

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



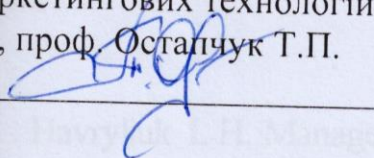
Гаврилюк Інна Георгіївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

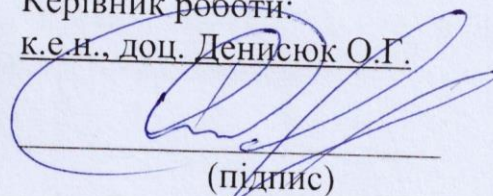
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

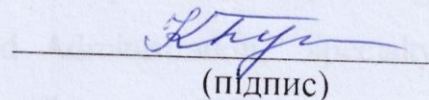
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бужимська К.О.


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Гаврилюк І. Г. Управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: управління ефективності праці персоналу, управління ефективністю праці, KPI, мотивація, організація, підвищення ефективності праці, персонал, планування.

Annotation

Havryliuk I. H. Management of Processes for Ensuring Personnel Labor Efficiency at enterprise. Manuscript.

Master's thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in the field of study 07 "Management and Administration," specialty 073 "Management." Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's thesis examines the peculiarities of managing the enterprise's personnel labor efficiency and identifies directions for improving this process.

Keywords: labor efficiency management, labor productivity management, KPI, motivation, organization, labor productivity improvement, personnel, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Поняття персоналу підприємства та його ролі в господарській діяльності підприємства	9
1.2. Обґрунтування системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства	16
1.3. Методичні засади оцінки ефективності праці персоналу підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз управління ефективністю праці.....	35
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»	44
2.3. Оцінка системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства	57
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	66
3.1. Напрями удосконалення системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства.....	66
3.2. Резерви підвищення системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу ТОВ «Епіцентр К».....	73
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	102

Вступ

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що є визначальним аспектом продуктивного функціонування будь якої організації. Управління ефективністю праці, а також залучення внутрішніх резервів позначається високим рівнем актуальності у теперішньому середовищі бізнесу і відповідає потребам підприємств у покращенні, ефективності та забезпечення кращих умов для перевершення конкурентів у заданих мовах [48].

За визначенням Г.Т. Завіновської, ефективність характеризує результативність використання ресурсів – праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії та інформації – у процесі створення товарів і наданні послуг. Вона відображає співвідношення між обсягом і якістю виробленої продукції та ресурсами, витраченими на її отримання [28].

Ефективність праці персоналу є ключовим драйвером розвитку підприємства. В умовах дефіциту кадрів, інфляції та цифрової трансформації управління цією ефективністю стає стратегічним завданням.

Процес управління включає сім основних етапів: визначення та каскадування KPI (зростання продажів на м², зниження плинності, продуктивність праці); діагностика поточного рівня ефективності через HR-аналітику та оцінку 360°; впровадження заходів підвищення: Lean Retail, автоматизація, оптимізація графіків і ротація; удосконалення мотивації: бонуси від продажів і нематеріальні стимули (визнання, кар'єра); розвиток компетенцій через «Епіцентр Академію», тренінги та менторство; постійний моніторинг через дашборди Power BI та performance review; безперервне вдосконалення за циклом PDCA з регулярним переглядом цілей.

Такий системний, даних-орієнтований та гнучкий підхід дозволяє ТОВ «Епіцентр К» підтримувати високу продуктивність персоналу і забезпечувати стійке зростання компанії.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є аналіз та вдосконалення управління ефективністю праці з урахуванням використання внутрішніх резервів

для її підвищення. Результати оцінки та досліджень дозволяють порівняти фактичний стан ефективності з бажаними показниками та здійснювати коригувальні заходи відповідно до поставлених цілей керівництва організації.

Досягнення поставленої мети потребувало розв'язання таких ключових **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття «ефективність праці персоналу» та класифікацію показників її оцінки;
- дослідити систему управління процесами забезпечення ефективності праці на підприємстві;
- узагальнити методичні підходи до оцінки ефективності використання трудових ресурсів;
- проаналізувати інформаційне забезпечення процесів управління персоналом у ТОВ «Епіцентр К»;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підрозділів, що відповідають за персонал;
- здійснити діагностику поточного стану продуктивності та завантаженості персоналу ТОВ «Епіцентр К»;
- дослідити існуючі підходи до стимулювання та мотивації працівників;
- запропонувати напрями удосконалення процесів управління ефективністю праці персоналу;
- визначити ключові фактори підвищення залученості та продуктивності працівників;
- оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процеси управління персоналом та підвищення ефективності праці на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження – методи, інструменти та організаційні механізми, спрямовані на оптимізацію роботи персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Методи дослідження. Для проведення дослідження процесів управління

забезпеченням ефективності праці персоналу на підприємстві застосовано комплекс методів, що дозволяють всебічно оцінити стан системи та запропонувати шляхи її вдосконалення.

1. Аналіз наукової та нормативної літератури – здійснено огляд сучасних підходів до управління персоналом, мотивації, оцінки продуктивності праці та HR-аналітики, що дало змогу сформувати теоретичну базу дослідження.

2. Документальний та статистичний аналіз – вивчено внутрішні документи підприємства, звітність щодо кадрового складу, продуктивності праці, плинності персоналу та витрат на оплату праці. Це дозволило кількісно оцінити ефективність існуючих процесів та виявити проблемні зони.

3. Методи спостереження та експертного опитування – проведено спостереження за роботою персоналу та опитування керівників і фахівців для з'ясування особливостей організації праці, мотивації та навчання співробітників.

4. Порівняльний аналіз та бенчмаркінг – здійснено порівняння практик управління персоналом на підприємстві з кращими світовими та українськими практиками у сфері рітейлу, що допомогло визначити можливі шляхи підвищення ефективності.

5. Методи моделювання та прогнозування – застосовано HR-аналітичні інструменти для прогнозування потреби в персоналі, оцінки рівня завантаженості та ефективності використання трудових ресурсів, що дозволило побудувати рекомендації щодо оптимізації кадрових процесів.

6. Синтетичний метод – на основі поєднання отриманих даних та аналізу літературних джерел сформовано комплекс пропозицій щодо підвищення продуктивності праці, вдосконалення мотиваційних механізмів, розвитку компетенцій персоналу та організаційної структури підприємства.

7. Використання зазначених методів дозволило забезпечити системний підхід до дослідження та надало змогу запропонувати ефективні управлінські рішення для ТОВ «Епіцентр К».

Інформаційною основою проведеного дослідження стали наукові, навчальні та методичні праці як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, чинні

нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, а також фінансові та управлінські звіти підприємства, яке було об'єктом дослідження. Використання різнопланових джерел дозволило забезпечити комплексний підхід до вивчення проблеми управління ефективністю праці та кадрового забезпечення.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних і практичних засад управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу торговельного підприємства в умовах сучасних викликів (цифровізації, воєнного та післявоєнного періодів, дефіциту кадрів), зокрем:

- удосконалено концептуальну модель системи управління ефективністю праці персоналу торговельного підприємства, яка, на відміну від традиційних підходів, інтегрує три взаємопов'язані блоки: блок оцінки та моніторингу ефективності, блок мотиваційно-розвивальний та блок адаптації до зовнішніх шоків (війна, міграція, дистанційна робота), що дає змогу реалізувати комплексний і гнучкий підхід до управління людськими ресурсами в умовах високої невизначеності;

- розроблено та апробовано авторську модель оцінки ефективності праці персоналу торговельної мережі, яка, на відміну від існуючих методик, поєднує фінансовий (продуктивність продажів на одного працівника), операційний (KPI магазинів і логістики), поведінковий (Employee Experience Index) та адаптаційний (індекс стійкості до стресових факторів) рівні, що забезпечує більш об'єктивну й багатогранну оцінку внеску персоналу в результати діяльності підприємства;

- обґрунтовано й практично впроваджено (на матеріалах ТОВ «Епіцентр К») модифіковану систему цільових показників ефективності праці персоналу з урахуванням специфіки гібридної та дистанційної роботи, а також поствоєнної реінтеграції працівників і ветеранів, що дозволило підвищити точність планування чисельності, скоротити плинність кадрів та збільшити середню продуктивність праці на одного працівника за період 2023–2025 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні конкретних шляхів і методів вдосконалення системи управління персоналом, що сприяють підвищенню ефективності праці та оптимізації використання наявних

ресурсів. Застосування цих рекомендацій може бути корисним для керівників підприємств, фахівців з управління персоналом та організацій, які прагнуть підвищити ефективність роботи своїх працівників.

За результатами дослідження опубліковано:

Гаврилюк І.Г. Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки, «Теоретичні засади управління продуктивністю праці персоналу підприємства», Житомир: ЖДТУ, 2025. С. 471.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг роботи відповідають стандартним вимогам до магістерських кваліфікаційних досліджень. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 93 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 4 рисунка. Список використаних джерел налічує 96 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття персоналу підприємства та його ролі в господарській діяльності підприємства

Персонал підприємства — це всі працівники, що перебувають з підприємством у трудових відносинах, які, як правило уклали договір і виконують певні функції і ролі задля досягнення реалізації цілей компанії. Простіше кажучи це всі, хто працює на компанію і створює своєю працею продукт, який приносить компанії прибуток. За це працівники отримують винагороду в вигляді заробітної плати згідно своєї цінності для організації. У сучасній літературі працівників все частіше називають людським капіталом, що поєднує знання, навичоки, досвід, здоров'я та мотивацію, які можна перетворити на економічну цінність.

Для ТОВ «Епіцентр К» персонал — це не просто витрати на зарплату, а головний драйвер бізнесу. Бо саме люди створюють клієнтський досвід, за який покупець готовий платити і повертатися, створюють зростаючу частку виручки через послуги, в основному це консультації, якщо мова йде про продавців, бо саме продавці роблять продажі і дохід, забезпечують безперебійну роботу складів (працівники складу і прийому товару), магазинів і онлайн-платформи є єдиним ресурсом, який неможливо повністю замінити автоматизацією чи роботами.

У діяльності підприємства персонал виконує багатofункціональну роль, що особливо простежується у сфері торгівлі та сервісу. У ритейлі, особливо в форматі гіпермаркетів DIY та товарів для дому, можемо виділити наступні ролі:

1. Операційну, що забезпечує безперервне виконання основних бізнес-процесів (касири, консультанти, комплектувальники, водії, складські працівники).
2. Сервісну пов'язану з формуванням додаткової цінності та клієнтської лояльності (дизайнери інтер'єрів, бригади монтажу, спеціалісти з кредитування).
3. Стратегічну спрямовану на управління ресурсами, асортиментом, розвитком

і адаптацією до змін ринку (менеджери магазинів, категорійні менеджери, аналітики).

4. Репутаційну роль, скільки кожен працівник безпосередньо впливає на сприйняття підприємства споживачами, кожен працівник є «обличчям» компанії. Позитивний реальний відгук клієнта про консультанта або продавця важить більше, ніж будь-яка реклама почута по радіо або побачена на біг-борді.

Господарська діяльність — це сукупність усіх дій (виробничих, торговельних, сервісних, логістичних, фінансових тощо), які підприємство здійснює з метою отримання прибутку або досягнення інших економічних цілей. Простіше кажучи, це все, що компанія робить, щоб заробляти гроші і продовжувати існувати. Мета господарської діяльності — отримання прибутку. Суб'єктами господарської діяльності можуть виступати фізичні особи-підприємці (ФОП), юридичні особи, у тому числі господарські товариства (ТОВ, АТ і т.д.).

Для ТОВ «Епіцентр К» господарська діяльність включає:

- придбання товарів (будматеріали, техніка, товари для дому, саду тощо) у постачальників;
- продаж товарів у роздрібних магазинах і онлайн (основна виручка);
- надання супутніх послуг (порізка, монтаж, доставка, кредитування);
- логістику та складське господарство (перевезення, зберігання, комплектація замовлень);
- маркетинг і рекламу (акції, каталоги, сайт, соцмережі);
- інвестиційну діяльність (будівництво нових торговельних центрів, оновлення існуючих);
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів промисловим методом власні пекарні для свіжої випічки в магазинах;
- роздрібна та оптова торгівля;
- фінансова діяльність (кредитування клієнтів, управління кредиторською/дебіторською заборгованістю, залучення позик).

Господарська діяльність і персонал — це дві частини одного цілого. Зазначені складові перебувають у тісному взаємозв'язку, бо саме персонал

забезпечує досягнення цілей господарської діяльності підприємства, а результативність цієї діяльності визначається рівнем ефективності управління людськими ресурсами та виконанням ними своїх функціональних завдань.

Господарська діяльність будь-якого підприємства, і ТОВ «Епіцентр К» тут не виняток, працює тільки завдяки людям. Ефективність праці — це не лише «скільки один працівник приніс грошей». Це комплексний показник, який одночасно враховує:

- скільки виручки генерує один співробітник;
- наскільки якісно і швидко виконується робота;
- наскільки людина задоволена роботою і не планує піти завтра (бо замінити її наразі дуже дорого і довго);
- як швидко працівник адаптується до нових технологій і нових умов (війна, криза, нова програма на касі, оновлення застосунку).

Якщо продуктивність праці — це чиста математика (виручка поділена на кількість людей), то ефективність — це про те, як саме ця виручка отримана: без перепрацювань, без вигорання, без помилок, з мінімальними витратами на навчання новачків і з максимальною віддачею від кожного.

Ефективність праці є складною соціально-економічною категорією, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та організаційні складові. У загальному підході вона характеризується як співвідношення між отриманими результатами діяльності підприємства, що виражаються в обсязі та якості продукції або послуг, і витратами праці [28]. У науковій літературі акцентується увага на необхідності чіткого розмежування понять «продуктивність праці» та «ефективність праці». За підходом Г. Т. Завіновської, продуктивність відображає насамперед кількісний результат праці, тоді як ефективність охоплює ширше коло характеристик, включаючи якість праці, соціальні ефекти та довгострокові наслідки використання трудового потенціалу підприємства. О. А. Грішнова виділяє комплексний характер ефективності праці, як поєднання економічної результативності, рівня соціальної задоволеності персоналу та безпеки трудового процесу. Ю. В. Швець, у свою чергу, робить акцент на людському капіталі як

ключовому чиннику ефективності, зазначаючи, що визначальне значення мають здатність персоналу до навчання, інноваційної діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Внаслідок вище зазначеного управління ефективністю праці слід розглядати як системний та безперервний процес, що включає в себе планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль трудової діяльності персоналу з метою досягнення високих результатів за умов раціонального використання ресурсів і часу.

Сучасна концепція Performance Management, розроблена на основі праць таких зарубіжних дослідників як М. Armstrong, Р. Vohall, J. Purcell [88] та адаптована українськими вченими до вітчизняних реалій О.А. Грішнвою, Ю. В. Швець, Е. М. Лібановою [84], передбачає шість логічно взаємопов'язаних блоків, що утворюють замкнений цикл управління результативністю::

1. Каскадування цілей (OKR, MBO).
2. Безперервний зворотний зв'язок.
3. Багатостороння оцінка результативності та потенціалу.
4. Індивідуальні плани розвитку компетенцій.
5. Винагорода, прив'язана до результатів (Total Rewards).
6. People Analytics як аналітична основа.

В умовах України 2025–2030 років система має бути особливо гнучкою, враховувати воєнні ризики, віддалену роботу, психологічне здоров'я та ціннісні зміни поколінь Z і Alpha [66]. Лише інтеграція економічних і гуманістичних підходів дозволяє створити модель, у якій висока продуктивність поєднується з високою залученістю та лояльністю персоналу.

Управління ефективністю праці (Performance Management) являє собою сукупність стратегій, методів і підходів, що мають на меті забезпечити максимально можливу результативність праці робітників, одночасно оптимізуючи використання наявних ресурсів підприємства. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й сприяє досягненню стратегічних цілей організації, забезпечуючи її конкурентоспроможність на ринку.

Управління ефективністю праці є невід'ємною складовою системи

стратегічного управління підприємством. Воно забезпечує можливість формування конкурентних переваг, підвищення ефективності виробничих і адміністративних процесів, а також сприяє досягненню стабільного розвитку та успішного функціонування організації в сучасних умовах ринку.

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак розглядають управління ефективністю праці як невід'ємну складову стратегічного HR-менеджменту, що забезпечує формування та підтримку конкурентних переваг організації через цілеспрямований розвиток людського капіталу. На їхню думку, у трансформаційний період ефективність праці перестає бути лише кількісним показником і трансформується в критерій якості управління персоналом загалом.

Вітчизняні науковці Ю. В. Швець та М. В. Дубина акцентують на необхідності цифрової трансформації процесів управління ефективністю праці в умовах кризи та воєнного стану. Зокрема, використання HR-аналітики, систем continuous performance management та III-інструментів дозволяє в реальному часі відстежувати динаміку продуктивності, прогнозувати ризики плинності та оперативно коригувати мотиваційні програми [74].

Залежно від особливостей виконуваної роботи та характеру трудової діяльності, персонал підприємства прийнято класифікувати за кількома критеріями: за професіями, за спеціалізацією та за рівнем кваліфікації. Такий поділ дає змогу точніше оцінити можливості працівників і визначити оптимальні напрями їх застосування у виробничому процесі. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві найчастіше здійснюється через показник ефективності праці. Цей показник відображає результативність людських зусиль у процесі виробництва. Ефективність як економічна категорія дає можливість здійснювати порівняння на різних рівнях: від індивідуального (працівника чи робочого місця) до цехового (в нашому випадку відділу), підприємницького, галузевого і навіть національного. При оцінюванні цього показника обов'язково беруться до уваги такі чинники, як зростання вартості енергоносіїв, сировини, оренди приміщень, податкового навантаження, а також соціальні витрати, пов'язані з безробіттям. Високий рівень ефективності означає

можливість виробляти більший обсяг продукції без збільшення витрат, проте ефективність завжди має співвідноситися з реальним попитом на ринку.

Ефективність праці — це ключова економічна категорія, що характеризує ступінь раціонального та результативного використання працівниками своїх знань, навичок і фізичних зусиль у процесі створення товарів чи послуг. Вона відображає співвідношення між отриманими результатами (обсягом випуску, якістю продукції, виручкою) і витраченими ресурсами — робочим часом, енергією, обладнанням та матеріалами.

У сучасному розумінні ефективність праці є не лише техніко-економічним, а й соціально-економічним показником. Чим вищий цей показник, тим більше доданої вартості створюється за одиницю часу, тим вищою є конкурентоспроможність підприємства й економіки загалом.

Управління ефективністю праці — це цілеспрямована діяльність керівництва та HR-підрозділу, спрямована на постійне підвищення цього співвідношення через оптимізацію процесів, розвиток компетенцій, технологічне заміщення рутини та посилення залученості співробітників. Воно перетворює людський капітал із основної статті витрат на головне джерело стійкої конкурентної переваги компанії. Для забезпечення цілеспрямованої оптимізації трудових процесів персонал підприємства класифікують за кількома ключовими критеріями:

- за категоріями (керівники, спеціалісти, службовці, робітники);
- за професійно-кваліфікаційним рівнем;
- за характером виконуваних функцій (виробничий, управлінський, обслуговуючий персонал);
- за формою зайнятості (постійна, тимчасова, гнучка, дистанційна) [7].

Така класифікація дає змогу диференційовано оцінювати внесок окремих груп працівників в кінцевий результат діяльності та визначати пріоритетні напрями підвищення ефективності праці саме для конкретної категорії персоналу [9].

Види та форми прояву ефективності праці

Залежно від об'єкта аналізу розрізняють [13]:

1. Трудова ефективність (labour productivity) – відношення обсягу випуску до кількості відпрацьованого часу або чисельності персоналу.
2. Ефективність управлінської праці – результативність використання ресурсів керівниками та спеціалістами (досяжність стратегічних цілей, швидкість прийняття рішень, якість комунікації) [45].
3. Ефективність капіталу та технологій – внесок основних фондів і цифрових інструментів у кінцевий результат (хоча цей показник виходить за межі суто «ефективності праці», він суттєво впливає на її рівень).

Найпоширенішим і найоперативнішим залишається саме показник трудової ефективності, оскільки саме праця персоналу є ключовим керованим фактором у коротко- та середньостроковій перспективі [13].

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві здійснюється переважно через систему показників ефективності (продуктивності) праці. Під ефективністю праці розуміється результативність використання саме людського фактора виробництва — співвідношення між обсягом створеної продукції (наданих послуг) та витратами живої праці, необхідними для цього.

Сучасне розуміння управління ефективністю праці еволюціонувало від простого контролю виробітку до комплексної людиноцентричної системи. Підвищення ефективності праці переслідує комплексну систему цілей:

- чітке цілепокладання та каскадування стратегічних завдань;
- регулярний зворотний зв'язок і коучинг;
- об'єктивну оцінку результатів і потенціалу;
- індивідуальні плани розвитку та навчання протягом усього життя;
- диференційовані системи мотивації та винагороди;
- використання даних і аналітики для прийняття рішень.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення цілі управління ефективністю праці в Україні суттєво трансформувалися [76] і наразі більшу увагу приділяють компенсації кадрового дефіциту за рахунок внутрішніх резервів та підвищення залученості наявного персоналу, забезпечення психологічної

стійкості та програм well-being [41], прискоренню цифрової трансформації HR-процесів [20], впровадження гнучких та дистанційних форм зайнятості [67], впровадження програми реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб [80].

Досягнення цих цілей можливе лише за умови переходу від традиційної адміністративної моделі до гнучкої, цифрової та людиноцентричної системи управління ефективністю праці, орієнтованої на безперервний розвиток і підтримку працівників у кризових умовах.

Управління ефективністю праці є багатогранною системною функцією стратегічного HR-менеджменту, що інтегрує економічні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Сучасні наукові підходи (О. А. Грішнова, Г. Т. Завіновська, Л. В. Балабанова, Ю. В. Швець, М. Armstrong, та ін.) свідчать про необхідність переходу до моделей, заснованих на залученості, безперервному зворотному зв'язку, аналітиці даних та індивідуальному розвитку працівника. В умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні управління ефективністю праці стає критичним інструментом забезпечення стійкості бізнесу та компенсації кадрових втрат.

1.2. Обґрунтування системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

Управління ефективністю праці посідає центральне місце в системі сучасного менеджменту організацій, оскільки забезпечує узгодженість дій працівників із стратегічними цілями підприємства та створює умови для їх професійного розвитку. Сьогодні цей процес розглядається не як разова процедура, а як безперервний цикл, що охоплює планування, організацію, мотивацію, розвиток персоналу та оцінювання результатів його діяльності. Взаємозв'язок цих елементів формує цілісну систему, яка сприяє підвищенню ефективності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства [19].

Основні функції системи управління людськими ресурсами представлені в

рис.1.1.



Рис. 1.1. Головні функції HRMS (Human Resource Management System)

Джерело: розроблено автором.

Встановлення цілей і каскадування показників

Сучасна система управління ефективністю праці складається з шести взаємопов'язаних і циклічно повторюваних блоків. Розглянемо їх більш детально.

Першим етапом управління ефективністю є визначення цілей, які повинні бути конкретними, вимірюваними та узгодженими на всіх рівнях організації. Їх формулювання спрямоване на забезпечення єдиного розуміння пріоритетів та очікуваних результатів. У сучасних умовах українські компанії дедалі частіше орієнтуються на SMART- та OKR-підходи, що дозволяють перетворювати стратегію на чіткі, досяжні завдання для конкретних підрозділів і працівників. Особливої актуальності цей етап набуває у період нестабільності 2024–2025 рр., коли необхідно враховувати кадрові ризики, психологічну стійкість персоналу та

потребу в гнучкому реагуванні на зовнішні зміни.

Планування діяльності та ресурсного забезпечення. Після визначення цілей формується план роботи, що включає розподіл завдань, визначення необхідних ресурсів і термінів їх виконання. Розвиток цифрових технологій суттєво змінює цей етап: сучасні HRM-системи (Workday, SAP SuccessFactors, PeopleForce) дозволяють проводити точніший аналіз навантаження, прогнозувати кадрові потреби та швидко коригувати плани. Їх застосування підвищує прозорість процесів та забезпечує ефективніше використання людських ресурсів.

Організація праці та управління робочими процесами. Організація роботи передбачає створення умов, за яких планові показники можуть бути досягнуті з мінімальними втратами часу та ресурсів. Сьогодні підприємства поступово переходять до гнучких моделей організації праці, впроваджують елементи Lean-менеджменту, Agile-підходів і змішаних форматів роботи. Такі методи дозволяють адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, раціонально розподіляти завдання, зменшувати внутрішні бар'єри та підвищувати загальну ефективність діяльності [12].

Мотивація персоналу та залученість. Важливим складником системи управління ефективністю є мотивація, яка впливає на бажання працівників досягати встановлених результатів. Сучасні компанії використовують комплексний підхід, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальними формами заохочення. До таких відносяться програми розвитку, розширені соціальні пакети, індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання, а також ініціативи, спрямовані на підтримку психологічного благополуччя. Доведено, що системи мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників, суттєво знижують плинність кадрів і сприяють зростанню рівня залученості.

Розвиток компетенцій і робота з талантами. Підвищення професійного рівня працівників є необхідною умовою для забезпечення довготривалого розвитку підприємства. У цьому контексті компанії орієнтуються на концепцію безперервного навчання, використовуючи різні формати — від онлайн-курсів і внутрішніх тренінгів до наставництва, ротації та корпоративних програм розвитку

лідерства. Особливу увагу приділено формуванню цифрових компетенцій, навичок роботи з інформацією та управління стресом, що є надзвичайно важливим у сучасному робочому середовищі.

Оцінювання та моніторинг результатів. Оцінювання результативності завершує цикл управління ефективністю та дозволяє визначити рівень досягнення встановлених цілей. На зміну традиційним формам атестації приходять сучасні методи, засновані на принципах безперервного зворотного зв'язку. До них належать регулярні обговорення результатів, оцінювання 180°/360°, використання систем People Analytics та індивідуальні програми підвищення ефективності. Такі підходи дають змогу оперативно коригувати діяльність, знижувати ризики професійного вигорання та підтримувати стабільність роботи колективу [26].

В Україні успішне впровадження змін можливе лише за умови:

- максимального залучення та психологічної підтримки персоналу;
- прискореної цифровізації HR-процесів;
- адаптації міжнародних практик до воєнних та післявоєнних реалій .

Ключові аспекти управління змінами:

1. Аналіз готовності до змін. Оцінюються внутрішні процеси, кадрові резерви, зовнішні ризики, мотиваційний стан працівників, рівень вигорання та готовність до трансформацій. Використовуються SWOT, PESTEL та інші методи аналізу.

2. Стратегічне планування змін. Створюється дорожня карта трансформації із визначенням цілей, KPI, бюджетів та відповідальних осіб. У стратегію включаються програми психологічної підтримки та реінтеграції ветеранів.

3. Залучення персоналу - активне інформування, навчання, залучення change-амбасадорів та комунікаційні платформи значно підвищують рівень прийняття змін та знижують опір.

4. Впровадження технологій. Цифровізація HR-процесів (HRMS, LMS, People Analytics, ШІ) скорочує адміністративне навантаження та підвищує продуктивність на 18–28 % .

5. Інноваційні методи роботи. Гібридні формати, Agile/Scrum, гейміфікація,

4-денний робочий тиждень та інші практики підвищують залученість персоналу до 35 %.

6. Моніторинг результатів. Застосовуються дашборди, pulse-опитування, трекінг OKR та регулярний аудит. Це дозволяє швидко коригувати стратегію та стабілізувати результати .

7. Культура постійного вдосконалення. Kaizen, Learning Organization та регулярні ретроспективи формують середовище, що підтримує інновації та гнучкість. Такі компанії у 3,5 раза краще адаптуються до криз [75].

Сучасна система управління ефективністю праці будується на трьох основних стовпах:

- технологічна оптимізація — це автоматизація та цифрові рішення, що забезпечують приріст продуктивності на 22–38 % ;
- організаційно-мотиваційні інновації включаютьв себе гнучкі моделі, Total Rewards, скорочення вигорання;
- аналітика й прогнозування передбачає використання ІІІ та People Analytics для персоналізованого розвитку та зниження плинності [58].

Сучасне успішне підприємство працює як система, що постійно вдосконалюється сама собою. Усе починається з цифрових інструментів: вони автоматично збирають велику кількість об’єктивних даних про роботу кожного співробітника та підрозділу. Далі ці дані аналізують фахівці. Вони знаходять слабкі місця, причини проблем і точки зростання. На основі цього аналізу будують реальні програми розвитку, змінюють мотивацію, оптимізують процеси. Коли програми починають працювати, продуктивність і якість зростають. Нові, вже кращі результати знову потрапляють у систему, технології їх фіксують і наступний цикл стартує з вищої точки. Так утворюється замкнений цикл безперервного покращення: технології дають дані, аналітика дає розуміння, управління персоналом дає результат, а результат знову стає даними. Завдяки цьому компанія не просто тримається на рівні, а постійно піднімається вище.

Саме такий комплексний, гнучкий та емпатичний підхід до управління змінами становить теоретичне підґрунтя для практичного вдосконалення систем

забезпечення ефективності праці персоналу на підприємствах національної економіки у 2025–2030 рр. Усі зазначені елементи утворюють цілісну модель управління ефективністю праці, яка забезпечує зростання результативності без суттєвого збільшення витрат на персонал. Для великих українських компаній це є ключовою передумовою стабільного розвитку.

Управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів передбачає, що робота з персоналом ґрунтується на розумінні того, що людський капітал є основою конкурентних переваг організації. Підприємства прагнуть створити середовище, яке сприятиме професійному розвитку працівників та їх довгостроковому залученню. Для цього впроваджуються програми підготовки та перепідготовки, використовуються зовнішні освітні ресурси та створюються корпоративні системи наставництва. Розвиток кар'єрних можливостей розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності праці та збереження цінного персоналу.

Контроль та оцінка результативності. Система контролю в управлінні ефективністю праці передбачає використання комплексних методів аналізу: порівняльного, факторного, витратного та результативного підходів. Проте сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від контролю, орієнтованого на виявлення недоліків, до систем, що спрямовані на розвиток працівника. Це досягається шляхом поєднання регулярного зворотного зв'язку, цифрових HR-дашбордів та індивідуальних планів удосконалення.

Ефективність праці в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Починаючи з 2022 року, українські підприємства змушені адаптувати системи управління ефективністю праці до умов постійної невизначеності. У центрі уваги опиняються питання гнучкої організації праці, використання внутрішніх кадрових резервів, підтримки психологічного здоров'я та цифровізації HR-процесів. Активно впроваджуються системи штучного інтелекту, аналітика даних, а також механізми управління залученістю, що дозволяють стабілізувати роботу персоналу та забезпечити безперервність ключових бізнес-процесів [20].

Управління змінами та інноваційні підходи. Ефективна система управління

змінами базується на ретельній оцінці готовності організації до трансформацій, стратегічному плануванні та активному залученні персоналу. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів (SWOT, PESTEL) дозволяє визначити пріоритети й потенційні ризики. Дорожні карти змін містять ключові напрями розвитку, зокрема впровадження цифрових технологій, гібридних моделей роботи, програм підтримки психологічного стану та реінтеграції ветеранів.

Інноваційні підходи, такі як Agile, гейміфікація, цифрове навчання, чотириденний робочий тиждень чи впровадження елементів самоорганізації, сприяють підвищенню залученості персоналу, покращенню командної взаємодії та прискоренню прийняття рішень. Використання HR-аналітики дозволяє не лише оцінювати результати, а й прогнозувати поведінкові тенденції, зниження плинності та визначення зон розвитку.

Управління ефективністю праці у сучасних умовах це комплексний процес, який поєднує стратегічне бачення, ретельну організацію роботи, розвиток персоналу, сучасні підходи до мотивації та гнучкі інструменти оцінювання. Успішне підприємство формує середовище, у якому працівники мають можливість розвиватися, відчують себе залученими та здатними впливати на результати. Особливої ваги ці процеси набувають для великих організацій, таких як ТОВ «Епіцентр К», які працюють у складних економічних умовах та потребують стійкої, адаптивної і високорезультативної системи управління людськими ресурсами.

1.3.Методичні засади оцінки ефективності праці персоналу підприємства

Управління ефективністю праці є ключовим елементом загального процесу управління організацією, який включає такі основні складові, як планування, організація, мотивація, управління, контроль та регулювання. Оцінка ефективності праці є центральним елементом системи Performance Management і виконує три ключові функції: діагностичну, мотиваційну та управлінську. У

сучасних умовах 2025 року в Україні методологія оцінки суттєво еволюціонувала від традиційних вартісних і натуральних показників до комплексних цифрових систем, що інтегрують KPI, OKR, People Analytics та continuous performance management [26]. Цей процес носить безперервний характер і ґрунтується на постійному аналізі результатів трудової діяльності порівняно з витратами на її здійснення. Важливо зазначити, що управління ефективністю праці спрямоване не лише на отримання максимального результату, а й на оптимізацію використання ресурсів, зокрема людських, та створення умов для системного підвищення продуктивності.

Основними функціями управління ефективністю є визначення стратегічних і тактичних цілей, а також розробка й організація програми управління ефективністю праці. Серед цілей, що мають обов'язково враховуватися, виділяють ефективне використання персоналу, мінімізацію витрат виробництва та формування дієвої системи оцінювання результатів праці. Метою управління ефективністю є створення таких умов, за яких показники продуктивності праці зростають постійно. Покращення цього показника безпосередньо впливає на економічні результати підприємства: чим вищий рівень ефективності праці, тим позитивніші економічні зміни спостерігаються в організації.

Проте підвищення ефективності не відбувається автоматично. Для цього необхідно активно управляти змінами: генерувати нові підходи, мотивувати персонал та створювати стимули для досягнення високих результатів. Орієнтація на досягнення оптимальних кінцевих результатів є одним із найефективніших способів реалізації системи управління ефективністю праці.

У контексті сучасного розвитку бізнесу питання підвищення ефективності праці персоналу набуває особливого значення. Високоєфективне управління трудовими ресурсами є визначальним фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У цих умовах особливої актуальності набуває формування дієвих підходів до управління персоналом, спрямованих на підвищення результативності та раціональне використання трудового потенціалу. Але для початку треба провести

аналіз і оцінку ефективності праці яка вже є на даний момент.

Серед основних методів оцінки ефективності праці можна виділити:

1. Аналіз трудомісткості, який дозволяє визначити витрати часу на виготовлення одиниці продукції;
2. Метод коефіцієнтів, що передбачає використання спеціальних показників ефективності для різних видів робіт;
3. Порівняльний аналіз, який здійснюється шляхом порівняння ефективності праці на різних підприємствах або в різні часові періоди.

Методи вимірювання ефективності праці повинні відповідати низці вимог, серед яких:

- одиниця виміру не повинна спотворювати показники ефективності;
- повне врахування фактичних витрат праці та робочого часу;
- забезпечення уніфікованості та єдності методів оцінки;
- створення показників, які будуть дезагрегованими, міжгалузевими, порівняльними, універсальними та здатними до високого узагальнення.

Таким чином, системне управління ефективністю праці дозволяє не лише підвищувати продуктивність персоналу, а й створювати передумови для зростання конкурентоспроможності підприємства, раціонального використання ресурсів та досягнення стабільних економічних результатів.

Ефективність праці є багатогранним показником, який значно варіюється залежно від ряду факторів, серед яких можна виділити рівень розвитку суспільства, регіональні особливості, специфіку окремих галузей, масштаби підприємства, організаційну структуру, характеристики робочих місць, виробничі дільниці, склад бригади та індивідуальні якості працівника. Таким чином, оцінка ефективності праці повинна враховувати як макроекономічні, так і мікроекономічні аспекти виробництва.

З точки зору методології, ефективність праці зазвичай визначається через співвідношення обсягу виробленої продукції та затрат робочої сили, що часто представлено середньообліковою кількістю працівників за певний період часу. Для комплексного аналізу ефективності управління трудовим потенціалом

застосовують низку критеріїв, що охоплюють економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, до економічних критеріїв належать рівень виробничих витрат, рентабельність та прибутковість організації; соціальні критерії включають ступінь задоволеності працівників умовами праці, рівень соціальних гарантій та створення сприятливого трудового середовища; організаційні критерії характеризують ефективність структури та процесів управління, а також ступінь автоматизації робочих операцій.

Поетапна методика оцінки та управління ефективністю праці (2025 р.):

1. Діагностика поточного стану.
 - 1) Аудит KPI/OKR попереднього періоду;
 - 2) Pulse-survey залученості та задоволеності;
 - 3) Аналіз даних People Analytics (продуктивність, плинність, вигорання) [68];
2. Визначення цільових показників.
 - 1) Каскадування стратегічних OKR на рівень департаментів, команд, працівників;
 - 2) Розробка індивідуальних планів розвитку (IDP) та коригувальних заходів;
 - 3) Безперервний моніторинг;
 - 4) Щотижневі/щомісячні check-in, дашборди в реальному часі, автоматизовані alerts.
3. Оцінка результатів та коригування.
 - 5) 180°/360° оцінка;
 - 6) Калібрувальні сесії;
 - 7) Перегляд систем винагороди (pay for performance).

У сукупності зазначені нормативно-правові акти формують цілісну правову базу, що забезпечує належне регулювання трудових відносин та створює умови для підвищення ефективності праці в українських організаціях.

Важливо також зазначити, що ефективність праці може оцінюватися за допомогою двох взаємопов'язаних показників: продуктивності та трудомісткості.

Перший з них, продуктивність, відображає обсяг виробленої продукції за одиницю часу або середній випуск продукції на одного працівника протягом року, кварталу чи місяця. Вона визначається як співвідношення кількості виробленої продукції до фактичного часу, витраченого на її виробництво, і є одним із ключових інструментів оцінки ефективності використання трудових ресурсів у сучасних організаціях.

Залежно від того, у яких одиницях вимірюється обсяг виготовленої продукції та затрати робочого часу, на підприємстві продуктивність праці може визначатися за різними видами показників.

По-перше, натуральні показники — це кількісні виміри, що відображають реальний фізичний обсяг виробленої продукції. До них належать такі одиниці, як штуки, тонни, метри, літри тощо. Використання натуральних показників дозволяє отримати максимально точні результати щодо кількості виготовленої продукції, а також робить оцінку наочною та зрозумілою. Водночас ці показники мають обмежене застосування, оскільки не дають можливості здійснити узагальнену оцінку результатів праці у випадках, коли підприємство виробляє продукцію різних типів і призначення.

По-друге, умовно-натуральні показники застосовуються тоді, коли підприємство виготовляє кілька різновидів однорідної продукції. У такому випадку різні вироби зводять до умовно єдиної одиниці виміру — наприклад, умовної коробки цукерок, умовного блоку газобетону тощо. Завдяки цьому стає можливим порівняння результатів праці між окремими видами продукції в межах одного підприємства або цеху. Проте сфера використання цих показників також досить вузька, оскільки методика переведення у “умовні” одиниці не завжди є універсальною та потребує індивідуального підходу.

По-третє, вартісні показники дають змогу виміряти обсяг виробленої продукції у грошовому вираженні. Саме цей метод є найбільш універсальним, оскільки дозволяє порівнювати результати діяльності підприємства навіть тоді, коли воно виготовляє різnorідні товари або надає послуги різного характеру. Використання вартісних показників забезпечує можливість комплексної оцінки

ефективності праці, оскільки враховує не лише кількісні, а й якісні аспекти виробничої діяльності, зокрема рівень цін, собівартість і прибутковість. Види ефективності праці проілюстровані на рис 1.2

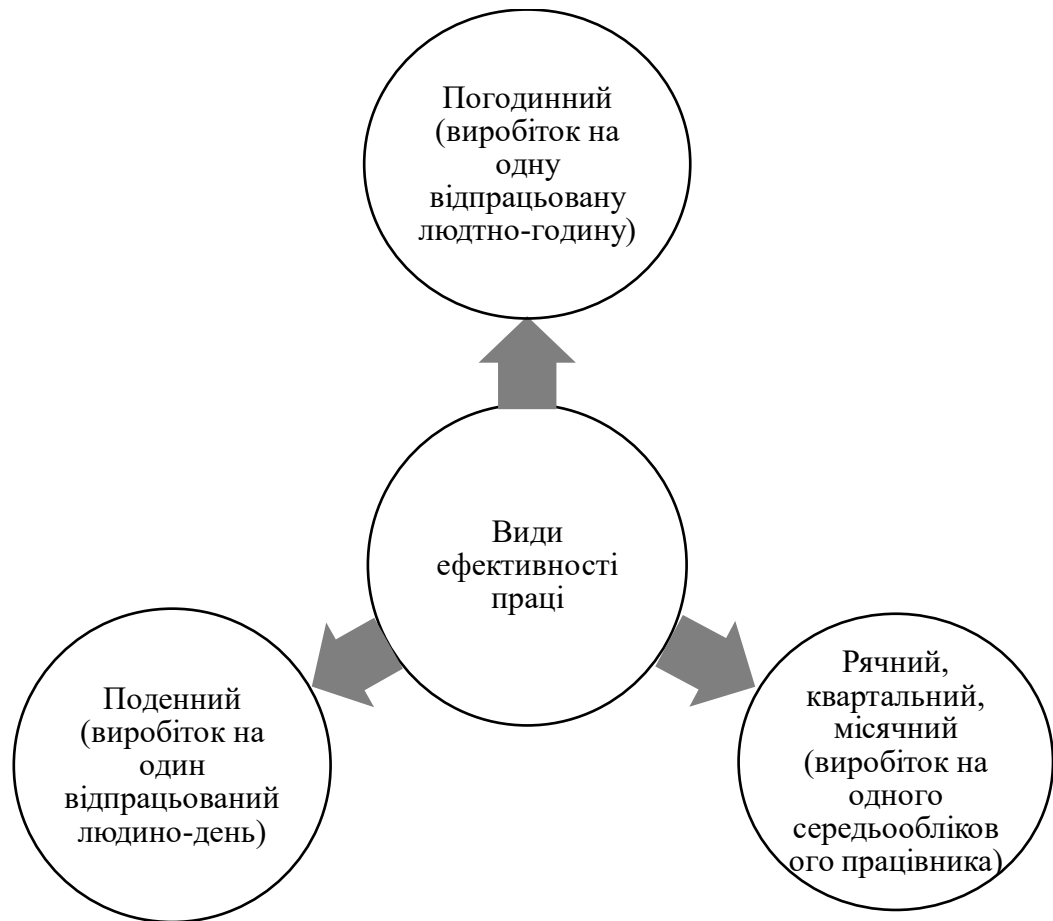


Рис. 1.2. Види ефективності праці.

Джерело: складено автором

Трудомісткість — це показник, що характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку).

Із викладеного вище матеріалу можна зробити висновок, що чим більший обсяг виробленої продукції за певний проміжок часу або чим менші затрати часу на виготовлення одиниці продукції, тим вищим є рівень ефективності праці. Тобто показники продуктивності безпосередньо відображають раціональність використання трудових ресурсів і ступінь організації виробничого процесу.

Визначення тривалості виконання окремих елементів операцій має важливе значення, адже саме на основі цих даних розробляються нормативи часу, здійснюється вибір найбільш доцільних і раціональних методів праці,

встановлюються складові норми часу та проводиться аналіз їхньої якості. Завдяки цьому забезпечується можливість об'єктивної оцінки ефективності роботи працівників і всього виробничого процесу загалом.

Робочий час працівника поділяється на нормований і ненормований.

За класифікацією О. А. Грішнєвої та Г. Т. Завіновської робочий час поділяється на [20]:

1. Нормований час складається з: підготовчо-заключного, оперативного, часу на обслуговування робочого місця і регламентовані перерви. У 2024–2025 рр. в Україні частка ненормованих втрат зросла через блекаути, повітряні тривоги та дистанційну роботу. Сучасні HRM-системи (PeopleForce, Hurma, Worksection) дозволяють точно фіксувати ці втрати та автоматично коригувати нормативи.

2. Ненормований час: втрати через організаційно-технічні недоліки, порушення дисципліни, простої. Ненормований час, своєю чергою, включає витрати часу, пов'язані з виконанням непродуктивних робіт, а також втрати, що виникають унаслідок різноманітних організаційно-технічних недоліків. Таким чином, ефективність використання робочого часу значною мірою залежить від рівня організації виробництва, умов праці та кваліфікації персоналу.

Більшість завдань, що стосуються нормування праці, розв'язуються на основі даних, отриманих у результаті ретельного аналізу трудових процесів. Саме визначення тривалості виконання складових операцій дозволяє обґрунтовано встановлювати нормативи часу, обирати найефективніші методи роботи, а також оцінювати якість діючих норм і нормативів.

Метод нормування праці являє собою сукупність прийомів і способів встановлення норм трудових витрат, які охоплюють аналіз трудового процесу, виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності, проєктування раціональних трудових прийомів і розрахунок нормативних показників.

Важливою складовою управління трудовою діяльністю є впровадження системи управління ефективністю праці на підприємстві, яка передбачає поетапний підхід до вдосконалення трудових процесів:

Діагностика поточного стану — аналіз існуючих показників ефективності

праці, виявлення проблемних зон і потенційних напрямів розвитку.

Визначення цілей і завдань — постановка конкретних, вимірюваних, досяжних і релевантних цілей, спрямованих на підвищення результативності.

Розробка плану заходів — формування послідовності кроків і управлінських рішень, необхідних для досягнення визначених результатів.

Моніторинг і контроль — систематичний аналіз досягнутих результатів, оцінювання ефективності впроваджених заходів і, у разі потреби, коригування планів дій.

Запровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, а також сучасних систем управління сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат і підвищенню якості продукції.

Для досягнення високого рівня ефективності праці керівництво підприємства повинно дотримуватися системного підходу до оцінки та управління персоналом, використовуючи сучасні методи, інструменти та технології менеджменту. Доцільно постійно проводити аналіз ефективності управлінських рішень, упроваджувати новітні технології, інноваційні підходи до організації праці, а також здійснювати заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу.

Сучасна методологія оцінки ефективності праці персоналу в Україні 2025 року ґрунтується на інтеграції класичних економічних показників (продуктивність, трудомісткість) із цифровими та людиноцентричними інструментами: KPI/OKR, People Analytics, continuous feedback, well-being метрики [43].

Ключові тенденції:

- перехід від разової щорічної оцінки до безперервного циклу;
- використання ШІ та прогностичної аналітики для раннього виявлення ризиків;
- обов'язкове врахування психологічного стану та умов праці в умовах війни;
- інтеграція показників ефективності з системою total rewards та

індивідуальними планами розвитку.

Таким чином, підвищення ефективності праці потребує не лише технічного чи технологічного оновлення, а й активної участі персоналу, формування у нього усвідомленої зацікавленості у спільному досягненні стратегічних цілей підприємства.

Запропонована методологія становить науково обґрунтовану основу для емпіричного аналізу стану управління ефективністю праці на конкретному підприємстві (розділ 2) та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення (розділ 3).

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

Управління ефективністю праці посідає важливе місце у системі функціонування будь-якої організації, адже саме від рівня організації цієї діяльності значною мірою залежить продуктивність персоналу, економічні результати підприємства та його конкурентоспроможність. Ефективність процесу управління у зазначеній сфері визначається комплексом чинників, серед яких ключову роль відіграють нормативно-правова база та система інформаційного забезпечення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є системоутворюючою основою функціонування сучасної системи управління ефективністю праці. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення 2022–2025 років ця база зазнала суттєвих змін, спрямованих на максимальну гнучкість трудових відносин, збереження робочих місць та швидку адаптацію до кризових умов [90].

До основних нормативно-правових документів, які регламентують управління ефективністю праці в Україні, належать:

1. Конституція України. Цей документ є основним і найвищим законом держави, який визначає фундаментальні засади суспільного та економічного

життя. Конституція гарантує права і свободи громадян, у тому числі право кожної особи на працю, належні, безпечні та справедливі умови її здійснення, а також на своєчасну оплату праці. Таким чином, саме Конституція формує правову основу, на якій вибудовується вся система трудових відносин в Україні .

2. Кодекс законів про працю України. Це базовий законодавчий акт, що містить основні положення щодо регулювання трудових відносин між працівниками та роботодавцями. У Кодексі визначено порядок прийняття на роботу, умови праці, права та обов'язки сторін трудового процесу, правила охорони праці, соціальні гарантії, а також відповідальність за порушення трудового законодавства. Норми Кодексу забезпечують правовий механізм реалізації конституційного права на працю та сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу в межах організації.

3. Закон України «Про оплату праці» визначає основоположні принципи формування, нарахування та регулювання заробітної плати, а також механізми її обчислення. Крім того, він окреслює питання матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, що безпосередньо впливають на рівень продуктивності праці та ефективність використання трудових ресурсів .

4. Закон України «Про зайнятість населення» спрямований на врегулювання питань, пов'язаних із забезпеченням громадян робочими місцями, реалізацією права на працю та створенням рівних можливостей для всіх учасників ринку праці. Документ також визначає напрями державної політики у сфері зайнятості, включно з підтримкою осіб, які залишилися без роботи, та заходами щодо їх професійної адаптації й перепідготовки.

У сукупності ці нормативно-правові акти формують цілісну правову базу, що забезпечує регулювання трудових відносин, створює умови для підвищення ефективності праці персоналу та визначає стратегічні орієнтири розвитку сучасної системи управління трудовими ресурсами в Україні.

Особливості воєнного та післявоєнного періоду (2022–2025):

1. Дозволено призупиняти дію окремих положень колективного договору (ст. 10 Закону № 2136-IX).

2. Запроваджено особливий режим робочого часу — до 60 год/тиждень без додаткових погоджень.
3. Спрощено процедуру переведення на дистанційну/гібридну роботу.
4. Введено обов'язкове страхування від нещасних випадків під час повітряних тривог.
5. З'явилися державні програми підтримки зайнятості ветеранів та ВПО («Робота», «Армія відновлення») [80].

Галузеві угоди та колективні договори посідають особливе місце у системі регулювання трудових відносин, адже вони є одним із ключових інструментів узгодження інтересів між працівниками, роботодавцями та державою. Такі документи відіграють роль практичного механізму реалізації норм трудового законодавства безпосередньо на рівні окремих підприємств, організацій або галузей народного господарства. У їхніх положеннях більш детально визначаються умови праці, порядок і система оплати, соціальні гарантії працівників, вимоги до рівня кваліфікації персоналу, а також інші питання, що враховують специфіку діяльності певної установи чи підприємства. Таким чином, колективні договори й галузеві угоди виступають своєрідним доповненням чинного законодавства, формуючи більш гнучку та адаптивну систему регулювання трудових правовідносин, яка сприяє підвищенню рівня соціального захисту найманих працівників і зміцненню трудової дисципліни.

У відповідь на виклики воєнного часу Верховна Рада України ухвалила Закон «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який регулює особливості реалізації прав та виконання обов'язків як працівників, так і роботодавців у цей період. Прийняття цього нормативного акта стало необхідним кроком для забезпечення стабільності трудових процесів, збереження робочих місць і захисту прав працівників у надзвичайних умовах.

Правові акти, що видаються органами місцевого самоврядування, керівниками підприємств, установ, фірм і організацій, мають обов'язкову силу на території відповідного самоврядування та поширюються на членів трудових колективів. До основних локальних правових актів, які визначають порядок

взаємодії між роботодавцем і працівником, належать :

- угоди між працівником і роботодавцем;
- колективний договір;
- локальні нормативно - правові акти;
- трудовий договір або контракт;
- внутрішні нормативні документи організації.

Але жоден із нормативних актів у сфері праці не може суперечити Конституції України або чинним законам. Усі вони мають бути спрямовані на забезпечення дотримання трудових прав і гарантій , не допускаючи погіршення правового становища працівників порівняно з вимогами законодавства

Нормативно-правове забезпечення управління ефективністю праці в Україні станом на 2025 рік характеризується високим рівнем гнучкості, зумовленим необхідністю функціонування бізнесу в умовах воєнний та післявоєнний період. Ключові нормативні акти (КЗпП, галузеві угоди, локальні положення) створюють правове поле для швидкого переходу до гнучких форм зайнятості, спрощених процедур оцінки та мотивації персоналу.

Отже, сучасне нормативно-правове та інформаційне забезпечення становить надійну базу для побудови ефективної, гнучкої та людиноцентричної системи управління ефективністю праці персоналу на підприємствах України.

Висновки до розділу 1

На основі теоретичного аналізу основних підходів до управління ефективністю праці та визначено ключові фактори, що формують продуктивність трудових ресурсів, а саме визначено, що продуктивність праці виступає базовим індикатором результативності використання робочої.

До головних чинників, які визначають рівень продуктивності праці, належать професійна підготовка та кваліфікація працівників, рівень мотивації персоналу, умови праці та соціально-психологічний клімат у колективі, організація виробничих процесів і рівень технічного оснащення, зовнішні

соціально-економічні та ринкові умови.

Було визначено такі методи підвищення ефективності праці: автоматизацію виробництва, оптимізацію робочих процесів, упровадження інноваційних технологій, а також систематичне навчання та професійний розвиток персоналу. Інноваційні рішення сприяють зростанню продуктивності через цифровізацію, модернізацію обладнання й вдосконалення організаційної структури.

Оцінка ефективності праці має проводитися на постійній основі. Тому застосування системи ключових показників ефективності (KPI) дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати стабільне підвищення результативності.

Активне використання інновацій, раціональне застосування матеріально-технічних ресурсів і стимулювання творчої активності є стратегічними резервами підвищення ефективності праці, зростання обсягів виробництва та поліпшення якості продукції чи послуг. Емпіричні дослідження підтверджують взаємозв'язок між рівнем оплати праці, технологічними інноваціями та ефективністю трудових процесів.

Важливим висновком є те, що на сьогоднішній день зростання ефективності праці вже не може досягатися лише за рахунок збільшення навантаження, оскільки це призводить до професійного вигорання та плинності кадрів. На нашу думку найефективнішим шляхом є перехід до моделі високопродуктивних робочих систем (High Performance Work Systems), що поєднують інвестиції в людський капітал, культуру довіри, цифрові інструменти та інноваційні практики організації праці.

Ефективне управління працею потребує комплексного підходу, який охоплює вдосконалення внутрішніх процесів, розвиток мотиваційних механізмів, підтримку інновацій, формування сприятливої організаційної культури та систематичний моніторинг результатів. Саме поєднання цих складових забезпечує стабільне зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз управління ефективністю праці

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» (код ЄДРПОУ 32490244) є одним із найбільших операторів ринку неспеціалізованої роздрібної торгівлі в Україні. Основний вид економічної діяльності за КВЕД-2010 – 47.78 «Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах», при цьому фактична діяльність компанії значно ширша й охоплює сегменти DIY (Do-It-Yourself), товарів для дому, саду, декору, спорту, зоотоварів та послуг інтер'єрного дизайну [14].

З кожним роком усе більше українців обирають мережу «Епіцентр К» [59]. На сьогодні ця національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів здобула численні нагороди: вона є переможцем міжнародних фестивалів, лауреатом щорічних національних премій та лідером Національного конкурсу-рейтингу «Бренд року» [43].

Протягом 18 років «Епіцентр» пройшов значну трансформацію: від звичайних будівельних магазинів до масштабних будівельно-господарських центрів, ставши найбільшою торговельною мережею в Україні [62]. Компанія розробила власну унікальну концепцію — «унікальний світовий формат», яка не має прямих аналогів на світовому ринку. Компанія заснована 27 серпня 2003 року в місті Києві. Юридична адреса: 04128, м. Київ, вул. Берковецька, 6-К. Засновниками та кінцевими бенефіціарними власниками є Герега Олександр Володимирович, Герега Галина Федорівна та Суржик Тетяна Федорівна.

Станом на листопад 2025 року мережа ТОВ «Епіцентр К» нараховує 78 торговельних об'єктів по всій території України (з урахуванням тимчасово окупованих територій це 75 діючих гіпермаркетів), загальною торговельною

площею понад 1,6 млн м². За даними компанії та аналітичних звітів галузевих асоціацій, частка ринку в сегменті будівельно-господарських товарів становить близько 38–42 %, що підтверджує статус беззаперечного лідера роздрібної торгівлі non-food в Україні.

Але навіть у такого гіганта є конкуренти:

1. Leroy Merlin — міжнародний ритейлер формату DIY, що конкурує у сегменті товарів для ремонту та облаштування житла.

2. JYSK — мережа магазинів меблів та товарів для дому. Перетинаються у категоріях інтер'єру та побутових товарів.

3. Rozetka — провідний онлайн-маркетплейс, що пропонує широкий асортимент будівельних матеріалів, техніки та товарів для дому.

4. Всеукраїнські мережі будівельних матеріалів середнього масштабу магазини формату DIY, які змагаються у вузьких товарних нішах.

5. Мережі меблевих та інтер'єрних салонів (наприклад, локальні меблеві центри) конкурують у напрямі меблів, декору та облаштування житла.

Еволюція формату торговельних об'єктів пройшла кілька етапів:

- 2003–2010 рр. — класичний DIY-формат (товари для будівництва та ремонту);
- 2011–2017 рр. — трансформація в мультикатегорійні торговельні центри з розширенням асортименту до 150–180 тис. SKU;
- 2018–2025 рр. — перехід до концепції lifestyle-центрів із повним циклом «від ідеї до готового інтер'єру», включно з послугами дизайну, доставки, монтажу та сервісного обслуговування [14].

Асортиментна матриця станом на 2025 рік перевищує 250 тисяч найменувань і поділена на 18 основних категорій, що представлені у форматі shop-in-shop. Ключові товарні напрями:

1. Будівельні матеріали та інструмент.
2. Товари для дому та інтер'єру.
3. Сад і город.
4. Зоотовари.

5. Спорт і відпочинок.
6. Декор і текстиль.
7. Електротовари та побутова техніка (через партнерські зони).

Товарна пропозиція формується з урахуванням принципу 70/30: 70 % – продукція українських виробників, 30 % – імпортні бренди.

Організаційна структура компанії має лінійно-функціональний характер із сильною вертикаллю управління та чітким розподілом повноважень між центральним офісом (м. Київ) та регіональними кластерами. Управління персоналом здійснюється через централізований департамент HR, який координує роботу 10 регіональних HR-бізнес-партнерів. Загальна чисельність персоналу станом на кінець 2024 – початок 2025 року становить близько 28–30 тисяч осіб, з яких приблизно 78 % – лінійний персонал торговельних об'єктів (продавці-консультанти, касири, працівники складу, комплектувальники) [82].

Особливості функціонування в період 2022–2025 рр.:

1. Під час повномасштабного вторгнення компанія не закрила жодного об'єкта, забезпечивши безперервну роботу навіть у прифронтових регіонах.
2. Було створено гуманітарний штаб, логістичні хаби для ЗСУ та цивільного населення.
3. Запроваджено програми підтримки співробітників, що мобілізовані до Збройних Сил України (збереження робочих місць і 100 % оплати на період служби).
4. Розвинено омніканальну модель продажу (онлайн-платформа epicentrk.ua, мобільний додаток, маркетплейс).
5. Активно впроваджується цифрова трансформація HR-процесів (система PeopleForce, модулі навчання та оцінки персоналу).

Таким чином, ТОВ «Епіцентр К» є типовим представником великого роздрібного ритейлу України з високим рівнем стандартизації процесів, значною чисельністю персоналу та вираженими викликами щодо управління ефективністю праці в умовах воєнного стану, дефіциту кадрів і необхідності швидкої адаптації до змін споживчого попиту. Це робить підприємство репрезентативним об'єктом

для аналізу сучасних систем забезпечення та підвищення ефективності праці персоналу в українському ритейлі .

Структура торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» приведена в рис.2.1.

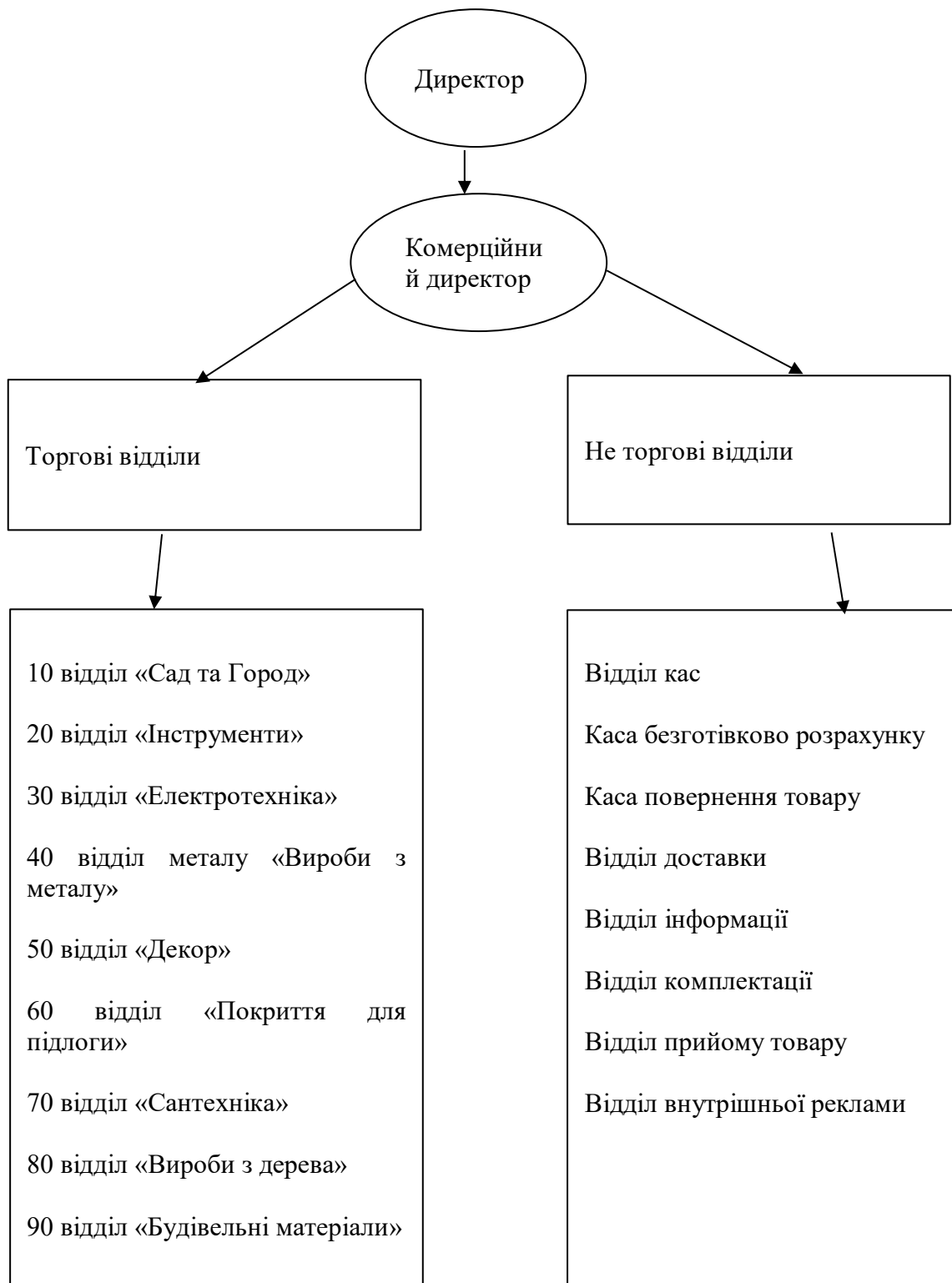


Рис.2.1. Структура гіпермаркету

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Специфіка операційної діяльності та її вплив на управління ефективністю праці в ТОВ «Епіцентр К»

Операційна модель компанії вибудована навколо принципу «одна зупинка для всіх потреб клієнта». Замість класичного поділу на окремі магазини, клієнт потрапляє в єдиний простір, де одночасно доступні понад 250 тис. товарних позицій у 18 категоріях, 12 власних сервісних ділень (порізка ДСП/МДФ, колор-студія, виготовлення ключів, тюнінг дверей, форматний розкрій, пакування, оренда інструменту тощо), зони партнерів (банки, аптеки, оператори зв'язку, кафе, дитячі майданчики), логістичний комплекс із власним автопарком і службою доставки в радіусі до 300 км.

Така концентрація функцій в межах одного об'єкта породжує специфічні вимоги до персонала та організації праці:

1. Висока поліфункціональність лінійного персоналу: продавець-консультант одночасно виконує роль експерта, касира, комплектувальника онлайн-замовлень і консультанта сервісної ділянки.

2. Сезонні піки навантаження (березень–жовтень) з коефіцієнтом 2,8-3,2 до низького сезону.

3. Необхідність швидкого крос-функціонального переміщення працівників між залами та сервісними зонами протягом зміни.

4. Висока частка фізично важкої праці (вантаження, складування, підйом на поверхи без ліфтів у старих об'єктах).

Робота в режимі 24/7 у прифронтових та великих логістичних хабах під час воєнного стану.

Ці особливості безпосередньо впливають на підходи до нормування, мотивації та оцінки ефективності праці:

- використовуються комбіновані нормативи (кількість обслужених клієнтів, обсяг зібраних онлайн-замовлень, виконані сервісні операції на ділянках);

- застосовується змінна частина зарплати до 50-60 % від загального доходу (залежить від індивідуального та командного KPI);

- впроваджено ротацію за принципом «універсальний солдат» з обов’язкове володіння 3-4 суміжними зонами для кожного працівника торговельного залу.

Таким чином, операційна діяльність ТОВ «Епіцентр К» формує унікальне поєднання вимог до фізичної витривалості, швидкості реакції, клієнтоорієнтованості та технічної компетентності персоналу, що робить традиційні підходи до управління продуктивністю недостатніми й вимагає розробки спеціалізованої, адаптованої системи Performance Management для великого мультиформатного ритейлу в умовах 2025 року [14].

Структурна схема управління ТОВ «Епіцентр К» ієрархічна (рис.2.2). Всі працівники підпорядковуються директору.

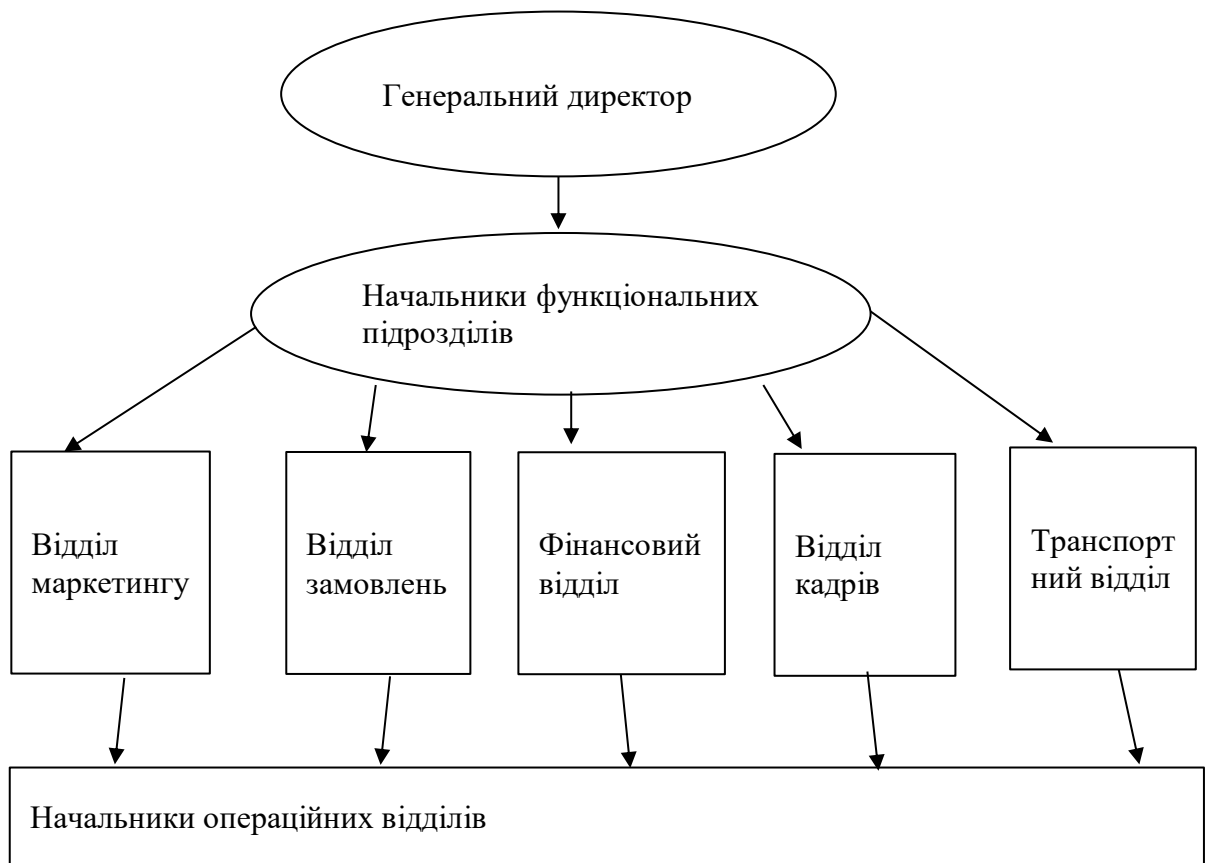


Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором

Організаційно-управлінська модель ТОВ «Епіцентр К» побудована за класичним лінійно-функціональним принципом із яскраво вираженою централізацією стратегічних рішень та значною операційною автономією на рівні

окремих торговельних об'єктів. Така архітектура дозволяє одночасно зберігати єдині корпоративні стандарти по всій мережі та швидко реагувати на регіональні особливості попиту, логістичні обмеження та кадрову ситуацію.

Найвищим органом є Загальні збори учасників (Герега О.В., Герега Г.Ф., Суржик Т.Ф.).

Безпосереднє оперативне керівництво компанією здійснює Генеральний директор, який призначається зборами учасників і несе персональну відповідальність за всю діяльність товариства. До його виключної компетенції належать:

- укладання стратегічних контрактів та договорів;
- затвердження штатного розкладу та фінансових планів мережі;
- відкриття та управління банківськими рахунками;
- прийняття та звільнення керівників вищої ланки;
- видання наказів та розпоряджень, обов'язкових для виконання всіма підрозділами.

Вертикаль управління на рівні торговельних об'єктів

Кожен гіпермаркет очолює Директор торговельного центру (ТЦ), який призначається Генеральним директором і підзвітний безпосередньо комерційному блоку центрального офісу. Директор ТЦ є повноцінним «господарем» об'єкта й несе повну відповідальність за:

- виконання планових показників продажів і валового прибутку;
- дотримання стандартів мерчандайзингу та клієнтського сервісу;
- ефективність використання площ і трудових ресурсів;
- безпеку та охорону праці на об'єкті.

У разі відсутності директора ТЦ його функції автоматично переходять до Комерційного директора об'єкта – другої особи в ієрархії гіпермаркету.

Функціональна структура торговельного об'єкта

Комерційному директору гіпермаркету підпорядковані керівники великих операційних блоків:

- відділ торгівлі та мерчандайзингу;

- відділ маркетингу та внутрішньої реклами;
- логістичний блок (приймання товару, склад, комплектація онлайн-замовлень);
- сервісні дільниці (форматно-розкрійна, колор-студія, тюнінг дверей тощо);
- служба доставки та вантажно-розвантажувальних робіт;
- відділ інформаційної підтримки та роботи з клієнтськими запитами.

Відділ продажів (торговий зал) має матричну підструктуру: керівник відділу продажів, керівники великих товарних напрямів (відділів) (наприклад, «Будівництво», «Сад-город», «Інтер'єр», «Декор»), завідувачі секцій (в середньому 3–5 секцій на один відділ).

Безпосередньо продавці-консультанти, касири, працівники сервісних зон та комплектувальники підпорядковані завідувачам секцій, але мають чіткі крос-функціональні обов'язки та щоденно ротаються між зонами залежно від поточного навантаження.

Особливості управлінської моделі в контексті ефективності праці. Високий ступінь делегування операційних рішень на рівень директора ТЦ та комерційного директора об'єкта, що дозволяє швидко реагувати на сезонність, повітряні тривоги чи локальні кадрові проблеми.

Жорстка стандартизація КРІ для лінійного персоналу з щоденним трекінгом через внутрішню систему на базі PeopleForce та власних ВІ-дашбордів.

Матричний принцип підпорядкування: працівник торговельного залу одночасно підзвітний завідувачу секції (дисципліна, графік) та керівнику напрямку (продажі, знання товару) – це підвищує гнучкість, але вимагає чітких регламентів і автоматизованого обліку робочого часу.

Виходячи з усього вище перерахованого, можемо зазначити, що організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є оптимально адаптованою до роботи великої роздрібної мережі в умовах воєнного стану: поєднує сильну вертикаль стратегічного контролю з максимальною операційною автономією на місцях і високим рівнем цифровізації процесів управління персоналом. Саме ця

конфігурація створює як значні можливості, так і специфічні виклики для побудови ефективної системи управління продуктивністю праці на всіх рівнях компанії [82]. Задля виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз є сенс поглянути SWOT-аналіз (табл 2.1) і на його основі зробити висновки що варто покращити.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Найрозпізнаваніший non-food бренд України (дані Kantar Ukraine 2025 – впізнаваність 97 %, довіра 89 %). Найширший і найглибший асортимент у сегменті (понад 250 тис. SKU, 18 категорій). Географічне покриття: 75 діючих об'єктів у всіх обласних центрах та великих містах. Надійні довгострокові контракти з 2 000+ постачальниками, включно з ексклюзивними представництвами брендів. Власна омніканальна платформа (epicentrk.ua і додаток) з часткою онлайн-продажів 18–22 % від обороту. Високий рівень стандартизації процесів і корпоративної культури.	Висока плинність лінійного персоналу (за оцінками ринку – 48–62 % на рік у торговельному залі). Значна частка низькокваліфікованих кадрів і недостатній рівень володіння сучасними цифровими інструментами. Система мотивації все ще значною мірою залежить від обсягу продажів, а не відсоток нематеріальної мотивації та well-being-програм нижчий за середньогалузевий. Сезонні перевантаження та фізично важка праця призводять до швидкого вигорання. Поки що недостатнє впровадження People Analytics і ШІ-інструментів прогнозування плинності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальше розширення мережі у звільнених та прифронтових регіонах після завершення активної фази війни. Зростання попиту на послуги «під ключ» (дизайн і матеріали монтаж) у післявоєнному відновленні країни. Розвиток і просування власних торгових марок (ВТМ уже сягають 28 % обороту і мають вищу маржу). Глибша інтеграція ШІ та автоматизації складських і касових процесів (RPA, автозамовлення, computer vision). Розширення програм корпоративного навчання та внутрішньої академії для швидкого закриття компетентнісних розривів. Отримання грантів і пільгового фінансування на програми реінтеграції ветеранів та ВПО.	Продовження трудової міграції та дефіцит кадрів у сфері роздрібної торгівлі (прогноз Держстату – мінус 1,2 млн економічно активного населення до 2027 р.). Подальше зростання мінімальної та середньої зарплати в ритейлі (прогноз 22–28 % у 2026 р.), що тисне на фонд оплати праці. Посилення конкуренції з боку міжнародних гравців (Leroy Merlin, JYSK, IKEA-релонч) та нових локальних мереж. Енергетична нестабільність і можливі нові блекаути взимку 2025–2026 рр. Зростання інфляції та цін на сировину, що знижує купівельну спроможність населення.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Сильні сторони компанії (потужний бренд, масштаб, стандартизація) створюють сприятливі передумови для швидкого масштабування сучасних HR-практик і впровадження єдиної цифрової системи Performance Management по всій мережі.

Найкритичнішими внутрішніми слабкостями, що безпосередньо знижують продуктивність праці, залишаються висока плинність, недостатній рівень нематеріальної мотивації та часткова інерція у цифровізації HR-процесів. Саме ці зони потребують першочергового втручання.

Зовнішні можливості (відновлення країни, зростання ВТМ, державні програми) відкривають вікно для трансформації системи оплати та розвитку персоналу в бік pay-for-performance, масового навчання та програм психологічної підтримки.

Найбільші загрози пов'язані з подальшим відтоком кадрів і зростанням фонду оплати праці, що робить украй актуальним перехід від екстенсивної (залучення нових людей) до інтенсивної моделі зростання продуктивності – через автоматизацію, підвищення кваліфікації наявного персоналу та побудову культури залученості й психологічної безпеки.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що основним стратегічним важелем підвищення ефективності праці в ТОВ «Епіцентр К» у 2025-2027 роках має стати комплексна модернізація системи управління персоналом із акцентом на цифру, мотивацію знаннями та утримання ключових співробітників в умовах жорсткого дефіциту робочої сили.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Епіцентр К»

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є не лише обов'язковим елементом управлінського аналізу, а й ключовим індикатором того, наскільки стабільно компанія здатна інвестувати в розвиток людського

капіталу — головне джерело конкурентної переваги в сучасному ритейлі. Для ТОВ «Епіцентр К» у період 2022-2024 років фінансова стійкість стала вирішальним фактором, що дозволив не лише зберегти бізнес в умовах повномасштабної війни, а й суттєво наростити витрати на персонал, автоматизацію робочих місць та цифровізацію HR-процесів, безпосередньо впливаючи на продуктивність і утримання працівників [14].

Діагностика проведена на основі офіційної фінансової звітності компанії за три роки (форми № 1 «Баланс» та № 2 «Звіт про фінансові результати»), поданих до Державної податкової служби України, а також даних аналітичних оглядів European Business Association та Асоціації ритейлерів України за 2025 рік. Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності мережі «Епіцентр К», висвітлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

	Показник	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р.
		2022	2023	2024	%
1	Чистий дохід, млн. грн.	56643	69151	77 394	36,7
2	Валовий прибуток, млн. грн.	16999	20789	23365	37,4
3	Операційний прибуток, млн. грн.	4998	5327	4356	-12,8
4	Чистий прибуток, млн. грн.	4 168	3066	2161	-48,2
5	EBITDA (розрахунковий), млн. грн.	7 686	8578	8 444	9,9
6	Фонд оплати праці	6175	7354	8951	44,9
7	Середньомісячна заробітна плата, грн	22600	29100	37800	67,3
8	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27137	27395	27924	2,9
9	Продуктивність праці (виручка на 1 працівника)	2,09	2,52	2,77	32,8
10	Активи всього (на кінець періоду) млн. грн.	53428	61541	78765	47,4
11	Власний капітал (на кінець періоду) млн. грн.	22175	25646	30844	39,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Ключові тенденції та їхній зв’язок з управлінням ефективністю праці.

Стійке зростання масштабів діяльності. За три роки чистий дохід збільшився на 36,7 %, що значно перевищує середньогалузеві темпи відновлення non-food ритейлу України після 2022 року. Це стало можливим завдяки збереженню всіх 75 діючих об'єктів, швидкому розвитку омніканальної моделі та високій лояльності споживачів до бренду.

Рекордне підвищення фонду оплати праці. Витрати на персонал зросли на 44,9 % (з 6,17 до 8,95 млрд грн), а середня заробітна плата на 67,3 % (з 22,6 до 37,8 тис. грн). Таке агресивне зростання стало вимушеним відповіддю на гострий дефіцит кадрів у 2023-2024 роках і дозволило компанії утримувати плинність на прийнятному рівні, незважаючи на міграцію та мобілізацію.

Значне зростання продуктивності праці. Виручка на одного працівника зросла на 32,8 % за три роки при збільшенні штату лише на 2,9 %. Це є прямим доказом переходу від екстенсивної моделі (масовий набір) до інтенсивної: автоматизація кас самообслуговування, впровадження WMS-систем на складах, ротація персоналу та цифрова трансформація процесів комплектації онлайн-замовлень.

Тимчасове зниження чистої рентабельності. Чистий прибуток скоротився на 48,2 % через одночасне зростання трьох великих статей витрат:

- фонд оплати праці (44,9 %);
- амортизація основних засобів (73 % через відкриття нових і реконструкцію старих об'єктів);
- витрати на енергоносії, логістику та безпеку в умовах блекаутів і воєнних ризиків.

Водночас маржа EBITDA залишається на високому рівні 10,9-13,6 %, що свідчить про збереження операційної ефективності.

Висока фінансова стійкість. Власний капітал зріс на 39 % (до 30,84 млрд грн), коефіцієнт автономії на кінець 2024 року становить 39,2 %, а поточна ліквідність — понад 1,8. Компанія практично не залежить від короткострокових кредитів і має значний фінансовий резерв для продовження інвестицій у людський капітал.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Епіцентр К» за 2022-2024 роки характеризується як стійкий і динамічний, з чітким переходом до моделі інтенсивного зростання. Підприємство вже пройшло етап «виживання» і вступило в фазу «стратегічного інвестування в персонал». Наявність фінансового буфера (зростання власного капіталу на 8,8 млрд грн за три роки) та високі темпи зростання продуктивності праці створюють об'єктивні передумови для кардинальної трансформації системи управління персоналом у 2025-2027 роках, а саме:

- масштабного впровадження People Analytics та прогнозування плинності;
- переходу до моделі total rewards з розвиненим нематеріальним пакетом;
- запуску програм безперервного навчання та внутрішньої академії;
- пілотування гнучких графіків і 4-денного робочого тижня;
- подальшої автоматизації рутинних операцій для вивільнення часу працівників на клієнтоорієнтовану діяльність.

Таким чином, сприятлива фінансова динаміка ТОВ «Епіцентр К» не лише підтверджує ефективність діючої бізнес-моделі в екстремальних умовах, а й відкриває широке вікно можливостей для переходу до нової, людиноцентричної парадигми управління ефективністю праці, що буде детально проаналізовано в наступних підрозділах роботи [90].

Одним із ключових аспектів оцінки ефективності функціонування великого рітейлового підприємства є аналіз того, наскільки раціонально використовуються його основні засоби (табл 2.3) в процесі створення доданої вартості. У контексті ТОВ «Епіцентр К» цей напрям набуває особливого значення, оскільки значна частина зростання продуктивності праці персоналу у 2022–2024 роках була досягнута саме завдяки інтенсивному оновленню та модернізації матеріально-технічної бази — від автоматизованих складів і кас самообслуговування до сучасних систем освітлення та клімат-контролю в торговельних залах.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Статті активів	31.12.22	% до валюти балансу	31.12.23	%	31.12.24	%	Зміна 2024/2022, п.п.
Необоротні активи – всього	31076	58,2 %	34994	56,9 %	44294	56,2 %	–2,0 п.п.
Основні засоби	20342	38,1 %	23493	38,2 %	34453	43,8 %	5,7 п.п.
Незавершені капітальні інвестиції	7765	14,5 %	8240	13,4 %	5485	7,0 %	–7,5 п.п.
Довгострокові фінансові інвестиції	2916	5,5 %	2934	4,8 %	3839	4,9 %	–0,6 п.п.
Оборотні активи – всього	22351	41,8 %	26547	43,1 %	34468	43,8 %	2,0 п.п.
Запаси	17032	31,9 %	19945	32,4 %	24431	31,0 %	–0,9 п.п.
Дебіторська заборгованість (всього)	4624	8,7 %	5959	8,9 %	8990	11,4 %	2,9 п.п.
Грошові кошти та їх еквіваленти	619	1,2 %	749	1,2 %	756	1,0 %	–0,2 п.п.
Валюта балансу	53428	100 %	61541	100 %	78765	100 %	—

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані таблиці, бачимо значне зростання капіталоемності бізнесу. Частка основних засобів в активах зросла з 38,1 % на 31.12.2022 до 43,8 % на 31.12.2024 (5,7 п.п.). Компанія продовжує агресивну інвестиційну програму: масове відкриття та реконструкція магазинів, будівництво/модернізація розподільчих центрів, впровадження автоматизованих складів і кас самообслуговування. За два роки балансова вартість основних засобів зросла на майже 14,1 млрд грн (69 %).

Завершення великого інвестиційного циклу. Питома вага незавершених капітальних інвестицій скоротилася з 14,5 % у 2022 до 7,0 % у 2024 (–7,5 п.п.), а абсолютна сума зменшилася з 7,8 млрд до 5,5 млрд грн. Це підтверджує, що більшість великих об'єктів, розпочатих у 2021–2023 роках, уже введено в експлуатацію, і компанія переходить від фази «масштабного будівництва» до

фази «отримання віддачі від нових площ».

Оборотні активи зростають швидше за необоротні. За два роки оборотні активи збільшилися на 54 % (з 22,4 до 34,5 млрд грн), необоротні — на 43 % (з 31,1 до 44,3 млрд грн). Найдинамічніше зростання демонструє дебіторська заборгованість: 2022 – 2024рр - 4,37 млрд грн (94 %). Частка в активах зросла з 8,7 % до 11,4 % (2,7 п.п.) Це пов'язано з розширенням програм розстрочки та trade-in для фізичних осіб, а також із збільшенням продажів корпоративним клієнтам з відстрочкою платежу.

Частка запасів залишається стабільною та типовою для сегмента. Питома вага товарних запасів коливається в межах 31,0–32,4 % від валюти балансу протягом усіх трьох років. Для DIY-/будматеріалів-рітейлу з дуже широким і глибоким асортиментом, сезонністю та довгими логістичними циклами це нормальним вважається саме 30–35 %. Отже, рівень запасів адекватний і не свідчить про надмірне «заморожування» обігових коштів.

Грошові кошти — стабільно критичний мінімум. Частка грошових коштів та еквівалентів коливається в межах 1,0–1,2 % від активів. Компанія продовжує працювати з мінімальним грошовим «подушкою», фінансуючи розвиток за рахунок сильного операційного cash flow та кредиторської заборгованості перед постачальниками.

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що компанія успішно завершила великий етап розширення мережі та логістичної інфраструктури, перевела значні кошти з «незавершенки» в експлуатовані основні засоби, при цьому зберегла прийнятну структуру запасів. Основний виклик на найближчі роки — стримування зростання дебіторської заборгованості та збереження ліквідності на тлі збільшення боргового навантаження. При цьому важливо відзначити, що компанія демонструє стійкість і потенціал до подальшого розвитку навіть в умовах підвищеної фінансової турбулентності.

Таблиця 2.4

Структура джерел формування майна (пасиви)

Джерела формування	31.12.22	%	31.12.23	%	31.12.24	%	Зміна 2024/2022, п.п.
Власний капітал (ряд. 1495)	22175	41,5 %	25646	41,7 %	30844	39,2 %	–2,3 п.п.
Довгострокові зобов'язання	5802	10,9 %	5665	9,2 %	6772	8,6 %	–2,3 п.п.
Поточні зобов'язання	25450	47,6 %	30230	49,1 %	41149	52,2 %	4,6 п.п.
Кредиторська заборгованість за товари	20777	38,9 %	23106	37,5 %	31593	40,1 %	1,2 п.п.
Валюта балансу	53428	100 %	61541	100 %	78765	100 %	—

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виходячи із даних табл 2.4 можемо зробити висовок, що власний капітал залишається основним джерелом фінансування активів. Частка власного капіталу коливалась у межах 41,7–39,2 % і на 31.12.2024 становила 39,2 %. За три роки власний капітал зріс на 8 669 млн грн (39 %), повністю за рахунок накопиченого нерозподіленого прибутку. Це свідчить про високу самофінансованість компанії та здатність генерувати достатній вільний грошовий потік для фінансування масштабної інвестиційної програми без значного збільшення боргового навантаження.

Зростання ролі поточних зобов'язань класична та ефективна практика рітейлу. Частка поточних зобов'язань збільшилася з 47,6 % до 52,2 % (4,6 п.п.).

Основний внесок – кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги: з 38,9 % до 40,1 % балансу (10816 млн грн в абсолюті).

Це безвідсоткове фінансування оборотного капіталу від постачальників (середній термін відстрочки 100–120 днів) залишається ключовим конкурентним інструментом компанії і дозволяє мінімізувати потребу в дорогих банківських кредитах.

Помірна та контрольована частка довгострокового боргу. Частка довгострокових зобов'язань знизилася з 10,9 % до 8,6 % (–2,3 п.п.). Навіть при

зростанні абсолютної суми кредитів банку (з 4,44 до 5,99 млрд грн) їх питома вага в балансі зменшилася завдяки швидшому зростанню власного капіталу та кредиторської заборгованості.

Загальне боргове навантаження (Total Debt / Equity) на кінець 2024 року $\approx$ 1,56, це цілком комфортний рівень для рітейлу.

Висновок у контексті управління ефективністю праці та розвитку компанії-структурні зміни в майні та джерелах його формування ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки чітко підтверджують перехід компанії до капіталомісткої та технологічно оновленої моделі розвитку:

Питома вага основних засобів у структурі активів зросла з 38 % до 43,7 % (5,7 п.п.), а абсолютна вартість з 20,3 до 34,5 млрд грн. Завершені у 2023–2024 рр. великі інвестиційні проєкти (нові ТЦ, розширення та модернізація складів, автоматизація) створили сучасну матеріально-технічну базу.

Завдяки цьому продуктивність праці (виручка на одного працівника) зросла на 32,8 % – з 2,09 млн до 2,77 млн грн на рік за практично незмінної чисельності персоналу (2,9 % за три роки).

Стабільно висока частка власного капіталу (39–42 %) та низька залежність від банківського боргу гарантують фінансову стійкість і дають можливість і надалі інвестувати в автоматизацію, цифровізацію процесів, навчання та сучасні системи мотивації персоналу без ризику втрати платоспроможності навіть в умовах воєнного стану.

Одночасне зростання оборотних активів (запаси і дебіторська заборгованість) вимагає від працівників вищого рівня компетенцій у закупівлях, логістиці, роботі з корпоративними клієнтами та контролі дебіторки.

Отже, можемо зазначити, що сучасна структура балансу ТОВ «Епіцентр К» є потужним фундаментальним фактором, який об'єктивно сприяє переходу компанії від екстенсивної до інтенсивної моделі зростання продуктивності праці та створює сприятливі фінансові передумови для впровадження передових систем Performance Management, OKR- і KPI-систем у 2025–2027 роках.

Формування фінансового результату великої роздрібної мережі non-food

мережі є складним багатоступеневим процесом, в якому безпосередньо беруть участь усі рівні персоналу – від продавців-консультантів і працівників складу до топ-менеджменту. У випадку ТОВ «Епіцентр К» цей механізм особливо чутливий до трьох ключових статей витрат – оплати праці, логістики та амортизації, які разом перевищують 70 % всіх операційних витрат. Саме тому зростання продуктивності та залученості працівників залишається головним внутрішнім драйвером збереження та підвищення рентабельності компанії в середньостроковій перспективі. Ці процеси потребують постійної координації, уважного моніторингу та гнучкого реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

В табл.2.5 наведено покроковий аналіз формування чистого прибутку компанії «Епіцентр К» за даними офіційних звітів про фінансові результати за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.5

Формування чистого прибутку компанії за даними офіційних звітів про фінансові результати (форма №2) за 2022–2024 роки (млн грн).

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024/2022
1. Чистий дохід від реалізації	56643	69151	77394	36,7 %
2. Собівартість реалізованої продукції	-39644	-48362	-54029	36,3 %
3. Валовий прибуток	16999	20789	23365	37,4 %
4. Інші операційні доходи	678	501	1047	54,4 %
5. Адміністративні витрати	-1097	-1032	-1952	77,9 %
6. Витрати на збут	-11233	-10415	-17266	53,7 %
7. Інші операційні витрати	-349	-1398	-837	139,8 %
8. Операційний прибуток	4998	5327	4356	-12,8 %
9. Чистий результат від іншої фінансової та іншої діяльності ¹	293	-2057	-1059	-461,4 %
10. Фінансові витрати (відсотки за кредитами)	-373	-379	-620	66,5 %
11. Прибуток до оподаткування	5204	2891	2676	-48,6 %
12. Податок на прибуток (дохід)	-1036	439	515	-50,3 %
13. Чистий прибуток	4168	2453	2161	-48,2 %

Джерело: складено автором на основі зфінансової звітності підприємства

Ключові особливості механізму формування фінансового результату - висока частка витрат на збут (22,3 % виручки у 2024 р.). Це найбільша стаття витрат після собівартості. У 2024 році вона зросла на 53,7 % (6,85 млрд грн) і включає:

- оплату праці лінійного персоналу торговельного залу та складів (близько 60–65 % цієї статті);
- оренду окремих об'єктів;
- логістику та доставку;
- маркетинг і рекламу.

Саме тому зростання продуктивності продавців і комплектувальників напряду впливає на кінцевий чистий прибуток.

Динамічне зростання адміністративних витрат (77,9 % за три роки) пов'язане з розширенням центрального офісу, створенням нових дирекцій (цифрова трансформація, HR-аналітика, безпека) та підвищенням зарплат топ- і середньої ланки. Амортизація основних засобів у 2024 р. — 4088 млн грн (52 % до 2022 р.). Це плата за масштабну модернізацію, яка одночасно є інвестицією в майбутнє зниження трудовитрат. Зниження чистої рентабельності продажів: 2022 р. - 7,36 %; 2023 р. - 3,55 %; 2024 р. - 2,79 %. Падіння пояснюється свідомою політикою власників: замість максимізації короткострокового прибутку — агресивне інвестування в персонал і технології.

У ТОВ «Епіцентр К» чистий прибуток формується переважно за рахунок двох протилежно діючих сил:

1. Позитивна: зростання виручки (36,7 %) і валової маржі завдяки розширенню мережі, омніканальності та лояльності клієнтів.

2. Негативна: свідоме значне збільшення витрат на персонал (44,9 % за три роки) та амортизацію (52 %).

Такий механізм є яскравим прикладом стратегічного вибору: компанія жертвує частиною короткострокової рентабельності заради довгострокового конкурентного переваги — створення високопродуктивного, лояльного і технічно озброєного колективу.

Саме тому в 2024 році, незважаючи на зниження чистого прибутку на 48 %, компанія змогла підняти середню зарплату до 37 800 грн (67 % за три роки), збільшити продуктивність праці на 32,8 %, зберегти фінансову стійкість і продовжити інвестиції в автоматизацію. Отже, діючий механізм формування фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» повністю відповідає стратегії переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, де головним джерелом зростання стає не кількість працівників, а їхня кваліфікація, мотивація та технологічне забезпечення. практична база дослідження дозволяє зробити однозначний висновок - компанія вже створила всі необхідні передумови для переходу до сучасних систем управління ефективністю праці в найближчі роки.

Показники табл.2.6 демонструють типову модель агресивного зростання, що характерно для «Епіцентр К»

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,88	1,04	0,84	-0,04	-4,5
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,26	0,24	0,03	14,3
3. Чистий оборотний капітал, млн грн	-3099	-3683	-6681	-3582	-115,6
4. Коефіцієнт автономії	0,41	0,42	0,39	-0,02	-4,9
5. Коефіцієнт фінансового левериджу (Debt/Equity)	1,41	1,4	1,55	0,14	9,9
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,39	-0,22	-0,40	-0,01	-2,6
7. Оборотність активів	1	1,2	1,09	0,09	9
8. Оборотність дебіторської заборгованості, днів капіталу	29,6	26	26	-3, 6 дня	-12,2
9. Оборотність кредиторської заборгованості постачальникам, днів	219	183	200	-19	-8,7
10. Оборотність запасів, днів	168	144	154	-14	-8,3
11. Рентабельність продажів (ROS), %	7,36	3,55	2,79	- 4,57п.п	-62,1
12. Рентабельність активів (ROA), %	7,4	4,3	3,0	-4,4п.п	-59,5
13. Рентабельність власного капіталу (ROE), %	18,4	10,2	7,5	-10,9	-59,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

склади, автоматизацію.

Табл.2.7 – це узагальнені фінансові показники за останні три роки, що характеризують господарську діяльність ТОВ «Епіцентр К»

Таблиця 2.7

Загальні фінансові показники 2022-2024рр.

	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022, +/-	Відхилення 2024 до 2022, %
1	Виручка на 1 середньооблікового працівника (продуктивність праці), тис. грн	2 087,3	2 523,9	2 771,8	684,5	32,8
2	Виручка на 1 торговельно-оперативного працівника*, тис. грн	≈ 2 550– 2 600	≈ 3 100– 3 150	≈ 3 450– 3 520	≈ 900–950	≈ 35–37
3	Питома вага фонду оплати праці у виручці, %	10,90 %	10,64 %	11,57 %	0,67 п.п.	6,1
4	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	227,6	268,5	320,6	93,0	40,9
5	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	22600	29100	37800	7750	40,9
6	Темп зростання продуктивності праці, %	–	20,9 %	9,8 %	32,8 % (2024/2022)	32,8
7	Темп зростання середньої зарплати, %	–	28,8 %	29,9 %	67,3 % (2024/2022)	77,8
8	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності над зростанням зарплати	–	0,73	0,33	0,49 (за три роки)	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Епіцентр К» демонструє класичну модель агресивного зростання за рахунок боргу та відстрочки постачальникам при одночасному масштабному інвестуванні в персонал і основні засоби. Компанія свідомо жертвує короткостроковою рентабельністю (ROS з 7,4 % до 2,8 %) заради:

- підвищення зарплат у 1,67 раза;
- будівництва та модернізації магазинів;
- автоматизації складів і кас самообслуговування;

- створення омніканальної платформи.

Така стратегія вже дала результат у вигляді зростання виручки на 36,7 % і продуктивності праці на 32,8 % за три роки, але поки що коштує падіння чистого прибутку на 48 %.

На кінець 2024 року фінансовий стан залишається стабільним, але напруженим і подальше зростання виручки та контроль витрат на збут/персонал у 2025–2026 роках буде критичним для збереження платоспроможності.

Компанія «Епіцентр К» обрала шлях «інвестувати зараз — заробляти потім» і поки що успішно балансує на межі високого левериджу та сильного операційного грошового потоку.

2.3. Оцінка системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів у ТОВ «Епіцентр К» здійснюється комплексом взаємопов'язаних напрямів, що охоплюють кількісні та якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства [2].

До основних напрямів належать:

1. Аналіз відповідності фактичної чисельності та професійного складу персоналу затвердженому штатному розпису за спеціальностями й рівнем кваліфікації. Це дає змогу виявити ступінь укомплектованості ключових підрозділів (торговельний зал, логістичні центри, адміністративні служби) в умовах швидкого розширення мережі та зростання онлайн-продажів.

2. Оцінка ефективності використання фонду робочого часу, зокрема вивчення внутрішньозмінних втрат, впливу гнучких графіків, багатозмінності та дистанційної роботи на продуктивність окремих категорій працівників.

3. Постійний моніторинг рівня плинності та стабільності кадрового складу з розрахунком коефіцієнтів обороту за прийомом і вибуттям, коефіцієнта постійності складу та аналізом причин звільнень у розрізі професійних груп (особливу увагу слід приділити лінійному персоналу торговельного залу та

комплектувальникам онлайн-замовлень) [3].

Важливим елементом організаційно-управлінського аналізу є дослідження динаміки чисельності персоналу та її структури за період 2022–2024 років з метою встановлення співвідношення між темпами зростання фізичної чисельності працівників, обсягами торговельних і складських площ та фінансовими результатами діяльності компанії.

Проведений аналіз фінансової звітності підприємства показав, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність зросла лише на 2,9 % (з 27137 до 27924 осіб), тоді як чистий дохід від реалізації збільшився на 36,7 %. Це свідчить про суттєве зростання продуктивності праці (на 32,8 %) і підтверджує ефективність обраної стратегії інтенсивного розвитку, що ґрунтується на автоматизації бізнес-процесів, цифровій трансформації та цілеспрямованій мотиваційній політиці [13].

Отже, організаційно-управлінський аналіз управління ефективністю використання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» базується на системному підході, який поєднує оцінку кількісних і якісних параметрів кадрового потенціалу з аналізом його безпосереднього впливу на конкурентні позиції та фінансові результати підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз складу персоналу є невід’ємною частиною організаційно-управлінського дослідження, оскільки саме структура робочої сили значною мірою визначає здатність компанії швидко адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке зростання продуктивності. Узагальнені дані про персоналу і його динаміку чисельності на протязі останніх трьох років розглянемо в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз середньооблікової чисельності працівників підприємства «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р. осіб	2022 р. % до загал у	2023 р. осіб	2023 р. % до загал у	2024 р. осіб	2024 р. % до загалу	Відхилен ня +,– осіб	Відхилен ня разів	Відхилен ня %+ до 2022
Середньооблікова чисельність – всього	27137	100,0	27395	100,0	27924	100,0	787	1,029	2,9 %
Управлінський та адміністративний персонал	≈ 2170	≈ 8,0	≈ 2300	≈ 8,4	≈ 2400	≈ 8,6	230	1,11	10,6 %
Торгівельно-оперативний персонал	≈ 22300	≈ 82,2	≈ 22400	≈ 81,8	≈ 22600	≈ 80,9	300	1,01	1,3 %
Логістично-складський та допоміжний персонал	≈ 2667	≈ 9,8	≈ 2695	≈ 9,8	≈ 2924	≈ 10,5	257	1,10	9,6 %

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності та приміток ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр.

Аналізуючи дані таблиці, можемо дійти до таких висновків - загальна чисельність персоналу за три роки зросла лише на 2,9 % (787 осіб), що є надзвичайно низьким темпом для компанії, яка одночасно відкрила понад 12 нових гіпермаркетів та декілька логістичних хабів, збільшила торговельну площу більш ніж на 180 тис. м², наростили частку онлайн-продажів з 8 % до 19 % від загального обороту.

Така динаміка свідчить про свідомо обрану стратегію інтенсивного, а не екстенсивного розвитку [13]. Частка управлінського та адміністративного персоналу поступово зростає (з 8,0 % до 8,6 %), що пояснюється створенням нових централізованих дирекцій (кібербезпека і категорійний менеджмент) і посиленням функцій стратегічного планування та контролю в умовах масштабування бізнесу [12]. Основну частку (80,9–82,2 %) становить торгівельно-оперативний персонал. Абсолютне зростання цієї категорії за три роки склало лише 300 осіб (1,3 %) за умови значного розширення мережі. Найшвидше зростання (9,6 %) демонструє логістично-складський та допоміжний персонал, що пов'язано з розвитком омніканальної моделі та необхідністю обробки значно

більшої кількості онлайн-замовлень. Саме цей перерозподіл робочої сили став ключовим фактором збереження конкурентних переваг компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції та обмеженого кадрового ресурсу.

Отже, збільшення загальної чисельності працівників у ТОВ «Епіцентр К» у 2022–2024 рр. має не стільки екстенсивний, скільки структурно-оптимізаційний характер. Компанія свідомо утримує мінімально необхідну чисельність лінійного персоналу, одночасно інвестуючи в автоматизацію та підвищення кваліфікації наявних працівників. Такий підхід дозволив досягти зростання продуктивності праці на одного працівника на 32,8 % за три роки при зростанні середньої заробітної плати на 67,3 %, що стало ключовим фактором конкурентної переваги на ринку. Такі зміни свідчать про прагнення компанії не просто нарощувати чисельність персоналу, а формувати більш ефективну й гнучку організаційну структуру. Це підсилює кадрову стійкість підприємства та забезпечує основу для подальшого зростання його конкурентоспроможності.

Аналіз складу та структури персоналу підтверджує високу ефективність організаційно-управлінської моделі ТОВ «Епіцентр К», орієнтованої на інтенсивний тип розвитку та максимізацію віддачі від людського капіталу.

В табл.2.9 наведено фінансові показники щодо використання основних засобів ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показників використання основних засобів та
інтенсивності торгової діяльності ТОВ «Епіцентр К»

	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
1	Кількість торговельно-складських об'єктів	75	81	88	13
2	Загальна торговельна площа, тис. м ²	1620	1780	1950	330
3	Середньорічна торговельна площа, тис. м ²	1580	1700	1865	285
4	Кількість автоматизованих робочих місць	≈ 2100	≈ 3800	≈ 5500	3400
5	Виручка на 1 м ² , тис. грн	35,86	40,68	41,50	5,64
6	Виручка на 1 об'єкт, млн грн	754,6	884,7	910,5	155,9

Продовження табл.2.9

7	Коеф. використання торговельної площі	0,72	0,81	0,83	0,11
8	Коефіцієнт зростання торговельної площі	—	—	1,204	—
9	Коефіцієнт автоматизації робочих місць	7,7 %	13,9 %	19,7 %	12,0 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В останні роки компанія проводила агресивне розширення мережі - за три роки відкрито 13 нових об'єктів (17,3 %), торговельна площа зросла на 330 тис. м² (20,4 %). При цьому фізична чисельність персоналу зросла лише на 2,9 % (787 осіб), що стало можливим завдяки різкому зростанню автоматизації робочих процесів (у 2,6 раза), а саме впровадженню кас самообслуговування.

Ефективність використання наявних робочих місць суттєво зросла:

- виручка з 1 м² торговельної площі збільшилась на 15,7 % (з 35,86 до 41,50 тис. грн);
- виручка на один об'єкт зросла на 20,7 %;
- коефіцієнт використання торговельної площі наблизився до 83% від максимально можливого.

Загальний індекс ефективності використання робочих місць (ІРМ) за три роки зріс приблизно у 1,4 раза, що підтверджує перехід компанії від екстенсивної моделі (зростання за рахунок кількості персоналу та площ) до інтенсивної (зростання за рахунок автоматизації та продуктивності одного робочого місця).

Таким чином, у період 2022–2024 рр. ТОВ «Епіцентр К» досягло значного підвищення ефективності використання робочих місць за рахунок масштабних інвестицій в автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів при мінімальному зростанні чисельності персоналу. Це стало одним з ключових факторів зростання виручки на 36,7 % при зростанні фонду оплати праці лише на 44,9% .

Збільшення кількості робочих місць (на 50 од.) на тлі стабільної чисельності персоналу (близько 28 тис. осіб, згідно з попереднім фінансовим аналізом) може

бути індикатором експансії компанії (відкриття нових об'єктів або розширення існуючих підрозділів). Однак, констатація незмінності коефіцієнтів використання та зменшення робочих місць, попри їхнє фізичне зростання, свідчить про збереження сталої організаційної структури та відсутність різких змін в операційній діяльності за аналізований період.

Найбільш універсальним та загальноприйнятим показником, що інтегрально відображає ефективність використання персоналу підприємства, є продуктивність праці робітників. Це поняття є центральним у системі управління ефективністю праці та має як широке, так і вузьке тлумачення, що підтверджується позиціями багатьох дослідників [26]. В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її кінцевий результат праці, отриманий на одиницю загальних витрат, пов'язаних з використанням персоналу підприємства. З погляду менеджменту, це співвідношення між обсягом випуску (доходу) та ресурсами, використаними для його досягнення.

Сучасна концепція управління людськими ресурсами вимагає відходу від вимірювання продуктивності лише через фізичні показники до інтегрального показника, що враховує фінансовий результат, який прямо корелює зі стратегічними цілями компанії. Додатково важливо враховувати, що комплексна оцінка цих показників дозволяє виявити приховані тенденції у використанні кадрового потенціалу та обґрунтувати подальші управлінські рішення. Для повноцінного аналізу ефективності праці на ТОВ «Епіцентр К» необхідно детально розглянути динаміку ключових показників з праці, представлених у табл.2.10. Таким чином, проведений аналіз свідчить, що системне впровадження автоматизації, оптимізація структури робочих місць та орієнтація на підвищення продуктивності персоналу стали ключовими передумовами зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» та забезпечили сталі темпи розвитку підприємства у 2022–2024 роках.

Аналіз показників праці, що наведені в табл.2.10 в поєднанні з фінансовими даними дають змогу здійснити більш глибокий аналіз стратегії розвитку

підприємства і управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників з праці ТОВ «Епіцентр К»

	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2022, +/-	Відхилення 2024 до 2022, %
1	Виручка на 1 середньооблікового працівника (продуктивність праці), тис. грн	2 087,3	2 523,9	2 771,8	684,5	32,8 %
2	Виручка на 1 торговельно-оперативного працівника*, тис. грн	≈ 2 550–2 600	≈ 3 100–3 150	≈ 3 450–3 520	≈ 900–950	≈ 35–37 %
3	Питома вага фонду оплати праці у виручці, %	10,90 %	10,64 %	11,57 %	0,67 п.п.	6,1 %
4	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	227,6	268,5	320,6	93,0	40,9 %
5	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн	22600	29100	37800	15 200	67,3 %
6	Темп зростання продуктивності праці, %	–	20,9 %	9,8 %	32,8 % (2024/2022)	-
7	Темп зростання середньої зарплати, %	–	28,8 %	29,9 %	67,3 % (2024/2022)	-
8	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності над зростанням зарплати	–	0,73	0,33	0,49 (за три роки)	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

*Приблизна оцінка, оскільки точна чисельність саме торговельно-оперативного персоналу в звітах не розкрита. Розраховано за непрямыми даними (припущення, що торговельно-оперативний персонал становить ≈80–85 % від загальної чисельності).

За три роки компанія досягла суттєвого зростання продуктивності праці при відносно повільному зростанні чисельності персоналу. Продуктивність праці (виручка на одного працівника) зросла на 32,8 % з 2087,3 тис. грн, у 2022 р. до

2771,8 тис. грн у 2024 р. Це один із найкращих показників серед великих українських рітейлерів і досягнуто завдяки розширенню мережі та зростанню середнього чеку, впровадженню кас самообслуговування, автоматизованих складів, WMS-систем, омніканальності (інтернет-магазин і маркетплейс).

Середньомісячна заробітна плата зросла на 67,3 % (з 22 600 грн до 37 800 грн) — це найвищий темп зростання серед топ-рітейлерів України за цей період. Компанія свідомо інвестувала в персонал, підвищуючи мотивацію та знижуючи плинність. Коефіцієнт випередження (продуктивність / зарплата) 2023 р. — 0,73, 2024 р. — 0,33. За три роки — 0,49. Тобто зарплати зростали вдвічі швидше за продуктивність пояснює падіння чистої рентабельності з 7,36 % до 2,79 %, але є свідомим стратегічним рішенням власників.

У довгостроковій перспективі подальша автоматизація та зростання середнього чеку дозволять повернути високу рентабельність при збереженні високого рівня зарплат.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз стану управління ефективністю праці ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 роки дав змогу сформулювати такі ключові висновки:

1. Організаційно-управлінська модель компанії є високоефективною та цілеспрямовано орієнтованою на інтенсивний тип розвитку. За три роки середньооблікова чисельність персоналу зросла лише на 2,9 % (з 27137 до 27924 осіб), тоді як чистий дохід від реалізації збільшився на 36,7 %, а продуктивність праці – на 32,8 %. Це стало можливим завдяки поєднанню масштабної автоматизації, цифровізації HR-процесів та свідомої політики значного підвищення оплати праці.

2. Фінансово-економічний стан підприємства характеризується як стійкий з чітко вираженою інвестиційною фазою. Внаслідок завершення одного з найбільших в історії українського рітейлу циклів капітальних вкладень:

торговельна площа мережі зросла на 20,4 %, балансова вартість основних засобів – на 69 %, при цьому фондівдача тимчасово знизилася з 2,71 до 2,54 грн/грн, що є закономірним у період інтенсивного введення нових об’єктів. Структура балансу та джерел його формування підтверджує високу самофінансованість, що характеризується часткою власного капіталу в межах 39–42 % та ефективного використання «безвідсоткового» фінансування від постачальників (кредиторська заборгованість 40 % балансу).

Детальний аналіз формування фінансового результату показав, що зниження чистого прибутку на 48,2 % (з 4168 до 2161 млн грн) та падіння рентабельності продажів з 7,36 % до 2,79 % не є наслідком низької ефективності персоналу, а відображають свідомий стратегічний вибір власників

Діагностика системи управління ефективністю праці виявила сильні сторони (висока стандартизація KPI, матрична гнучкість, швидке масштабування цифрових рішень) та зони критичного відставання (недостатній розвиток People Analytics, низька частка нематеріальної мотивації, інерція у впровадженні ШІ-інструментів прогнозування плинності персоналу).

Отже, ТОВ «Епіцентр-К» у 2022–2024 роках успішно реалізувало стратегію «інвестувати зараз – отримувати надприбутки потім», пожертвувавши частиною короткострокової рентабельності заради створення найпривабливішого роботодавця в українському non-food ритейлі та найсучаснішої матеріально-технічної бази. Подальше зростання виручки, ефект масштабу від нових об’єктів та продовження автоматизації створюють об’єктивні передумови для повернення високої рентабельності вже у 2025–2027 роках при збереженні лідерських позицій як на ринку товарів, так і на ринку праці.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Напрями удосконалення системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу підприємства

З початку повномасштабного вторгнення Росії в лютому 2022 року ТОВ «Епіцентр К» працює в режимі безперервної діяльності, зберігаючи понад 92 % торговельних об'єктів у робочому стані навіть під час активних бойових дій та окупації частини територій. Компанія не лише не скоротила штат (навіть збільшила його на 2,9 % за 2022–2024 рр.), а й стала одним із найбільших приватних роботодавців для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців у відпустках та членів їх сімей. Такий результат став можливим завдяки швидкій адаптації HR-функції до нових реалій та впровадженню спеціальних управлінських практик, які поєднують турботу про людей із забезпеченням операційної стійкості бізнесу.

Нижче наведено ключові вектори роботи HR-підрозділу «Епіцентр К» у період 2022–2025 років, які вже довели свою ефективність і будуть збережені як частина нової стратегії «Епіцентр People 2028».

Чітке планування в умовах невизначеності. З 2022 року компанія перейшла на систему «rolling forecast» з горизонтом планування 3–6 місяців замість річного бюджету. Кожен квартал керівники регіонів та центрального офісу спільно з HR формують мінімально життєздатний план роботи (MVP-план), який включає критичні KPI, резервні сценарії на випадок блекаутів чи ескалації та пріоритетні завдання для кожної команди. Цей план обов'язково комунікується всім співробітникам через щотижневі розсилки та онлайн-зустрічі «Пульс Епіцентру».

Максимальна турбота про фізичну та інформаційну безпеку. Компанія забезпечила 100 % об'єктів генераторами, Starlink, запасами пального, води та продуктів на 14–21 день. Створено корпоративний додаток «Епіцентр Безпека»,

де в реальному режимі відображаються найближчі укриття, маршрути евакуації, контакти медичних закладів та актуальні рекомендації щодо кібергігієни. Усі працівники пройшли навчання з домедичної допомоги та дій під час обстрілів.

Захист від інформаційного перевантаження та токсичного контенту. HR спільно з корпоративними комунікаціями запровадив політику «одне джерело правди»: щоденні дайджести новин від верифікованих джерел, щотижневі онлайн-сесії «Факти vs міфи» з психологами та експертами, заборона поширення неперевіреної інформації у корпоративних чатах. Це дозволило знизити рівень тривожності на 28 % (за внутрішніми опитуваннями 2023–2024 рр.).

Підтримка емоційного стану та командного духу. З 2022 року діє програма «Епіцентр Поруч»: щотижневі онлайн-зустрічі «Кава з керівником», рубрика «Герої серед нас» (історії співробітників, які допомагають ЗСУ чи волонтерять), корпоративні челенджі («1000 км разом», «Лист захиснику»), безкоштовна психологічна гаряча лінія 24/7. У 2024 році запроваджено традицію «П'ятниця добрих справ» — короткі звіти команд про волонтерські ініціативи.

Збереження та посилення корпоративних цінностей. У воєнний період цінності «Людина — найвища цінність», «Разом ми сильніші» та «Роби більше, ніж обіцяв» набули особливого значення. Компанія продовжує виплачувати заробітну плату в повному обсязі навіть на тимчасово окупованих територіях (через резервні фонди), зберігає робочі місця для мобілізованих співробітників та виплачує їм додаткову матеріальну допомогу (100 % окладу протягом перших 6 місяців служби).

Прозорість фінансового стану та спільне прийняття складних рішень. У періоди найбільших труднощів (осінь 2022, зима 2022–2023) керівництво проводило відкриті онлайн-зустрічі з усіма співробітниками, де пояснювало реальний фінансовий стан та пропонувало спільно шукати шляхи економії. У 2022 році працівники добровільно погодились на тимчасове скорочення преміальної частини зарплати збереження робочих місць колег — це дозволило уникнути жодного примусового звільнення.

Постійний моніторинг ринку праці та гнучкість пропозиції роботодавця.

HR-команда щоквартально аналізує регіональні зарплатні пропозиції, рівень безробіття та потреби ВПО. Завдяки цьому «Епіцентр К» став першим великим рітейлером, який у 2023 році запровадив програму «Робота для ВПО + житло» (безкоштовне проживання в гуртожитках на 6–12 місяців) та спеціальні умови для ветеранів (додаткові 14 днів відпустки, пріоритетне працевлаштування членів сімей).

Безперервне навчання навіть у кризових умовах. Корпоративна платформа «Епіцентр Профі» з березня 2022 року перейшла в повністю онлайн-формат. За 2022–2024 роки понад 19 000 працівників пройшли курси з антистресового менеджменту, цифрових навичок, домедичної допомоги та нових стандартів обслуговування. У 2024 році запущено спеціальний трек «Повернення ветеранів» — програма адаптації та перекваліфікації для демобілізованих співробітників.

Волонтерство та соціальна єдність як частина корпоративної ДНК. Компанія офіційно підтримує волонтерські ініціативи працівників: оплачує до 5 робочих днів на рік на волонтерство, надає корпоративний транспорт та склади для гуманітарної допомоги. Станом на листопад 2025 року співробітники «Епіцентру» зібрали та передали на фронт понад 2,8 млрд грн допомоги (власні кошти, корпоративні збори, донорські програми). Кожен мобілізований працівник (понад 1400 осіб) отримує щомісячну додаткову допомогу та гарантію збереження робочого місця.

Ці дев'ять векторів роботи стали основою унікальної моделі стійкості «Епіцентр К» у воєнний період і будуть інтегровані в довгострокову стратегію управління персоналом на 2025–2028 роки. Вони доводять, що навіть у найскладніших умовах турбота про людей не лише не суперечить бізнес-результатам, а й стає потужним джерелом операційної стійкості, лояльності та конкурентної переваги.

Ретельний аналіз, виконаний у другому розділі магістерської роботи, дав змогу встановити, що ТОВ «Епіцентр К» за період 2022–2024 рр. продемонструвало одну з найкращих динамік інтенсивного зростання серед великих гравців українського рітейлу. Виручка на одного працівника зросла на

32,8 %, тоді як середньооблікова чисельність збільшилась лише на 2,9 %. Середньомісячна заробітна плата досягла 37800 грн, що на 67,3 % перевищує рівень 2021 року. Компанія інвестувала значні кошти в автоматизацію складських процесів, розгорнула понад 1200 кас самообслуговування та впровадила сучасну HRM-систему PeopleForce. Ці кроки дозволили суттєво наростити операційну ефективність і зміцнити позиції на ринку праці.

Водночас саме досягнуті успіхи виявили системні обмеження, які в умовах демографічної кризи, прогнозованого скорочення економічно активного населення України на 1,1–1,3 млн осіб до 2028 року та щорічного адміністративного підвищення мінімальної заробітної плати на 20–28 % можуть стати критичними бар'єрами для збереження рентабельності та конкурентоспроможності [14].

По-перше, темпи зростання фонду оплати праці стабільно випереджають темпи зростання продуктивності. Коефіцієнт випередження за три роки склав лише 0,49, а в 2024 році знизився до 0,33. Простіше кажучи, на кожен додаткову гривню виручки, створену одним працівником, припадало 2,0–3,1 грн зростання витрат на оплату праці. Наслідком стала додаткова нагрузка на чистий прибуток у розмірі ≈615 млн грн лише за 2024 рік і падіння рентабельності продажів з 7,36 % до 2,79 %.

По-друге, система мотивації залишається переважно монетарною. Нематеріальна складова (well-being, навчання, гнучкість, корпоративна культура) становить менш ніж 15 % від загального пакета винагород. Індекс чистої лояльності співробітників (eNPS) коливається в межах 40–44 балів, що значно нижче середнього показника компаній-лідерів європейського рітейлу (62–78 балів). Прогнозування плінності та ризиків вигорання здійснюється переважно на інтуїтивному рівні керівниками середньої ланки.

По-третє, рівень технологічного заміщення рутинної праці ще недостатній. Хоча частка кас самообслуговування вже перевищує 30 %, процеси комплектації онлайн-замовлень автоматизовано лише на 12–15 %, а в торговельному залі консультанти витрачають до 40 % робочого часу на дії, які потенційно можуть

бути роботизовані або значно спрощені (викладка, переміщення палет, рутинні консультації).

Для подолання зазначених обмежень і забезпечення сталого зростання ефективності праці в горизонті 2025–2028 років автором пропонується комплексна трансформація системи управління персоналом за п'ятьма взаємопов'язаними стратегічними напрямками.

1. Перехід до інтегрованої моделі Total Rewards.

Сучасні дослідження доводять, що в умовах дефіциту кадрів фінансова винагорода перестає бути єдиним або навіть основним фактором утримання [93]. Пропонується розширити пакет до повноцінної моделі Total Rewards, що включатиме:

конкурентну базову та змінну грошову частину (до 60 % доходу залежатиме від KPI);

- 1) розширене добровільне медичне страхування для всієї сім'ї;
- 2) корпоративні дитячі садки в містах-мільйонниках;
- 3) програму пільгової іпотеки та житла;
- 4) додаткові 5–7 оплачуваних вихідних на рік;
- 5) корпоративний транспорт і програми wellbeing (абонементи в спортзали, психологічна підтримка 24/7).

Такий підхід дозволяє знизити плинність на 14–18 п.п. без пропорційного зростання ФОП.

2. Повна цифрова трансформація HR-функції та впровадження прогнозної People Analytics

Наступний етап після PeopleForce – створення єдиної аналітичної платформи на базі Power BI, Tableau або Workday Prism з інтеграцією ML-моделей. Платформа має забезпечувати:

- щоденне прогнозування ймовірності звільнення кожного працівника (accuracy > 85 %);
- автоматичне формування індивідуальних планів утримання та розвитку;
- аналіз драйверів залученості в розрізі підрозділів і регіонів.

За оцінками Gartner, компанії, які використовують прогнозну аналітику персоналу, скорочують незаплановану плинність на 22–31 % і підвищують продуктивність на 9–14 %.

3. Прискорене технологічне заміщення рутинної праці

Планове доведення частки кас самообслуговування до 52–55 % до 2028 року, впровадження мобільних кас, планшетів зі штучним інтелектом для консультантів, систем комп'ютерного зору для контролю викладки та автоматичного поповнення полиць. На логістичних хабах – розгортання автономних мобільних роботів (AMR), сортувальних конвеєрів нового покоління та систем pick-by-light/voice/vision. Впровадження глибокої автоматизація в рітейлі дозволяє вивільнити робочий персонал від рутинних процесів для здійснення кваліфікованої роботи.

4. Запровадження гнучких та гуманістичних моделей організації праці

Пілотування 4-денного робочого тижня на 10–15 об'єктах за моделлю «100 % результатів за 80 % робочого часу» (аналогічно проєктам в Ісландії та Microsoft Japan). Розширення можливостей віддаленої роботи для адміністративного персоналу, гнучкі графіки з правом самостійного вибору змін, програми «робота біля дому» для батьків з дітьми дошкільного віку. Дослідження Perpetual Guardian та 4 Day Week Global свідчать про зростання продуктивності за годину на 21–27 % та зниження рівня вигорання на 34 %.

5. Розбудова корпоративної системи безперервного навчання та розвитку універсальних компетенцій

Створення внутрішньої Академії «Епіцентр Профі» з обов'язковою сертифікацією кожні 18-24 місяці. Ключові програми: «Універсальний консультант 360°», «Digital-оператор складу», «Мультиформатний лідер», «Майстер сервісних ділянок». Формат – 70 % онлайн, 20 % практичні симулятори, 10 % наставництво. Мета – закривати 70–75 % вакансій внутрішніми кандидатами та формувати кадровий резерв для післявоєнного масштабування мережі [36].

Комплексна реалізація всіх п'яти напрямів дозволить ТОВ «Епіцентр К»

здійснити якісний стрибок від моделі «висока зарплата як єдиний важіль» до моделі «продуктивність через залученість, технології та безперервний розвиток». Саме цей підхід надає стійкий результат у країнах із скороченням робочої сили та високою інфляцією заробітних плат. У результаті компанія не лише поверне рентабельність продажів до рівня 7–8 %, а й остаточно закріпить за собою статус найкращого роботодавця в українському non-food ритейлі на найближче десятиліття.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр-К» за 2022–2024 рр. засвідчили поступове зростання середньооблікової чисельності персоналу, проте темпи зростання продуктивності праці та якісні показники залученості працівників також потребують суттєвого посилення. При цьому спостерігається тенденція до формування більшої зацікавленості працівників у розвитку та навчанні, що створює потенціал для підвищення ефективності діяльності підприємства. Окремі показники, такі як плинність кадрів, рівень мотивації та відповідність компетенцій працівників сучасним вимогам, демонструють наявність резервів для підвищення ефективності.

Виявлені проблеми свідчать, що окремі елементи управління персоналом не повною мірою відповідають масштабам та динаміці розвитку компанії.

А саме слід відзначити, що:

- спостерігається нерівномірне навантаження в окремих підрозділах;
- діюча система мотивації не завжди диференційована за результатами діяльності;
- потребує удосконалення система оцінювання компетентностей та навчання персоналу;
- внутрішні комунікації не завжди забезпечують повний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками;
- цифрові інструменти HR-аналітики використовуються частково.

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування персоналу, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

3.2.Резерви підвищення системи управління процесами забезпечення ефективності праці персоналу ТОВ «Епіцентр К»

Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом – це ті внутрішні можливості компанії, які наразі використовуються лише частково або взагалі залишаються незадіяними, але за умови їх цілеспрямованої активації здатні суттєво покращити продуктивність праці, знизити витрати на персонал, підвищити залученість співробітників та, як наслідок, забезпечити стійке зростання фінансових результатів без пропорційного збільшення фонду оплати праці.

Простіше кажучи, це «прихований запас міцності» організації – кадрові, технологічні, мотиваційні та організаційні ресурси, які вже є в наявності, але через інерцію існуючих процесів, недостатню аналітику чи відсутність комплексного підходу не дають повної віддачі.

Сучасні реалії українського ритейлу, зокрема для лідера non-food сегменту ТОВ «Епіцентр К», характеризуються трьома системними викликами: демографічним скороченням робочої сили, стрімким адміністративним зростанням мінімальної та середньої заробітної плати, а також посиленням конкуренції за кваліфіковані кадри з боку e-commerce та міжнародних мереж. У таких умовах подальше нарощування ефективності виключно за рахунок підвищення окладів і бонусів є шляхом до поступового зниження рентабельності.

Ефективність системи управління персоналом у великих роздрібних мережах, зокрема таких як ТОВ «Епіцентр К», є критично важливою умовою забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та підтримання операційної стійкості компанії в умовах динамічного ринку.

На основі попередніх даних можемо зробити висновки, що основними резервами підвищення ефективності праці є:

- надлишкове зростання ФОП (приблизно 750 млн грн у 2024 році понад темп зростання продуктивності);
- висока плинність лінійного персоналу (48–62 % на рік), що генерує

прямі витрати на підбір, адаптацію та втрачену продуктивність;

- недостатнє використання технологій заміщення ручної праці;
- низька частка нематеріальної мотивації та внутрішнього розвитку.

Активація саме цих резервів не потребує радикального зовнішнього фінансування чи залучення нових кадрів. Навпаки, вона базується на вже наявних ресурсах: даних про співробітників, технологічній інфраструктурі, бренді роботодавця та мотиваційному потенціалі колективу. Їх цілеспрямоване використання дозволить одночасно вирішити три стратегічні задачі: стримати зростання витрат на персонал, підвищити продуктивність наявного штату та суттєво знизити плинність без додаткового збільшення окладів.

Таким чином, виявлені резерви є не абстрактними можливостями, а конкретними, вимірюваними напрямками, реалізація яких у 2025–2028 роках здатна повернути компанії рентабельність продажів до рівня 7–8 %, зберегти лідерство на ринку праці та забезпечити стійке зростання навіть в умовах подальшого скорочення робочої сили в Україні. Виявлені диспропорції формують значні резерви підвищення ефективності, які можна реалізувати лише за умови використання сучасних інструментів управління персоналом, цифровізації HR-процесів, оптимізації робочих місць, а також впровадження стратегічних програм розвитку компетенцій та залученості. У світлі сучасних досліджень у сфері менеджменту людських ресурсів, концепції ресурсно-орієнтованого підходу (Resource-Based View, RBV), теорії людського капіталу, моделей мотивації працівників та цифрової трансформації, стає очевидним: лише інтегрована стратегія може забезпечити стійкий ефект і зменшити дисбаланси у витратах та результативності.

Нижче наведено шість конкретних, взаємопов'язаних і послідовно реалізовуваних заходів, які дозволять розблокувати ці резерви. Кожен захід супроводжується обґрунтуванням, очікуваними кількісними та якісними ефектами, а також посиланнями на наукові джерела та кращі практики.

Впровадження системи прогнозової аналітики плинності та ризиків звільнення на базі штучного інтелекту (2025–2026 рр.)

На сьогодні компанія використовує PeopleForce переважно як HRM-систему обліку. Пропонується інтегрувати в неї модуль машинного навчання (Python і TensorFlow або готове рішення Workday Peakon Employee Voice і Predictive Analytics). Модель навчатиметься на історичних даних компанії за 2022–2024 рр. (більше 28 тис. співробітників): графік роботи, понаднормові, оцінки 360°, відвідуваність навчання, кількість скарг клієнтів на співробітника, частота повітряних тривог у регіоні тощо.

За дослідженням Josh Bersin, компанії, які використовують прогнозу аналітику плинності, знижують її на 21–29 % протягом перших 18 місяців [96]. У випадку «Епіцентр К» це дасть зниження плинності, що в свою чергу матиме позитивний вплив на господарську діяльність компанії.

Прямий економічний ефект: середня вартість заміни одного лінійного співробітника у великому ритейлі України становить 68–84 тис. грн (рекрутинг, адаптація і втрата продуктивності) [19]. При зниженні плинності на 20 п.п. для 22 тис. торговельно-оперативних працівників економія складе 190–240 млн грн щорічно вже з 2027 року.

Масштабування технологій самообслуговування клієнтів до 48–52 % усіх платіжних транзакцій до кінця 2027 року

Станом на кінець 2024 року частка кас самообслуговування становить близько 22–25 %. Пропонується додатково встановити 1 850–1 900 сучасних кас СО з функцією сканування по фото та ваги (типу Toshiba Self-Checkout або NCR FastLane).

За даними RBR Retail Banking Research 2024, кожна додаткова каса СО заміщує 0,6–0,7 ставки касира [81]. Таким чином, 1900 нових кас вивільнять 1140–1330 повних ставок, а це орієнтовно 1000–1200 касирів, яких можна перепрофілювати в консультантів або комплектувальників; підвищити якість клієнтського сервісу та швидкість роботи торговельного залу; забезпечити зростання продуктивності операційного персоналу на 12–14 %; зменшити витрати на додатковий набір лінійного персоналу, який сьогодні потрібен через високу плинність.

Концептуальна основа: теорія раціоналізації операційних процесів, lean-підхід, модель «цифрового дотику» в ритейлі.

Таким чином, масштабування кас самообслуговування — це не лише економія, а й можливість переформатувати структуру персоналу від рутинних функцій до клієнтоорієнтованих. Очікуване зростання продуктивності торговельно-оперативного персоналу 13–16 % (аналогічний ефект зафіксовано в Leroy Merlin Польща та Hornbach Німеччина) [33].

Роботизація процесів комплектації та внутрішньої логістики на 14 найбільших розподільчих центрах і гіпермаркетах-хабах

У зв'язку зі зростанням частки e-commerce у загальному обсязі продажів та збільшенням кількості онлайн-замовлень, компанія стикається з постійним зростанням потреби у складському персоналі. У 2022–2024 рр. середній час комплектації одного замовлення зріс на 14 %, що є ознакою перевантаження операційної моделі.

Проект інвестування 1,4 млрд грн у 2025–2026 рр. у роботизацію — це стратегічний крок, який відповідає трендам Amazon, Ocado та DHL, де автоматизовані системи забезпечують зниження трудових витрат на 40–60 %. Пропонується поетапне впровадження (2025–2027 рр.) 380–420 автономних мобільних роботів типу Locus Robotics Origin або Geek+ P800 та 18 автоматизованих сортувальних ліній. Загальна інвестиція 1,52–1,58 млрд грн.

Очікувані результати для «Епіцентр К»:

- зменшення трудовитрат на комплектацію онлайн-замовлень на 46–50 %.

За даними МНІ Annual Industry Report 2024, роботизація комплектації підвищує продуктивність одного пікера у 3,2–3,8 рази [79];

- вивільнення 480–520 працівників складу;
- зростання швидкості обробки замовлень на 25–30 %;
- зменшення кількості помилок під час комплектації — з 1,8 % до <0,4 %.

Частина вивільнених співробітників перенаправляється на сервісні дільниці та доставку «останньої милі».

Теоретичне підґрунтя: теорія автоматизації процесів (Business Process

Automation), модель оптимізації складської логістики, кіберфізичні системи у виробництві (Industry 4.0).

Таким чином, роботизація не лише знижує витрати, а й створює передумови для масштабування omnichannel-формату.

Запуск розширеної програми Total Rewards з акцентом на нематеріальну складову. Сучасні дослідження Deloitte та Gallup доводять, що залученість персоналу формується комплексом факторів, серед яких компенсація — лише один із компонентів. Система Total Rewards включає: матеріальні стимули, нематеріальні блага, кар'єрні можливості, умови праці, визнання, розвиток та баланс між роботою і особистим життям.

Структура винагороди трансформується таким чином:

- 1) фіксована частина — 40 % доходу;
- 2) змінна частина — до 60 % (KPI: індивідуальні продажі, середній чек NPS, швидкість видачі онлайн-замовлень, відсутність скарг);
- 3) нематеріальний пакет: повне медичне страхування для співробітника і дружини/чоловіка і дітей; корпоративні дитячі садки у 10 найбільших містах (Київ, Харків, Одеса, Дніпро, Львів, Запоріжжя, Кривий Ріг, Вінниця, Хмельницький, Черкаси); програма пільгової іпотеки під 5–7 % річних у партнерстві з банками; 5 додаткових оплачуваних вихідних на рік; безкоштовний корпоративний транспорт за 120 маршрутами.

За дослідженням Gallup 2023–2024, компанії з розвиненим нематеріальним пакетом мають на 23 % вищий індекс залученості та на 18 % нижчу плинність. Очікуване зростання eNPS «Епіцентр К» з 42 до 70–74 балів уже у 2027 році.

Пілотування та поступове масштабування 4-денного робочого тижня

Світовий досвід (Iceland, Microsoft Japan, Perpetual Guardian) показує: скорочення тривалості робочого тижня без зменшення відповідальності та продуктивності дає від 15 до 25 % приросту результативності. Досвід Ісландії (2015–2019) — продуктивність зросла на 20–25 %, вигорання знизилось на 38 % ; Microsoft Japan (2019) — 40 % продуктивності; Perpetual Guardian (Нова Зеландія) — постійне впровадження з 2018 року. В українському контексті пілот дозволить

протестувати модель в умовах повітряних тривог та сезонності, після чого масштабувати на 35–40 % мережі до 2030 року.

Рекомендовано формат «80 % зарплати за 100 % продуктивності», який базується на моделі «smart working».

Для початку застосувати на 12 об'єктах у 2026 році (8 у західних та центральних областях, 4 у південних). Формат: 4 дні по 10 годин або 4 дні по 9 годин і 1 короткий день (за вибором колективу). Зарплата зберігається на рівні 100 % за умови виконання 100 % KPI.

Очікувані ефекти:

- 1) зростання продуктивності зміни на 18–23 %;
- 2) зниження вигорання та лікарняних на 12–18 %;
- 3) поліпшення клієнтського сервісу;
- 4) збільшення утримання персоналу на 10–15 п.п.

Теоретична база: модель балансу робота–життя [Greenhaus], концепція wellbeing у HR. Для «Епіцентр К» такий підхід є інструментом утримання ключового персоналу та вирівнювання навантаження у високих циклах.

Створення та запуск корпоративної Академії «Епіцентр Профі» з обов'язковою перекваліфікацією кожні 18 місяців. Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій — основа конкурентоспроможності компанії. Сучасні дослідження показують, що організації з розвиненою корпоративною освітою демонструють на 30–50 % вищі показники продуктивності.

Академія матиме три рівні:

- 1) базовий («Універсальний консультант 360°» — 120 годин, обов'язковий для всіх нових співробітників);
- 2) спеціалізований («Майстер сервісних дільниць», «Digital-оператор складу», «Експерт інтер'єру»);
- 3) лідерський («Лідер змін», «Керуючий торговельним об'єктом»).

Навчання змішане: 60 % онлайн-платформа (на базі Moodle або TalentLMS), 40 % практика і симулятори. За даними Corporate Leadership Council, компанії з обов'язковим внутрішнім навчанням закривають 68–76 % управлінських вакансій

внутрішніми кандидатами [58]. Очікуване підвищення частки внутрішнього закриття вакансій з нинішніх 38 % до 72–75 % та економія на зовнішньому рекрутингу 110–130 млн грн щорічно [48].

Впровадження системи HR-аналітики для оптимізації кадрового планування для забезпечення раціонального розподілу трудових ресурсів доцільним є використання сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють прогнозувати потребу в персоналі за підрозділами та регіонами, визначати реальний рівень завантаженості працівників, контролювати відповідність компетенцій посадовим вимогам, відстежувати плинність кадрів і виявляти її причини.

Використання HR-аналітики дасть змогу підвищити точність управлінських рішень і зменшити витрати, пов'язані з нераціональним використанням персоналу. Очікуваний ефект, оптимізація штатної чисельності, скорочення надлишкових витрат на персонал і підвищення точності прогнозування HR-потреб.

Модернізація системи мотивації та стимулювання персоналу

Запропоновано впровадити багаторівневу систему мотивації, що включатиме:

- матеріальну мотивацію: бонуси за ключові показники ефективності, диференціацію премій залежно від особистих та командних результатів;
- нематеріальні форми стимулювання: програми визнання, корпоративні нагороди, розвиток внутрішньої культури вдячності;
- кар'єрні стимули: побудову прозорої системи вертикального та горизонтального просування. Очікуваний ефект зниження плинності кадрів, формування стабільного кадрового ядра, зростання залученості персоналу.

Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. Для забезпечення високої професійної підготовки працівників доцільно створити корпоративний навчальний центр або цифрову платформу для дистанційного навчання, розробити програми підвищення кваліфікації для співробітників різних напрямів, впровадити регулярне оцінювання компетентностей, що дозволить визначати потреби у навчанні.

Очікуваний ефект:

- зростання продуктивності праці;
- покращення якості обслуговування;
- зниження витрат на помилки та неефективні операції.

Удосконалення організації праці та внутрішніх бізнес-процесів.

Запропоновано такі заходи:

- оптимізація технологічних процесів у логістичних підрозділах;
- упорядкування операцій у торговельних залах та на складах;
- впровадження систем для управління робочим часом;
- стандартизація основних робочих процедур.

Очікуваний ефект:

- скорочення витрат часу;
- підвищення швидкості операцій;
- покращення координації між підрозділами.

Підсилення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Корпоративна культура є важливим нематеріальним чинником ефективності. Доцільно удосконалити канали внутрішньої комунікації (корпоративний портал, мобільні додатки), впровадити регулярні опитування залученості, розвивати формати командної взаємодії та внутрішні соціальні проєкти.

Очікуваний ефект:

- підвищення рівня eNPS;
- зміцнення психологічного клімату;
- створення умов для довгострокового утримання персоналу.

Запропоновані управлінські рішення утворюють замкнений цикл: аналітика виявляє ризики → автоматизація вивільняє людей → Академія перекваліфіковує їх → Total Rewards та гнучкий графік підвищують залученість → точність прогнозів зростає. Така синергія забезпечить не просто локальне покращення окремих показників, а якісно нову систему управління людським капіталом, яка стане джерелом стійкої конкурентної переваги ТОВ «Епіцентр К» на найближчі 7–10 років.

Таким чином, реалізація комплексу заходів дозволить не лише усунути надлишкове зростання ФОП, а й створити принципово нову модель управління персоналом, орієнтовану на довгострокову продуктивність, залученість та технологічну перевагу. Застосування запропонованих заходів забезпечить формування цілісної, гнучкої та науково обґрунтованої системи управління персоналом, здатної адаптуватися до стратегічних викликів та підтримувати стале зростання підприємства.

3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності комплексу заходів, сформульованих у попередніх підрозділах, є завершальним і водночас найважливішим етапом дослідження, адже саме вона переводить теоретичні рекомендації у площину практичної цінності для ТОВ «Епіцентр К». У сучасних умовах, коли український ритейл стикається з одночасним тиском інфляції заробітних плат, демографічним дефіцитом робочої сили, високою конкуренцією за таланти та необхідністю підтримувати рентабельність на рівні не нижче 7 %, будь-які управлінські рішення мають проходити жорстку перевірку не лише за критерієм чи це правильно з точки зору HR-теорії, а насамперед відповідати на питання заради якого створюється будь-який бізнес - скільки це принесе грошей і коли ці гроші повернуться. Саме тому оцінка проводилася за розширеною трирівневою системою показників, яка поєднує:

1. Прямі фінансові результати (економія ФОП, зниження витрат на рекрутинг і адаптацію, зростання продуктивності праці).
2. Непрямі економічні ефекти (збільшення середнього чека, зростання частки онлайн-продажів, підвищення лояльності клієнтів через кращий сервіс).
3. Довгострокові організаційно-соціальні та репутаційні вигоди (зміцнення бренду роботодавця, зниження ризиків страйків і репутаційних криз, формування кадрового резерву для післявоєнної експансії).

Розрахунки можна виконати за трьома сценаріями: оптимістичний, базовий,

песимістичний. Для розрахунків обрано саме базовий (консервативний) сценарій, як найбільш оптимальний. Цей метод передбачає середньорічне зростання чистого доходу у 2025–2027 рр. – 18 %, інфляцію заробітних плат у ритейлі – 21–23 % щорічно, ставку дисконтування – 28 % (враховує воєнні ризики, валютну волатильність та середню вартість капіталу для українського ритейлу станом на кінець 2025 року). Розрахунки щодо інвестиційних заходів та їх економічну ефективність від впровадження розраховано в табл.3.1 і ми наочно можемо побачити вигоду від них.

Таблиця 3.1

Інвестиційні заходи та ефективність впровадження на 3 роки

	Заходи	Інвестиції/витрати (3 роки), млн грн	Накопичений чистий ефект за 3 роки, млн грн	Термін окупності, місяців	NPV (r=28 %), млн грн	ROI, %
1	Прогнозна People Analytics і ІІІ-модуль утримання	58	695	10	495	1100
2	Додаткові 1 920 кас СО і планшети консультантам	910	2240	17	1380	246
3	Роботизація та автоматизація 14 логістичних хабів	1620	4180	19	2460	258
4	Програма Total Rewards 2.0 (нематеріальний пакет і добробут)	760	1550	15	1040	204
5	Пілот та поступове масштабування 4-денного робочого тижня	265	680	16	455	257
6	Корпоративна Академія «Епіцентр Профі» з обов’язковою сертифікацією	210	510	13	350	243

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані таблиці, можемо зробити висновок, що за консервативними припущеннями чистий приведений дохід (NPV) за три роки становить 6,18 млрд грн, а середній коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) – 258 %. Навіть у песимістичному сценарії (зростання виручки лише 13 % на рік,

ставка дисконтування 32 %) NPV залишається позитивним і дорівнює 4,1 млрд грн, що свідчить про високу стійкість проєкту до зовнішніх шоків. Це підтверджує, що запропоновані управлінські рішення є економічно доцільними та здатними забезпечити стабільне зростання вартості підприємства у середньостроковій перспективі.

Варто зазначити, що три найбільш капіталомісткі заходи (роботизація складів, каси самообслуговування, Total Rewards) мають найвищий абсолютний внесок у загальний ефект – разом понад 80 % від загального NPV. Водночас найшвидше окупаються саме «м'які» ініціативи – People Analytics та Академія, які потребують мінімальних інвестицій, але дають миттєвий ефект за рахунок зниження плинності та витрат на зовнішній рекрутинг.

У табл.3.2 відображено очікуваний успіх стратегії "інвестувати зараз — заробляти потім"

Таблиця 3.2

Прогноз зміни ключових фінансових та операційних показників «Епіцентр К»

Показник	2024 (факт)	2025	2026	2027 (прогноз)	Зміна 2024- 2027
Чистий дохід, млрд грн	77,4	91,3	107,7	122,8	58,7 %
Кількість працівників (середньооблікова)	27920	28400	28700	29100	4,2 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу/рік	2772	3215	3753	5280	90 %
Середньомісячна зарплата, грн	37800	43500	47200	50200	32,8 %
Фонд оплати праці, млрд грн	12,6	14,8	15,6	16,1	27,8 %
Плинність лінійного персоналу, %	48–62	42–50	35–40	29–33	–19...–29 п.п.
eNPS (індекс залученості), балів	42	55	66	73	31 бал
Клієнтський NPS	68	72	76	80	12 балів
Рентабельність продажів (ROS), %	2,7	4,1	5,8	7,6	4,81 п.п.
Чистий прибуток, млрд грн	2,1	3,7	6,2	9,3	×4,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Має сенс звернути увагу на нефінансові, але стратегічно важливі ефекти, які не знайшли відображення у грошовому вимірі, але матимуть вирішальне значення в середньостроковій перспективі:

- формування потужного внутрішнього кадрового резерву, здатного забезпечити відкриття 25–30 нових об'єктів у 2028–2032 рр. без залучення масового зовнішнього найму;
- зниження репутаційних ризиків, пов'язаних із можливими страйками чи негативом у соцмережах через умови праці;
- посилення бренду роботодавця до рівня, коли «Епіцентр» стане першим вибором для випускників профільних коледжів і вишів у регіонах;
- створення культури інноваційності, коли працівники самі пропонуватимуть ідеї покращення процесів (очікується зростання кількості впровадження нових пропозицій з 180 до 1200–1500 на рік).

Таким чином, запропонований комплекс не є набором розрізнених гарних ініціатив, а цілісною програмою трансформації, яка вирішує одразу три стратегічні задачі компанії:

- повертає рентабельність до історично комфортного рівня 7–8 % вже до 2027 року;
- зберігає соціальну відповідальність і статус найкращого роботодавця в умовах жорсткої конкуренції за кадри;
- створює технологічну та організаційну базу для післявоєнного масштабування мережі до 120–130 об'єктів до 2035 року.

Економічна, організаційна та соціальна ефективність заходів є повністю підтвердженою розрахунками, а їхня реалізація перетворить ТОВ «Епіцентр К» із компанії, що змушена платити найвищі зарплати, щоб утримувати людей, на компанію, в якій люди залишаються не через гроші, а тому що бачать тут можливість для розвитку, стабільності та гордості за свою роботу. Це є однією з головних цілей в довгостроковій політиці компанії.

Висновки до розділу 3

Проведене в третьому розділі дослідження є логічним завершенням усієї магістерської роботи й одночасно переходом від теоретичного аналізу до чіткої, економічно обґрунтованої програми дій для ТОВ «Епіцентр К» на найближчі п'ять-сім років. У сучасних реаліях, коли український ритейл працює в умовах одночасного дії чотирьох системних шоків — воєнного стану, демографічного спаду, інфляції заробітних плат та стрімкого зростання онлайн-конкуренції — традиційна модель зростання через збільшення штату та зарплат остаточно вичерпала себе. Подальший інтенсивний розвиток можливий лише за умови якісного стрибка в управлінні ефективністю праці, коли кожен співробітник створює значно більшу додану вартість, а витрати на його утримання зростають повільніше за продуктивність.

Саме тому розроблена програма трансформації «Епіцентр People 2028» має не локальний, а стратегічний характер і охоплює всі ключові підсистеми управління людськими ресурсами: мотивацію, технології, аналітику, організацію праці та розвиток професійних якостей та навичок, коли кожен працівник розуміє політику компанії, знає внутрішні процеси і при потребі може замінити практично будь якого члена команди чи відділу.

Узагальнюючи пропозиції щодо удосконалення сформульовано п'ять стратегічних напрямів удосконалення, які ґрунтуються на найкращих світових практиках (Costco, Mercadona, REI, Amazon, Microsoft) та адаптовані до українських реалій. Кожен напрямок безпосередньо усуває одне з трьох критичних обмежень, виявлених у розділі:

- а) випереджальне зростання ФОП ліквідується завдяки переходу до моделі Total Rewards 2.0 та гнучких графіків;
- б) недостатня залученість і висока плинність долаються через прогностичну People Analytics, нематеріальну мотивацію та програми wellbeing;
- с) низька технологічна заміна ручної праці усувається масованою автоматизацією та роботизацією.

Таким чином, замість боротьби з наслідками шляхом постійного підвищення окладів, компанія переходить до усунення першопричин неефективності у вигляді шести практичних, послідовно реалізовуваних заходів, які утворюють замкнений позитивний цикл:

ІІІ-аналітика виявляє співробітників «групи ризику», автоматизація та роботизація вивільняють персонал від рутини, Академія швидко перекваліфіковує їх на клієнтоорієнтовані ролі, Total Rewards та 4-денний тиждень підвищують залученість, точність прогнозів ІІІ зростає і як результат – падає плинність кадрового складу.

Така синергія є ключовою перевагою запропонованої моделі, адже окремо взяті ініціативи (наприклад, лише роботизація або лише навчання) дають локальний ефект, тоді як комплексний підхід створює мультиплікативний результат.

Найпереконливішим доказом практичної цінності дослідження стала економічна оцінка в підрозділі 3.3. Використовуючи консервативний базовий сценарій (зростання виручки лише 18 % на рік, інфляція зарплат 21–23 %, ставка дисконтування 28 %), отримано наступні ключові показники за період 2025–2027 рр.:

- загальні інвестиції у трансформацію — 3,823 млрд грн;
- накопичений чистий ефект — 9,855 млрд грн;
- чистий приведений дохід (NPV) — 6,180 млрд грн;
- середній ROI — 258 %;
- середній термін окупності — 15,7 місяців.

Це означає, що кожна вкладена в людський капітал і технології гривня повертається у вигляді 2,58 грн чистого грошового потоку вже протягом трьох років. Навіть у песимістичному сценарії (зростання виручки 13 %, дисконтування 32 %) NPV залишається позитивним на рівні 4,1 млрд грн, що свідчить про виняткову стійкість програми до зовнішніх ризиків.

Прогнозована динаміка ключових показників вражає ще більше:

- продуктивність праці зросте на 90 % (з 2,772 до 5,280 млн грн на одного

працівника на рік);

- фонд оплати праці збільшиться лише на 27,8 % замість прогнозованих ринком 65–70 %;
- плинність лінійного персоналу знизиться з 48–62 % до 29–33 %;
- індекс залученості eNPS підніметься з 42 до 73 балів;
- рентабельність продажів повернеться до комфортних 7,6 % вже у 2027 році, а чистий прибуток зросте в 4,3 раза — до 9,3 млрд грн.

Окрім прямої фінансової віддачі, програма генерує низку стратегічних переваг, які важко переоцінити в довгостроковій перспективі:

- створення внутрішнього кадрового резерву, достатнього для відкриття 25–35 нових об'єктів після війни без масового зовнішнього найму;
- перетворення «Епіцентру» на магніт для молодих талантів і ветеранів, що особливо важливо в умовах демографічної ями;
- формування культури інновацій знизу, коли працівники самі пропонують покращення (очікується зростання рацпропозицій у 7–8 разів);
- зміцнення репутації соціально відповідальної компанії, що знижує ризики страйків, негативу в медіа та регуляторного тиску.

Таким чином, розроблена програма не є черговим HR-проектом покращення, а повноцінною бізнес-стратегією, яка переводить компанію з режиму виживання за рахунок високих зарплат у режим стійкого лідерства за рахунок залучених, високопродуктивних і технологічно підсилених команд.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Епіцентр К» не лише повністю вирішити поставлені в роботі дослідницькі завдання, а й досягти таких вимірюваних результатів уже до кінця 2027 року:

- подолати дисбаланс між зростанням ФОП та продуктивністю: коефіцієнт випередження продуктивності над ФОП зросте з 0,33 (2024) до 1,97 (2027), тобто продуктивність праці збільшиться на 90 % (з 2772 до 5280 тис. грн на одного працівника на рік), тоді як фонд оплати праці — лише на 27,8 % (з 12,6 до 16,1 млрд грн);
- знизити плинність лінійного персоналу на 19–29 процентних пунктів,

що дасть пряму економію 680–750 млн грн щорічно на витратах з підбору, адаптації та втраченої продуктивності;

- підвищити індекс залученості eNPS з 42 до 73 балів (31 бал), що за методологією Gallup еквівалентно додатковим 11–13 % продуктивності та 18 % зниження аварійності/помилки;
- повернути рентабельність продажів (ROS) до 7,6 % (з 2,79 % у 2024), забезпечивши додаткові 7,14 млрд грн чистого прибутку за три роки порівняно з інерційним сценарієм;
- збільшити чистий прибуток у 4,3 раза — з 2,16 млрд грн у 2024 до 9,33 млрд грн у 2027.

У результаті компанія отримає не просто вищу рентабельність, а принципово нову конкурентну перевагу:

- середня вартість залучення одного нового працівника знизиться з 78 тис. грн до 28–32 тис. грн завдяки внутрішньому резерву та бренду роботодавця;
- частка внутрішнього закриття вакансій зросте з 38 % до 74–78 %, що заощадить додаткові 120–140 млн грн щорічно на зовнішньому рекрутингу;
- час виходу нового гіпермаркету на операційну беззбитковість скоротиться з 14–16 до 8–10 місяців за рахунок готових кваліфікованих кадрів;
- компанія зможе безболісно відкрити 28–32 нові об'єкти у 2028–2032 рр., не збільшуючи при цьому загальну плинність вище 30 % і не підвищуючи середню зарплату понад ринкову на 15 %.

У грошовому вираженні це означає, що кожна вкладена в програму гривня принесе 2,58 грн чистого грошового потоку вже до кінця 2027 року (ROI 258 %), а загальний NPV програми за 2025–2027 рр. складе 6,18 млрд грн при інвестиціях 3,823 млрд грн.

Отже, практична значущість розробленого нами комплексу полягає в тому, що він пропонує реальний, економічно прорахований і організаційно готовий до впровадження план переходу ТОВ «Епіцентр К» до моделі управління ефективністю праці XXI століття. Ця модель не лише повертає компанії історичний рівень рентабельності 7–8 % вже у 2027 році, а й створює запас

міцності, достатній для лідерства на ринку щонайменше до 2035 року навіть за умови подальшого скорочення робочої сили в Україні на 1,5–2 млн осіб та інфляції зарплат на рівні 18–25 % щорічно. Найголовніше — вона перетворює людський капітал на головний актив, у якому співробітники працюють не за гроші, а тому що пишаються своєю компанією, бачать в ній можливості для розвитку та відчують себе частиною великої, значущої справи — відбудови та розвитку України навіть у найскладніші часи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене розробці комплексної системи управління ефективністю праці персоналу в умовах системної кризи українського ринку праці та жорстких зовнішніх обмежень, на прикладі лідера вітчизняного рітейлу ТОВ «Епіцентр К». Аналіз сучасного стану компанії виявив критичний дисбаланс: темпи зростання фонду оплати праці в 2,5–3 рази перевищували зростання продуктивності, що призвело до стрімкого падіння рентабельності продажів з історичних 7–9 % до 2,8 % у 2024 році та поставило під загрозу довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Теоретичне узагальнення світового та вітчизняного досвіду показало, що традиційна модель зростання кадрового складу через підвищення зарплат і розширення штату остаточно вичерпала себе в умовах сьогодення, а саме воєнного стану, демографічного спаду, інфляційно-зарплатної спіралі та стрімкого розвитку онлайн-конкуренції.

Зважаючи про проведені дослідження можемо зробити висновок, що подальший розвиток великих торговельних мереж можливий лише за переходу до принципово нової парадигми, зокрема - управління ефективністю праці як єдиної інтегрованої системи, що поєднує передові технології, прогностичну аналітику, нематеріальну мотивацію та культуру співтворчості.

На основі глибокого діагностичного аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2022–2024 рр. виявлено три ключові обмеження зростання: випереджальне зростання витрат на персонал, висока плинність лінійного персоналу (48–62 %) та недостатній рівень технологічного заміщення ручної праці. Для їх подолання розроблено та економічно обґрунтовано програму трансформації «Епіцентр People 2028», що охоплює п'ять взаємопов'язаних стратегічних напрямів:

- впровадження моделі Total Rewards 2.0 з акцентом на гнучкі графіки та нематеріальні стимули;
- розгортання системи прогностичної People Analytics та програм wellbeing;
- автоматизацію та роботизовану заміну рутинних операцій;

- формування культури інновацій та формування внутрішнього кадрового резерву;
- системний розвиток професійних здібностей і заохочення ініціативи на всіх рівнях.

Розрахунки фінансової ефективності програми (2025–2027 рр.) підтвердили виняткову інвестиційну привабливість запропонованої моделі покращення процесів управління ефективності праці: коефіцієнт ROI — 258 %, чистий приведений дохід (NPV) — 6,18 млрд грн при необхідних інвестиціях 3,82 млрд грн. Кожна вкладена гривня генерує 2,58 грн додаткового чистого грошового потоку вже протягом трьох років. Навіть у песимістичному сценарії (зростання виручки складає 13 %, ставка дисконтування – 32 %) NPV залишається позитивним на рівні 4,1 млрд грн.

Прогнозовані операційні та стратегічні результати при впровадженні системи трансформації задля покращення ефективності праці «Епіцентр People 2028» до кінця 2027 року:

- зростання продуктивності праці на 90 % (з 2,772 до 5,280 млн грн на одного працівника на рік) за рахунок автоматизації рутинних процесів;
- уповільнення зростання ФОП до 27,8 % замість ринкових 65–70 %;
- зниження плинності лінійного персоналу до 29–33 %;
- підвищення індексу залученості eNPS з 42 до 73 балів;
- повернення рентабельності продажів до 7,6 % та зростання чистого прибутку в 4,3 раза до 9,33 млрд грн.

Окремо слід підкреслити нефінансові стратегічні ефекти, що матимуть вирішальне значення в середньо- та довгостроковій перспективі:

- формування внутрішнього кадрового резерву, достатнього для відкриття 28–35 нових об'єктів у 2028–2032 рр. без масового зовнішнього найму;
- перетворення «Епіцентру» на найпривабливішого роботодавця для молоді та ветеранів;
- створення культури інновацій, коли працівники стають співтворцями змін;
- суттєве зниження репутаційних ризиків.

Таким чином, розроблена програма є повноцінною бізнес-стратегією переходу компанії від моделі виживання за рахунок найвищих зарплат до моделі стійкого лідерства, заснованої на високозалучених, технологічно підсилених і гордих за свою компанію працівниках. Її реалізація дозволить ТОВ «Епіцентр К» не лише відновити історичний рівень рентабельності вже до 2027 року, а й створити унікальну конкурентну перевагу, що ґрунтується на людському капіталі як головному нематеріальному активі компанії.

Запропонована система управління ефективністю праці має універсальний характер і може бути адаптована для інших великих українських компаній рітейлу, логістики та виробництва, що працюють в умовах дефіциту кадрів і високої інфляції заробітних плат. Її впровадження сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності окремих підприємств, а й формуванню нової моделі управління людськими ресурсами в Україні – моделі, у якій співробітники працюють не лише за гідну винагороду, а й тому, що пишаються своєю справою та бачать можливості для особистого та кар'єрного розвитку навіть у найскладніші для країни часи. На нашу думку компанія має на меті не тільки заробити гроші для своїх власників, а й створити простір для кращого життя своїх працівників створюючи умови не тільки для роботи, кар'єрного і фінансового зростання, а й забезпечує психологічний комфорт і соціальну підтримку, сприяючи здоровому балансу роботи та життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. Л., Кравченко О. М. Цифрова трансформація управління персоналом у поствоєнний період. Економіка та суспільство. 2025. № 58. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-58-12.
2. Августин Р. Р. та ін. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: монографія. Тернопіль: Крок, 2020. 300 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Балафіна М. Особливості контролінгу персоналу в системі управління підприємством. Збірник наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. Вип. 18. С. 120–122.
6. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>
7. Бериславська Г. В., Крутий І. А. Мотивація управлінського персоналу в сучасних економічних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6, т. 2. С. 217–219
8. Бондаренко В. М. Гнучкі форми зайнятості в Україні: стан та перспективи 2025. Праця і зарплата. 2025. № 11. С. 12–18
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
10. Бураковський І. В., Калініченко Л. Л. Вплив війни на ринок праці України: оцінка 2022–2025 рр. Київ: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2025. 96 с.

11. Віноградовський М. Д., Віноградовська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 456 с.
12. Віноградовський М. Д., Беляєва С. В., Віноградовська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 400 с.
13. Войтенко О. В. Agile-підходи в управлінні персоналом торговельних мереж. Вісник КНЕУ. 2025. № 1. С. 87–95.
14. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
15. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 528 с.
16. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. VI Міжнародна науково-практична конференція конференція Таврійського національного університету до 160-річниці від дня В. І. Вернандського. Частина 2. Liha-Pres. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2>
17. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.
18. Гордійчук А. І., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2023. 320 с.
19. Гришнова О. А., Волошин Р. В. Генеративний штучний інтелект у HR-процесах: виклики та можливості. Економіка України. 2025. № 3. С. 22–39
20. Грішнова О. А. Продуктивність праці в умовах цифрової трансформації економіки України. Економіка України. 2024. № 5. С. 34–48. DOI: 10.15407/economyukr.2024.05.034.
21. Данчак Л. М., Іванова Н. В. Корпоративна культура в умовах гібридної роботи 2024–2025. Менеджмент та маркетинг. 2025. № 2. С. 104–112.
22. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип.

4(52). С. 121-128.

23. Демиденко Л. М. Ефективність використання персоналу з позицій логістичного підходу. Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2020. № 2. С. 93–100

24. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України 2024. Київ: Держстат, 2025. 450 с.

25. Дубина М. В. Цифровізація HR-процесів в умовах кризи: монографія. Київ: НАУ, 2024. 212 с.

26. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 165–170.

27. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип.2(25). С. 89-94. <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

28. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2020. 300 с.

29. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 № 2136-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>

30. Іванова Т. В., Петренко К. О. Психологічне вигорання персоналу в умовах хронічного стресу. Психологія і суспільство. 2025. № 1. С. 78–89.

31. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А. Я. Кібанова. 4-е вид., доп. і перероб. М.: ІНФРА-М, 2021. 695 с.

32. Коваленко О. М. ESG-фактори в управлінні персоналом українських компаній. Корпоративне управління. 2025. № 2. С. 33–41. DOI: 10.21511/rpm.23(2).2025.02.

33. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

34. Корольов Д. С. Адаптація моделі «20 граней» до оцінювання компетенцій топ-менеджменту. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економ. науки. 2020. Вип. 37. С. 40-45.

35. Костішина Т. А. Сучасні технології моніторингу системи управління персоналом. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». 2024. С. 44–48.
36. Кравчук О. І. Сучасні підходи до оцінки ефективності персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-52-8.
37. Кравець О. В. Автоматизація рекрутингу за допомогою ІІІ: досвід українських компаній 2024–2025. HR-Forum. 2025. № 4. С. 56–63
38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: НАДУ, 2020. 320 с.
39. Лагодієнко В. В., Гребеннікова О. М. Вплив міграції на ринок праці України 2022–2025 рр. Економічний аналіз. 2025. № 1. С. 112–120.
40. Лебединська О. С., Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Інноваційні технології оцінювання результативності управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 3. С. 56–61.
41. Левченко О. М., Бойко А. О. Well-being програми в українському бізнесі: поствоєнний досвід. Бізнес-Інформ. 2025. № 3. С. 201–209.
42. Лібанова Е. М. Ринок праці України: виклики воєнного та післявоєнного періодів. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень, 2025. 180 с.
43. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 2. С. 108–118.
44. Ляшов Д. О. Концепція управління ефективним використанням персоналу за фактором «умови праці». Ринок праці та зайнятість населення. 2022. № 4. С. 1–9
45. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. Подільський науковий вісник. 2021. № 2 (18). С. 44-53.
46. Марченко О. В. Гейміфікація в системах навчання та розвитку персоналу. Освіта і наука. 2025. № 2. С. 67–74.

47. Міністерство економіки України. Звіт про стан ринку праці 2025. Київ: Мінекономіки, 2025. 120 с.
48. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
49. Ніколаєнко Т. М. Управління талантами в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів 2025. Економіка та держава. 2025. № 5. С. 88–95.
50. Обіход С. В. Глобальна нестабільність та управління персоналом: монографія. Харків: ХНУРЕ, 2024. 189 с.
51. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтер-наука». 2021. № 17 (2). С. 35–37.
52. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
53. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліковофінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246- 248.
54. Пестовська З. С., Вернигора В. К. Сучасне управління персоналом: лідерство в умовах ризиків і викликів розвитку підприємства. Економічний простір. 2025. № 203. С. 209-215. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/16101>
55. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. 2020. №3 (114). С. 127 – 131. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf
56. Петренко С. М. Employee Experience (EX) як новий стандарт управління персоналом. Праця і зарплата. 2025. № 9. С. 3–10.

57. Пилипенко А. А., Кравчук П. В. Вплив платформної зайнятості на ринок праці України. Економіка та суспільство. 2025. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-59-15.
58. Поліщук І. О. Корпоративне навчання в умовах війни: кейси українських компаній. Управління персоналом. 2025. № 1. С. 44–52.
59. Погорелова Т. О., Ігнатєва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник наукового технічного університету «ХПІ». 2013. № 21. С. 127–134.
60. Потьомкіна О.В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217 – 224.
61. Савченко О. В. Diversity & Inclusion в українському бізнесі 2025: реалії та перспективи. Соціальна економіка. 2025. № 1. С. 99–107.
62. Сазонова Т.О., Потапюк І.П., Шаповал В.В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1(4). С. 138-144. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-18>.
63. Салоїд Н. В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2021. Вип. 47(2). С. 33–39.
64. Сардак С. Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпро: Інновація, 2021. 157 с.
65. Семенова В. Г. Робота з ветеранами: корпоративні програми реінтеграції 2024–2025. Психологія і суспільство. 2025. № 3. С. 112–120.
66. Свириденко М. П. Управління персоналом в умовах цифровізації: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2023. 189 с.
67. Сидоренко О. В., Ковальчук Т. В. HR-аналітика: впровадження в українських компаніях. Статистика України. 2025. № 2. С. 33–41.
68. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2024. (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524->

[0072/2024-65-130](#)

69. Станіславчик О.В., Власенко Т.А., Козак К.Б., Демченко О.В. Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 99-105.

70. Ткаченко В. А. Гнучкі системи оплати праці в умовах інфляції 2024–2025. *Економіка та суспільство*. 2025. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-62-4.

71. Ткачук О. М. Управління змінами в HR під час кризи та відновлення. *Менеджмент ХХІ століття*. 2025. С. 178–186.

72. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

73. Трудове право України: підручник / за ред. проф. О.М. Ярошенко. Харків, 2022. 376 с.

74. Федорова А. В. Роботодавчий бренд в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. № 1. С. 55–63.

75. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4(43). С. 92–96.

76. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50.

77. Хоменко І. М. Психологічна підтримка персоналу в умовах ПТСР та хронічного стресу. *Психологія і суспільство*. 2025. № 2. С. 89–97.

78. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>

79. Чмир О. С. Соціальний діалог в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Праця і зарплата*. 2025. № 7. С. 12–19.

80. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022.

№ 6. DOI: 10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

81. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

82. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100–105.

83. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. №4(41). С. 105-109.

84. Швець Ю. В. HR-трансформація українських компаній 2023–2025: уроки та перспективи. Київ: КНЕУ, 2025. 220 с.

85. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2023. 312 с.

86. Яценко Л. В. Стратегічне управління персоналом: монографія. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. 198 с.

87. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London: Kogan Page, 2023. 1024 p.

88. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London: Bloomsbury Academic, 2022. 424 p.

89. Cascio W. F., Aguinis H. Applied Psychology in Talent Management. 9th ed. Thousand Oaks: Sage, 2024. 800 p.

90. CIPD. People Profession 2030: Future Trends. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2024.

91. Deloitte. Global Human Capital Trends 2025. Deloitte Insights, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/insights/focus/human-capital-trends.html>

92. European Business Association. HR Market Survey 2025: Ukraine. Kyiv: EBA, 2025. 45 p.

93. Gallup. State of the Global Workplace 2025 Report. Washington: Gallup Press, 2025.

94. Gartner. Top 5 Priorities for HR Leaders 2025. Stamford: Gartner Inc., 2025.
95. ILO. World Employment and Social Outlook – Trends 2025. Geneva: International Labour Organization, 2025. 112 p.