутрішніх стандартах або зовнішньому ринковому середовищі.

Таким чином, LMS стане не лише інструментом навчання, а й важливим елементом цифрової екосистеми управління людським капіталом компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність та інноваційний потенціал.

Основні переваги впровадження LMS на ТОВ «Епіцентр К»:

- централізованість: LMS, наприклад, Moodle або TalentLMS, дозволяє об'єднати усі навчальні курси, тести, сертифікати та звітність в одну систему, доступну для співробітників з будь-якого регіону України;
- гнучкість навчання: Співробітники зможуть навчатися у зручний час, без відриву від основних виробничих процесів. Це особливо важливо для ритейл-компанії з позмінною роботою;
- індивідуалізація програм: LMS дозволяє налаштовувати освітні траєкторії відповідно до посади, рівня підготовки та досвіду працівника;

Автоматизація процесів: Система самостійно генерує звіти про проходження курсів, надсилає нагадування, оновлює контент, що суттєво скорочує адміністративне навантаження на HR-відділ.

Як можливий сценарій, ТОВ «Епіцентр К» може реалізувати LMS на базі Moodle — безкоштовної платформи з відкритим кодом, яка активно використовується в корпоративному середовищі завдяки своїй гнучкості та широким можливостям кастомізації. Альтернативою є TalentLMS - комерційна SaaS-платформа, яка пропонує швидкий старт, готові шаблони курсів і мобільну підтримку.

За даними досліджень eLearning Industry та TalentLMS.com, компанії, що впровадили LMS, відзначають зниження витрат на навчання до 30% та зростання рівня утримання персоналу на 18–20%.

Практичні кроки для ТОВ «Епіцентр К»:

- аудит поточної системи навчання;
- вибір платформи відповідно до бюджету та технічних можливостей;

розробка контенту та адаптація під український ритейлу;

пілотне тестування у декількох регіональних ТЦ;

- повномасштабне впровадження з поетапною технічною підтримкою.

Інтеграція LMS у корпоративну стратегію ТОВ «Епіцентр К» дозволить створити стійку, масштабовану систему навчання, яка відповідатиме як внутрішнім потребам компанії, так і загальносвітовим тенденціям цифрової трансформації бізнесу.

- Модульна система навчання

Пропонується впровадження гнучкої системи модулів за напрямками: продажі, логістика, менеджмент, технічна підтримка тощо. Кожен працівник отримує індивідуальну освітню траєкторію.

- Програма «Наставництво для новачків»

Запровадження формалізованої програми наставництва дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до умов роботи. Кожному новачку призначається наставник, проводяться вступні інструктажі та створюється набір адаптаційних матеріалів (буклети, відео, інструкції).

Розвиток soft skills, тобто окрім технічних знань, важливою є побудова комунікативних, емоційних, управлінських навичок. Запровадження спеціальної навчальної програми з розвитку soft skills допоможе зміцнити командну взаємодію, клієнтоорієнтованість і лідерські якості персоналу.

- Внутрішній тренерський клуб

До процесу навчання доцільно активно залучати керівників відділів, досвідчених фахівців, які можуть ділитися практичним досвідом у форматі лекцій, кейсів та воркшопів.

- Оцінка ефективності навчання

Необхідно впровадити регулярний моніторинг результатів навчання: тести, КРІ до і після, оцінювання керівниками, внутрішні опитування. Це дозволить коригувати навчальні плани відповідно до реального впливу на продуктивність. Подібні ініціативи успішно впроваджені у міжнародних ритейл-мережах:

Walmart інвестує у власну освітню платформу, яка поєднує короткі навчальні модулі з гейміфікацією та оцінюванням.

У Leroy Merlin навчання є частиною кар'єрної траєкторії, що підтримується внутрішньою системою сертифікації [28].

До прикладу у компанії ІКЕА діє система e-learning, де кожен працівник має особистий кабінет і план розвитку.

Щоб краще зрозуміти різницю між ТОВ «Епіцентр К» та різними міжнародними ініціативами за кордоном, потрібно провести порівняльний аналіз, який буде проведено між ТОВ «Епіцентр К», та ІКЕА для наглядного прикладу (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняльна характеристика HR-функцій у ТОВ «Епіцентр К»
та компанії ІКЕА**

HR-Функція	ТОВ «Епіцентр К»	ІКЕА	Порівняння та розрахунки
Набір і відбір персоналу	Локальна робота HR, фокус – досвід ринку України; дрібка централізації	Відбір по цінностях «co-worker», шведська культура; етноцентричний підхід, але з адаптацією до локального ринку	<i>Епіцентр</i> : стандартні вимоги; <i>ІКЕА</i> : ціннісно орієнтований підхід, ефективніше відсіює невідповідних кандидатів, але має ризики культурного бар'єра
Адаптація та онбоардинг	Новачок проходить практичну стажировку; відсутність чіткого менторингу (припущення)	Програми «Partners for Growth», «I Want Your Job», менторинг, чіткий план адаптації	<i>ІКЕА</i> : до 15% співробітників охоплено програмами розвитку; <i>Епіцентр</i> : можливий підвищений плин персоналу через дефіцит адаптаційної стратегії
Мотивація та винагорода	Українські ринкові ставки; базова соцпакет + бонуси	Байєльті зарплати; бонус за довготривалість «Task»; медстрахування, пенсійні плани	<i>Епіцентр</i> : без бонусів за років стажу — слабкий retention; <i>ІКЕА</i> : ангажування + стабільність
Розвиток і навчання	Внутрішні тренінги, майстер-класи (імовірно)	Системне навчання: наставництво, онлайн, офлайн, розвиток лідерів; 10–15% кар'єрно просуваються в store-менеджери	<i>ІКЕА</i> : інвестиція в розвиток → підвищена продуктивність; <i>Епіцентр</i> : ефективність нижча через відсутність структури
Гнучкість роботи	Стандартний графік; мінімальне запровадження гнучких моделей	Flexitime, job-share, дитяча кімната, віддалена робота – зростання work-life balance	<i>ІКЕА</i> : нижчий стрес, менше вигорання; <i>Епіцентр</i> : ритмічне навантаження без резервів

Продовження таблиці 3.3

HR-Функція	ТОВ «Епіцентр К»	ІКЕА	Порівняння та розрахунки
Оцінка ефективності	Регулярні оцінки продуктивності (Excel-звіти); KPI	Річні огляди, VOICE survey, оцінка лідерів, performance — appraisal із прив'язкою до бонусів	<i>ІКЕА</i> : прозора система → мотивація; <i>Епіцентр</i> : KPI-зосередженість без зворотного зв'язку
Корпоративна культура	Орієнтація на виконання, ієрархія, можливий дефіцит культурних інструментів	Egalitarian середовище, цінності, толерантність, підтримка культурної різноманітності	<i>Епіцентр</i> : командна довіра можлива, але без ціннісної структури; <i>ІКЕА</i> : високий дух співробітництва
Інновації та ризики	Стандартні процедури, малий простір для експериментів	«Banana-cards» дозволяють ризикувати; CEO підтримує невдачі як шлях до інновацій	<i>ІКЕА</i> : стимул до розвитку нових ідей; <i>Епіцентр</i> : можливий страх змін через жорсткі процеси

Джерело: Складено автором на основі відкритої інформації про підприємства ТОВ «Епіцентр К» та ІКЕА.

- ІКЕА: орієнтована на цінності, чіткі програми розвитку, баланс життя, сучасні методи оцінки, підтримка помилок, толерантний менеджмент.
- ТОВ «Епіцентр К»: більше стандартний, адміністративний підхід, зосереджений на контролі і результатах, менше уваги HR-культурі та розвитку [30].

Отже, удосконалення системи навчання в ТОВ «Епіцентр К» сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, мотивації та лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного HR-бренду. Впровадження цифрових рішень, наставництва, індивідуального підходу та оцінки результатів є логічним кроком у стратегічному розвитку компанії.

Використання результатів SWOT-аналізу для покращення кадрового менеджменту ТОВ «Епіцентр К»

На основі проведеного SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» можна запропонувати низку напрямів для удосконалення роботи з персоналом.

По-перше, враховуючи сильні сторони компанії, такі як розвинена система мотивації та чітка ієрархія кар'єрного росту, доцільно впровадити індивідуальні

програми розвитку для працівників різних рівнів. Це дозволить зменшити проблему нерівномірної мотивації серед персоналу. Наприклад, за даними досліджень McKinsey & Company, персонал набагато ефективніше працює у випадку, якщо кар'єрний та особистісний розвиток є персоналізованим (McKinsey, 2023).

По-друге, для зниження плинності кадрів варто активніше використовувати можливості внутрішньої комунікації: регулярні опитування задоволеності персоналу, фокус-групи, зворотний зв'язок та залучення співробітників до прийняття рішень. За прикладом міжнародних компаній, таких як Google чи Amazon, побудова відкритої комунікаційної культури значно підвищує рівень залученості працівників (Gallup, 2022).

По-третє, серед можливостей важливим напрямком є розвиток системи електронного навчання (e-learning), що може бути реалізовано через впровадження власної LMS-платформи або використання готових рішень на кшталт Moodle або TalentLMS. Це допоможе зменшити витрати на очне навчання, розширити доступ до знань та прискорити процес адаптації нових співробітників (джерело: Deloitte Insights, 2023).

Окрім цього, варто розглянути впровадження гнучких графіків роботи та віддалених форматів зайнятості там, де це дозволяє специфіка роботи. Світова практика показує, що така гнучкість значно підвищує рівень задоволеності працівників та їх лояльність до компанії (SHRM, 2023). Щодо потенційних загроз, необхідно заздалегідь розробити стратегії ризик-менеджменту, які включатимуть плани на випадок змін у законодавстві або економічної нестабільності. Зокрема, варто мати напрацьовані програми перекваліфікації працівників для мінімізації негативного впливу технологічних змін [29].

На основі результатів SWOT-аналізу, ТОВ «Епіцентр К» має низку можливостей для зміцнення HR-процесів і розвитку кадрового потенціалу через персоналізоване навчання, посилення внутрішніх комунікацій, впровадження цифрових технологій у навчанні та гнучких моделей зайнятості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах кадровий менеджмент виступає стратегічною функцією управління, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємств, їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до інноваційного розвитку. В умовах цифровізації економіки, зростаючої конкуренції на ринку праці та впливу глобальних викликів (зокрема, воєнного стану в Україні), управління персоналом вимагає нових підходів, гнучкості та високого рівня інтегрованості з іншими бізнес-функціями.

На основі проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» володіє розвиненою організаційною структурою кадрового управління, ефективно реалізує ключові функції кадрового менеджменту – добір, адаптація, навчання, мотивація та розвиток персоналу. У компанії застосовуються сучасні підходи до управління людськими ресурсами, зокрема елементи діджиталізації та окремі HR-аналітичні інструменти. Разом із тим, виявлено низку проблем, які стримують подальший розвиток системи управління персоналом: недостатній рівень автоматизації HR-процесів, фрагментарний підхід до оцінки ефективності працівників, обмежене використання цифрових HR-рішень та потреба в підвищенні кваліфікації персоналу.

Особливої уваги заслуговує аспект цифровізації кадрового менеджменту. Незважаючи на впровадження окремих елементів HR-діджиталізації, процес цифрової трансформації системи управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К» потребує більш глибокої інтеграції, координації з іншими управлінськими напрямками та стратегічного планування. Підвищення ефективності кадрового менеджменту можливе лише за умови системного підходу, який передбачає впровадження сучасних HR-технологій, розвиток професійного потенціалу працівників, а також адаптацію міжнародного досвіду до національного контексту.

Отже, сучасний кадровий менеджмент на підприємстві повинен трансформуватися з операційної функції в стратегічного партнера, що сприятиме

реалізації довгострокових цілей підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Автоматизація HR-процесів є критично важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, доцільно впровадити сучасні цифрові рішення, такі як Talent Management Systems для комплексного управління талантами, платформи електронного навчання (LMS) для забезпечення безперервного розвитку працівників, модулі електронного документообігу для оптимізації адміністративних процедур, а також інструменти HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Це сприятиме зниженню витрат часу на рутинні операції, підвищенню прозорості та оперативності в роботі з персоналом.

Оптимізація мотиваційної системи повинна базуватися на впровадженні гнучких підходів, які враховують індивідуальні особливості працівників та специфіку їх посадових обов'язків. Зокрема, варто використовувати систему ключових показників ефективності (KPI) для об'єктивного оцінювання результативності, впроваджувати індивідуальні плани розвитку працівників, програми наставництва та підтримувати внутрішнє кар'єрне просування. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, посиленню лояльності та зниженню рівня плинності кадрів.

Покращення системи навчання та розвитку персоналу передбачає створення корпоративної платформи електронного навчання або внутрішньої академії, що забезпечить доступність навчальних ресурсів та системний розвиток компетенцій. Важливим доповненням є залучення зовнішніх експертів і провайдерів освітніх послуг для проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів і практикумів. Окрему увагу слід приділити підготовці працівників, залучених до виконання контролінгових функцій, оскільки саме вони забезпечують аналітичну підтримку стратегічного управління та прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві : навч. посіб. Економіка та суспільство 17, 2018. 233–239 с.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf
2. Менеджмент: сутність, задачі та цілі, структура та функції. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13417/?utm> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни студентами всіх форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / М. І. Ожиганова та ін. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
4. Кесарчук Г. С. *Кадровий консалтинг – дієвий механізм розвитку підприємства.* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 28-29 квітня 2020 р.). Ужгород : ДВНЗ , 2020. 84–85 с.
5. Освіта закордонного досвіду управління персоналом. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13960/?utm> (дата звернення: 09.05.2025).
6. Комарова К. В. Організаційна культура : монографія. Дніпро, 2020. 165 с.
URL: <https://studfile.net/preview/5705977/>
7. Данилевич Н. С., Світлана Р. Г., Людмила Щ. В., Ярослав К. А. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник.: 2020. Том 64. № 3. С. 147–156. URL.: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>
8. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету, 2020, № 4, Т. 1. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c4ab0da-e710-46ca-9f3a-6428bf9b27e1/content>

9. Манаєнко І. М., Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : КПІ, 2020, 119 с. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>
10. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. : монографія. Умань, 2022. 250–262 с. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>
11. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». – URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
12. Месхі П. С. Управління трудовим потенціалом підприємства. : монографія. Київ, 2025. 154 с. URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/384-upravlinnya-trudovim-potentsialom-pidpriemstva?utm>
13. Що таке HR-менеджмент. URL: <https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-funktsiyi-ta-instrumenty/?utm> (дата звернення: 30.04.2025).
14. Грицишин В. С. HR-маркетинг як інструмент управління персоналом. : монографія. Тернопіль, 2021. 178 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES_2021_Hrytsyshyn_V-Hr_marketing_as_a_tool_176-178.pdf
15. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. : навч. посіб. Полтава : ПДАУ, 2023. 70–75 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
16. Піменов В. В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 2–9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3237/3160>.
17. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. Трансформаційна

- економіка. 2023. No 3. С. 70–75. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/35/36>
18. Епіцентр відкрив унікальний IQ офіс. URL: <https://epravda.com.ua/news/2021/12/20/680821/?utm> (дата звернення: 19.05.2025).
 19. Комеліна О. В. Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. Економічний простір. 2025. № 197. С. 51–55. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322619>
 20. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. Актуальні проблеми економіки. 2013. №7 145. С. 110–117. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d0208b5-114c-4d7f-b79e-266bc0058eda/content>
 21. Шпак Н. О., Кісь С. Ю. Розвиток індустрії 4.0: нові можливості та виклики для сучасних підприємств. : навч. посіб. Київ : КПІ, 2023. 128 с. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271877?utm>
 22. Автоматизація процесів і таблиць в HURMA. – URL: <https://hurma.work/blog/epiczentr-marketplejs-avtomatyzacziya-proczesiv-i-tablycz-v-hurma/?utm> (дата звернення: 22.05.2025).
 23. PeopleStrong: Автоматизований скринінг резюме: найкращий посібник для сучасних рекрутерів. – URL: <https://www.peoplestrong.com/blog/automated-resume-screening/?utm> (дата звернення: 27.05.2025).
 24. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С., Рекрутинг як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 257–262. URL: [https://www.academia.edu/114756071/Recruitment as a Technology of Effective Attraction and Onboarding of Staff](https://www.academia.edu/114756071/Recruitment_as_a_Technology_of_Effective_Attraction_and_Onboarding_of_Staff)
 25. Топ–21 найприбутковіших торгових мереж України за версією Forbes, 2021. URL: <https://rau.ua/novyni/top-21-torgovih-merezh-forbes/?utm> (дата звернення: 16.05.2025).

26. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1. С. 239–251.
27. Green LMS Системи управління навчанням: розкриття можливостей онлайн-навчання. URL: <https://www.thegreenlms.com/blog/green-corporate/learning-management-systems-power-of-online-learning/?utm> (дата звернення: 22.04.2025).
28. Косенко А. В., Мельников О. Ф., Минко П. Є. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Харків : *ХНУРЕ*, 2020. 365 с. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/b12ffaf0-83a0-4a04-b100-89c4ca26a6e3/content>
29. Сім ключових етапів процесу підбору персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/> (дата звернення: 7.05.2025).