

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
на тему: **«ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИТЕЙЛУ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

**КИЛИМНИКА ВІТАЛІЯ ПЕТРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к. е. н., доцент,  
Горбась Ірина Миколаївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2025**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«13» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»**  
**Килимника Віталія Петровича**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: « Інноваційні методи управління персоналом підприємства сфери продовольчого ритейлу »**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024, протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 10.04.2025, протокол №13

**2. Строк завершення роботи: 12.05.2025**

**3. Попередній захист роботи: квітень – травень 2025 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом на інноваційних засадах (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

**5. Об'єкт дослідження:** система інноваційних методів управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – комплексне осмислення та розвиток теоретико-методичного базису управління персоналом на інноваційних засадах та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів кадрового менеджменту у діяльність вітчизняних підприємств сфери продуктового ритейлу.

**Завдання:** *(формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)*

- 6.1. Дослідити суть та значення HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації;
- 6.2. Описати сучасні тренди HR-менеджменту та інноваційні методи управління персоналом;
- 6.3. Провести діагностику використання сучасних методів рекрутингу та підбору персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»;
- 6.4. Проаналізувати інноваційні підходи до навчання, розвитку та мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»;

- 6.5. Оцінити ефективність впроваджених інновацій у кадрову політику ТОВ «АТБ-Маркет»;
- 6.6. Розробити стратегічні напрямки вдосконалення кадрового забезпечення ТОВ «АТБ-Маркет» на основі інноваційних методів з урахуванням світового досвіду.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

## **ЗМІСТ**

<b><i>ВСТУП</i></b> .....	<b>6</b>
<b><i>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</i></b> .....	<b>9</b>
<b>1.1. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2. Інноваційні методи управління персоналом: сучасні тренди та підходи</b> .....	<b>14</b>
<b><i>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»</i></b> .....	<b>20</b>
<b>2.1. Діагностика використання сучасних методів рекрутингу та підбору персоналу в компанії АТБ-Маркет</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2. Інноваційні підходи до навчання, розвитку та мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»</b> .....	<b>36</b>
<b><i>РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ</i></b> .....	<b>44</b>
<b>3.1. Оцінювання ефективності впроваджених інновацій у кадрову політику АТБ</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2. Напрями удосконалення кадрової стратегії з урахуванням світового досвіду</b> .....	<b>55</b>
<b><i>ВИСНОВКИ</i></b> .....	<b>63</b>
<b><i>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</i></b> .....	<b>65</b>
<b><i>ДОДАТКИ</i></b> .....	
<b><i>АНОТАЦІЇ</i></b> .....	

## ВСТУП

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації та зростаючої конкуренції ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Це питання особливо актуальне для великих компаній у сфері ритейлу, які працюють з великою кількістю працівників і потребують гнучких та інноваційних підходів до управління персоналом для забезпечення високого рівня обслуговування та адаптації до динамічних змін на ринку. Сучасні вітчизняні підприємства і компанії стикаються з викликами, пов'язаними з підбором, навчанням, мотивацією та утриманням персоналу, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до управління персоналом та впровадження інноваційних методів, які б відповідали сучасним тенденціям цифрової економіки та специфіки роботи великої торговельної мережі. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених HR-менеджменту, існує потреба у дослідженні практичних аспектів застосування інноваційних кадрових технологій в діяльності підприємств та розробці стратегічних напрямів удосконалення їхньої кадрової політики з урахуванням національних реалій та передового світового досвіду.

Метою магістерської роботи є комплексне осмислення та розвиток теоретико-методичного базису управління персоналом на інноваційних засадах та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів кадрового менеджменту у діяльність вітчизняних підприємств сфери продуктового ритейлу.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- Дослідити суть та значення HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації;
- Описати сучасні тренди HR-менеджменту та інноваційні методи управління персоналом;
- Провести діагностику використання сучасних методів рекрутингу та підбору персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»;
- Проаналізувати інноваційні підходи до навчання, розвитку та мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»;
- Оцінити ефективність впроваджених інновацій у кадрову політику ТОВ «АТБ-Маркет»;
- Розробити стратегічні напрямки вдосконалення кадрового забезпечення ТОВ «АТБ-Маркет» на основі інноваційних методів з урахуванням світового досвіду.

Об'єктом дослідження виступає система інноваційних методів управління персоналом в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління персоналом на інноваційних засадах (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Теоретико-методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та інструментів наукового дослідження. У роботі було використано наступні методи дослідження: спостереження, теоретичного пошуку, аналізу і синтезу, абстрактно-логічний, методи індукції та дедукції, порівняльного аналізу.

Основні результати магістерського дослідження були представлені та обговорені на XXIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Шевченківська весна 2025" Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій", що відбулася 26-28 березня 2025 року у місті Києві. За

результатами опубліковано тези виступу на тему «Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства» (Додаток А.)

Ключові результати дослідження опубліковані у науковій статті «Інноваційні методики кадрового забезпечення підприємства» у фаховому виданні «Ефективна економіка» (Додаток Б).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглядається теоретико-методичні засади управління персоналом та інноваційні методи в цій сфері. Другий розділ присвячений аналізу практичних аспектів кадрового забезпечення в ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема діагностиці методів рекрутингу, початку та мотивації персоналу. У третьому розділі розроблені стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики компанії на основі інноваційних підходів та світового досвіду.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації

Сучасні підприємства мають швидко та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та економіки в цілому, в першу чергу, за рахунок доцільного управління ресурсами. Саме у XXI столітті HR-менеджмент став ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств, також його розвиток пов'язаний із цифровою трансформацією, яка змінює підходи до підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу.

У сучасних умовах управління персоналом слід розглядати не тільки як систему дій і рішень щодо персоналу, а й як цілісну стратегію розвитку людського капіталу, яка інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства. Відповідно до підходу Т.В. Білорус, управління персоналом має охоплювати процеси визначення потреб у персоналі, управління його розвитком, мотивацією, оцінкою, внутрішньою комунікацією та формуванням HR-бренду [1].

Історія розвитку управління персоналом зафіксована у роботах, зокрема в «Personnel Management» та «The Oxford Handbook of Human Resource Management», де підкреслюється перехід від адміністративної до стратегічної функції HR [19, 20]. За Raymond A. Noe, уже в 90-х роках XX ст. відбувся зсув до інтеграції HR у загальну стратегію бізнесу. Згодом, згідно з Bach і Edwards, HR став ключовим інструментом адаптації організацій до змін, особливо у зв'язку з цифровізацією.

Управління персоналом традиційно розглядалося як другорядна адміністративна функція, пов'язана з веденням кадрового обліку. Поступово, з еволюцією концепції було додано більше нових компонентів,

таких як розвиток талантів, стратегічне управління людськими ресурсами та розвиток корпоративної культури (табл. 1.1.1). Теоретичні засади цього переходу закладені в працях зарубіжних дослідників, таких як Г. Мінцберг, Д. Ульріх, М. Армстронг (табл. 1.1.2), які акцентували увагу на ролі персоналу як стратегічного ресурсу підприємства [24]. Вітчизняні науковці, зокрема Ситницький М.В., наголошують на необхідності інтеграції інноваційних підходів у кадрову політику підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності [10].

Таблиця 1.1.1

#### Етапи еволюції управління персоналом

Період	Основні характеристики управління персоналом
Початок ХХ ст.	Кадрове діловодство, облік працівників
1950-1970-ті рр.	Управління трудовими відносинами, компенсаціями
1980-1990-ті рр.	Формування управління персоналом як системи стратегічного управління
2000-2010-ті рр.	Орієнтація на розвиток компетенцій, корпоративна культура
2010-ті рр.	Цифровізація HR-процесів, people-analytics, дистанційна робота

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних [12, 19-21].*

На думку, Т.В. Білорус, сучасний HR-менеджмент є важливим інструментом не лише для підвищення ефективності діяльності персоналу, але й для зниження ризиків прийняття неефективних управлінських рішень, які можуть виникати у зв'язку зі зростаючою складністю бізнес-середовища [2].

В умовах цифрової трансформації управління персоналом зазнає досить суттєвих змін, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій та автоматизованих систем. Отже, як дійшли висновку Т.В. Білорус та С.Г. Фірсова, важливим елементом сучасного HR буде формування внутрішнього бренду роботодавця, який забезпечує підвищення лояльності співробітників разом із зниженням плинності кадрів [3,4,5,6].

## Підходи до трактування сутності поняття

Автор	Визначення
Г.С. Кравченко	Управління персоналом – це система управління людським потенціалом організації для досягнення стратегічних цілей.
А.П. Ериашвілі	Управління персоналом є інтеграційним процесом планування, залучення, розвитку, та збереження людських ресурсів.
Armstrong M.	Управління персоналом – стратегічний і цілісний підхід до управління людьми, які працюють в організації.
Boxall P., Purcell J.	Управління персоналом – це всі види діяльності, спрямовані на використання та розвиток трудового потенціалу для досягнення конкурентних переваг.

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних [20-24].*

Сучасні цифрові технології кардинально змінили практики управління персоналом:

- автоматизація процесів рекрутингу (ATS-системи);
- електронне навчання (e-learning платформи);
- віддалене управління командами через цифрові середовища;
- HR-аналітика для прийняття рішень на основі даних (Big Data);
- використання чат-ботів для комунікації з персоналом.

Це дає змогу значно підвищити ефективність процесів підбору, адаптації та розвитку персоналу. Водночас, такі зміни зможуть породжувати нові виклики, зокрема необхідність підвищення цифрової грамотності працівників та адаптації до нових умов праці. В умовах цифрової трансформації, за висновками Герасименко О.О., ключову роль відіграє впровадження автоматизованих систем управління персоналом та використанням HR-аналітики [7,8].

Варто також зазначити, що цифрова трансформація у сфері HR-менеджменту передбачає комплексну автоматизацію бізнес-процесів. Як показано у дослідженні Ліннік М.С. та Горбась І.М., впровадження стохастичних моделей та методики WorkFlow – EPC дає змогу оптимізувати інформаційні потоки, підвищити прозорість прийняття управлінських

рішень та зменшити витрати на обробку персональних даних [9]. Це особливо важливо для ритейл-підприємств, які працюють з великою кількістю тимчасового персоналу.

Farndale E., Scullion H., Sparrow P. у своїй статті наголошують, що глобальне управління талантами є критично важливою функцією корпоративного HR, особливо в умовах цифровізації, де швидкість та точність прийняття рішень зростає [11]. Автори підкреслюють необхідність централізації аналітичних даних і ролі стратегічного планування персоналу в масштабах міжнародних організацій.

Більш сучасний підхід описують Bach і Edwards, які вказують, що цифрові трансформації переорієнтували HR з адміністративної функції на позицію консультанта з бізнесу, особливо у використанні HR-аналітики та прогнозування на основі даних [12].

Gamification – ще один тренд, який отримав поширення в сучасному HRM. Згідно з дослідження Meister у Forbes, використання геміфікації у HR-практиках сприяє підвищенню залученості працівників, особливо нового покоління [13]. Подібні висновки підтримують також Simpson і Jenkins (Brighton University), які акцентують увагу на підвищенні продуктивності завдяки впровадженню ігрових елементів у щоденні завдання [14].

Зі свого боку, Schweyer у праці «Talent Management System» вказує, що ефективні системи управління талантами повинні включати автоматизовані інструменти для планування, адаптації, мотивації та збереження персоналу – і саме це є серцевиною управління персоналом підприємства в цифрову епоху [15].

Індонезійське дослідження на базі Jurnal Manajemen Pendidikan вказує, що цифровізація HR в освіті забезпечує точнішу оцінку результативності викладачів, прозорість системи мотивації та зниження бюрократичного навантаження. Це узгоджується із загальною глобальною

тенденцією до використання цифрових HR-інструментів як фактору стратегічної трансформації [16].

Таким чином, можна стверджувати, що цифрова трансформація управління персоналом становить типовий виклик для підприємств у різних країнах, але в той же час є джерелом стратегічних можливостей.

Управління персоналом підприємства має враховувати низку соціально-економічних факторів: стан ринку праці, рівень зайнятості, тенденції в освіті, інноваційний потенціал галузі та загальні економічні умови. Ефективність кадрового менеджменту можна оцінювати за допомогою системи показників, серед яких: плинність кадрів, рівень професійної відповідальності працівників, витрати на навчання, індекс залученості персоналу, індекс адаптації нових працівників, продуктивність праці тощо.

Крім того, на думку І.М. Горбась, підприємства, що впроваджують інноваційні кадрові підходи, можуть досягти синергічних ефектів, які проявляються у зростанні ефективності за рахунок взаємодії структурних підрозділів та гармонізації кадрової політики [17].

Відповідно до праці Schweyer, сучасна система управління талантами базується на автоматизованих рішеннях, що охоплюють весь життєвий цикл працівника – від найму до виходу з компанії [15]. Це включає планування, добір, оцінювання, навчання та мотивацію, які реалізуються через цифрові платформи (рис. 1.1.1). Також Voxall et al. наголошують, що -функції повинні бути стратегічно інтегровані у бізнес-процеси та орієнтовані на результат [20].

Крім того, за даними досліджень Білорус Т.В., оцінка задоволеності персоналу має проводитись із використанням мультикритеріального аналізу, що дозволяє більш точно виявити фактори ризику й потенціал працівників [18]. Це набуває особливого значення в цифрову епоху, коли

персоніфіковані дані працівників стають доступними для глибокого аналізу через відповідні HRM-платформи.

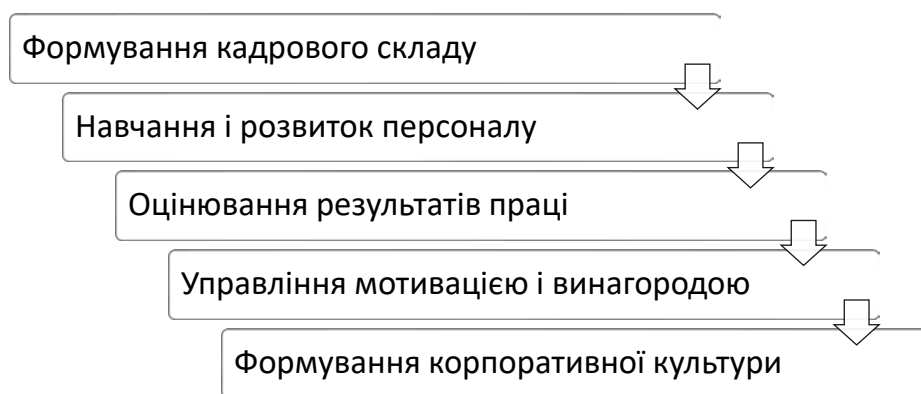


Рис. 1.1.1 Схема складових HR-менеджменту в умовах цифрової економіки

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних [15, 20].*

Отже, управління персоналом сьогодні – це багатогранний процес стратегічного управління людським капіталом, який безпосередньо впливає на інноваційний розвиток підприємства. Умови цифрової трансформації вимагають переосмислення традиційних підходів до роботи з персоналом, акцентуючи увагу на використанні технологій для оптимізації процесів і підвищення залученості працівників. Ці положення повністю узгоджуються з науковими висновками Т.В. Білорус, яка в ряді праць обґрунтувала доцільність використання багатокритеріальних моделей оцінки персоналу, розробки HR-бренду та забезпечення адаптивності HR-систем до сучасних викликів [4,5,6,18].

## **1.2. Інноваційні методи управління персоналом: сучасні тренди та підходи**

Новітні умови є досить динамічними в розвитку економіки та технологій, ефективне управління кадрами стає однією з основних

передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Розвиток інноваційного середовища вимагає переосмислення підходів до управління персоналом із фокусом на креативність, гнучкість та здатність до адаптації.

Згідно з теорією людського капіталу Г. Беккера, інвестиції в розвиток працівників (освіта, навчання, досвід) є чинником економічного зростання та основою інноваційного потенціалу організацій [25]. У свою чергу, підхід П. Друкера [26] до управління знаннями підкреслює необхідність формування організаційного середовища, де знання стають основним ресурсом, а працівники – носіями інновацій.

Сучасний ринок праці наразі є дуже динамічним, тому підприємства які прагнуть бути конкурентоспроможними, потребують впровадження інноваційних методів управління персоналом. Основними трендами у цій сфері є:

- Автоматизація HR-функцій: застосування програмних платформ для рекрутингу, облік робочого часу та оцінка продуктивності співробітників;
- Штучний інтелект у підборі персоналу: використання ШІ та алгоритмів машинного навчання для аналізу резюме, оцінки відповідності кандидатів та прогнозування їхньої ефективності;
- Big Data та HR-аналітики: аналіз великих обсягів даних для прогнозування плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності співробітників та персоналізованого розвитку кар'єри;
- Гейміфікація моделі у навчанні та розвитку персоналу: інтеграція ігрових елементів у навчальні програми для підвищення залученості працівників та ефективності освоєння нових навичок;
- Гнучкі моделі зайнятості: розвиток дистанційної роботи, змішані графіки та контрактної зайнятості для підвищення продуктивності та задоволеності персоналу;

- Використання доповненої та віртуальної реальності (AR/VR): застосування VR-симуляторів для навчання персоналу, моделювання робочих ситуацій та підготовки до нестандартних умов праці.

Відповідно до досліджень Ситницького М.В., в умовах постковідної гнучкості особливо актуальним є розробка стратегій, які поєднують дистанційні формати співбесід, оновлені алгоритми оцінювання компетентностей кандидатів та використання цифрових інструментів для відстеження ефективності процесів рекрутизації [38].

Також заслуговує уваги досвід італійських бізнес-шкіл щодо організації рекрутингу, що, за словами Ситницького М.В., базується на принципах прозорості, інтерактивності та динамічності взаємодії із кандидатами [39].

Застосування наведених трендів у продуктовому ритейлі дає змогу ефективніше управляти персоналом, підвищувати рівень обслуговування клієнтів та адаптувати підприємство до сучасних викликів цифрової економіки. Саме ці тренди обумовлюють появу та розвиток інноваційних методів управління персоналом, які дозволяють компаніям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність та залучати найкращі таланти. Розглянемо деякі з них детальніше (табл. 1.2.1):

1) Управління досвідом співробітників (Employee Experience Management) – це інноваційний підхід, який розглядає кожну взаємодію працівника з компанією, починаючи з моменту подання заяви про прийом на роботу і закінчуючи звільненням, як частину цілісного досвіду. Цей метод передбачає створення позитивного та комфортного робочого середовища, яке сприяє залученості, мотивації та лояльності співробітників.

Ключові елементи ЕЕМ включають:

- Персоналізація: врахування індивідуальних потреб та очікувань кожного працівника;

- Емпатія: розуміння та реагування на емоції та почуття співробітників;
- Прозорість: забезпечення відкритої та чесної комунікації;
- Постійне вдосконалення: регулярний збір зворотного зв'язку та внесення змін для покращення досвіду.

Інструменти, які використовуються в ЕЕМ, включають опитування співробітників, аналітику даних про взаємодію працівників з HR-системами, платформами для зворотного зв'язку та індивідуальні зустрічі.

Таблиця 1.2.1

Основні інноваційні методи управління персоналом підприємств

Інноваційний метод	Ключові характеристики
Управління досвідом співробітників (Employee Experience Management)	Розгляд кожної взаємодії працівника з компанією як цілісного досвіду; створення позитивного та комфортного робочого середовища; персоналізація, емпатія, прозорість, постійне вдосконалення.
Гнучкі та віддалені форми роботи (Flexible and Remote Work Arrangements)	Надання можливості працювати з дому, мати гнучкий графік або обирати формат зайнятості; розробка політик віддаленої роботи, використання технологій для співпраці, оцінка за результатами, підтримка добробуту.
Цифровізація навчання та розвитку (Digitalization of Learning and Development)	Використання онлайн-платформ для навчання, мікронавчання, персоналізоване навчання, застосування віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для створення імерсивних навчальних досвідів.
Підходи, орієнтовані на людину (Human-Centered Approaches)	Орієнтація на потреби та цінності працівників; створення культури, в якій кожен співробітник відчуває себе цінним, почутим та підтриманим; дизайн-мислення в HR, інклюзивність та різноманітність, підтримка добробуту співробітників.

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних [33-35].*

2) Гнучкі та віддалені форми роботи (Flexible and Remote Work Arrangements) стали не просто трендом, а потужним інструментом для залучення та утримання талантів. Компанії, які пропонують співробітникам

можливість працювати з дому, мати гнучкий графік або обирати формат зайнятості (повна, часткова, проектна), отримують значні переваги.

Інноваційні підходи в цій сфері включають:

- Політика віддаленої роботи: розробка чітких правил та процедур для забезпечення ефективної роботи віддалених команд;
- Технології для співпраці: використання сучасних інструментів для комунікації, управління проектами та обміну інформацією (Slack, Microsoft Teams, Asana, Trello);
- Оцінка за результатами: перехід від оцінки за відпрацьований час до оцінки за досягнуті результати.
- Підтримка добробуту: забезпечення співробітників ресурсами та підтримкою для збереження фізичного та психологічного здоров'я під час віддаленої роботи.

3) Цифровізація навчання та розвитку (Digitalization of Learning and Development) включає:

- Платформи електронного навчання (LMS): Використання онлайн-платформ для надання співробітникам доступу до навчальних матеріалів, курсів та тренінгів (Coursera, Udemy, Moodle);
- Мікронавчання: розбиття навчального контенту на короткі, легко засвоювані модулі;
- Персоналізоване навчання: створення індивідуальних навчальних планів на основі потреб та цілей кожного співробітника;
- Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR): застосування VR/AR для створення імерсивних навчальних досвідів, моделювання робочих ситуацій та розвитку практичних навичок.

4) Підходи, орієнтовані на людину (Human-Centered Approaches), потреби та цінності працівників. Це передбачає створення культури, в якій кожен співробітник відчуває себе цінним, почутим та підтриманим.

Приклади таких підходів включають:

- Дизайн-мислення в HR: застосування принципів дизайн-мислення для розробки HR-процесів та ініціатив, які максимально відповідають потребам співробітників;

- Інклюзивність та різноманітність: створення робочого середовища, в якому кожен співробітник, незалежно від його походження, статі, віку чи інших характеристик, має рівні можливості та почувається комфортно;

- Підтримка добробуту співробітників: реалізація програм, спрямованих на збереження фізичного, психічного та емоційного здоров'я працівників (програми допомоги співробітникам, велнес-ініціативи).

Окрім цього, варто враховувати економічний аспект впровадження інноваційних HR-рішень. Як зазначає І.О. Нетреба, витрати на створення та розвиток інформаційних систем управління можуть бути оптимізовані за рахунок раціонального формування витрат і ефективного інформаційного забезпечення, що сприяє узгодженості взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління [27, 28].

Не менш важливою є роль креативності в управлінні персоналом. За висновками В.Г. Балана, інноваційний менеджмент неможливий без розвитку творчого потенціалу працівників, адже саме креативність є джерелом нових ідей, що дозволяють підприємствам адаптуватися до змін середовища [29].

Таким чином, сучасні теоретико-методичні підходи до управління персоналом в умовах інноваційного середовища передбачають активне застосування цифрових рішень, орієнтацію на розвиток людського капіталу та створення середовища, що сприяє генерації та реалізації інновацій.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»**

### **2.1. Діагностика використання сучасних методів рекрутингу та підбору персоналу в компанії АТБ-Маркет**

ТОВ «АТБ-Маркет» - провідна вітчизняна мережа продуктових дискаунтерів, що входить до складу Корпорації АТБ. Підприємство засноване у 1993 році й за більш ніж тридцять років діяльності трансформувалося з регіонального оператора роздрібної торгівлі в одного з найбільших і найвпливовіших гравців на національному ринку. Станом на 2024 рік мережа об'єднує понад 1200 торговельних об'єктів у всіх регіонах України, щодня обслуговуючи понад 4 мільйони споживачів. Такий рівень охоплення підтверджує високий ступінь довіри з боку населення та стабільну конкурентну позицію компанії на вітчизняному ринку роздрібної торгівлі.

Фінансово-економічні показники підтверджують масштаб і ефективність операційної діяльності підприємства. Так, за підсумками 2022 року товарообіг компанії склав 208,9 млрд грн [46], що свідчить про зростаючу економічну активність підприємства навіть в умовах воєнного стану та загальної нестабільності економічного середовища.

Організаційна структура управління підприємством має функціонально-ієрархічний характер, що забезпечує ефективну вертикаль управління - від центрального керівництва до окремих роздрібних об'єктів (Додаток В). На вищому рівні менеджери здійснюють стратегічне планування, контроль фінансово-економічних показників і розробку корпоративної політики. У регіонах функціонують територіальні керівні структури, які координують діяльність локальних магазинів, здійснюють

моніторинг виконання планових завдань, вирішують кадрові питання та забезпечують дотримання внутрішніх стандартів компанії.

ТОВ «АТБ-Маркет» є не лише лідером у сфері торгівлі, а й одним із найважливіших роботодавців в Україні. Компанія забезпечує робочими місцями понад 46 тисяч працівників, з яких понад 39 тисяч - безпосередньо задіяні в діяльності роздрібною мережі [46]. Штат підприємства охоплює як лінійні (продавці, касири, вантажники), так і адміністративні посади (керівники магазинів, регіональні менеджери, спеціалісти з логістики, маркетингу, управління персоналом тощо).

Ключовими принципами кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» є орієнтація на досягнення результатів, розвиток професійних компетенцій, дотримання корпоративних стандартів і висока відповідальність кожного працівника за виконання своїх обов'язків [46]. Завдяки цим принципам компанія успішно реалізує свою стратегічну місію - забезпечення населення України якісними товарами першої необхідності за доступними цінами.

Аналіз динаміки складу та структури персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр. наведено в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024р.		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023/2022		2024/2023	
							осіб	%	осіб	%
Загальна чисельність працюючих, з них:	48872	100	44094	100	46084	100	-4778	-9,8	+1990	+4,5
топ-менеджери	120	0,2	118	0,3	120	0,3	-2	-1,7	+2	+1,7
менеджери середньої ланки	1460	3,0	1420	3,2	1500	3,3	-40	-2,7	+80	+5,6
основні працівники	42160	86,3	37000	83,9	38500	83,6	-5160	-12,2	+1500	+4,1
допоміжні працівники	5132	10,5	5556	12,6	5964	12,9	+424	+8,3	+408	+7,3

\*Джерело: складено автором на основі даних відділу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».

У 2023 році загальна чисельність працівників компанії зменшилася на 9,8% порівняно з 2022 роком (на 4778 осіб), що, ймовірно, пов'язано з впливом зовнішніх чинників, зокрема економічною нестабільністю, оптимізацією торговельної мережі або внутрішніми змінами у кадровій політиці підприємства. Проте вже у 2024 році спостерігається зростання кількості персоналу на 4,5% (1 990 осіб), що свідчить про поступову стабілізацію діяльності компанії та її прагнення до розширення.

Найбільше скорочення у 2023 році відбулося серед основних працівників ТОВ «АТБ-Маркет» (продавців, касирів, вантажників тощо), чисельність яких зменшилася на 12,2%. Це може свідчити про автоматизацію торговельних процесів, тимчасове скорочення кількості магазинів або реорганізацію окремих підрозділів. У 2024 році ситуація дещо вирівнялась: спостерігається приріст у 4,1%, що може бути наслідком відкриття нових об'єктів та загального поживавлення операційної діяльності.

Водночас чисельність допоміжного персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» протягом двох років демонструє стабільне зростання: на 8,3% у 2023 році та ще на 7,3% у 2024 році. Це свідчить про посилення ролі допоміжного персоналу у забезпеченні належного функціонування об'єктів роздрібною торгівлі та про зростання вимог до якості сервісного обслуговування.

Чисельність менеджерів середньої ланки ТОВ «АТБ-Маркет» знизилась на 2,7% у 2023 році, однак у 2024 році зросла на 5,6%, що може бути пов'язано із внутрішнім навчанням, формуванням нового кадрового резерву та підготовкою до розширення мережі. Кількість топ-менеджерів залишалася стабільною, що є типовим для вертикально інтегрованих компаній із централізованою системою управління.

Таким чином, структура персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє ознаки адаптації до зовнішніх умов, зокрема шляхом гнучкого реагування на економічні виклики, що підтверджується скороченням персоналу в

кризовий період та поступовим відновленням чисельності працівників у стабільніший період.

Якісне оцінювання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр. наведене в табл. 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Якісне оцінювання персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник		2022 р.		2023 р.		2024р.		Відхилення			
			Абсолютне, +/-		Відносне, %							
			осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
1.	Облікова чисельність штатних працівників		48872	100	44094	100	46084	100	-4778	1990	-9,8	4,5
2.	Стать	чоловік и	22905	46,9	20600	46,7	21200	46,0	-2305	600	-10,1	2,9
		жінки	25967	53,1	23494	53,3	24884	54,0	-2473	1390	-9,5	5,9
3.	Вік	18-35 років	28300	57,9	25800	58,5	27000	58,6	-2500	1200	-8,8	4,7
		36-54 роки	17200	35,2	15400	34,9	16100	35,0	-1800	700	-10,5	4,5
		55 -59 років	3372	6,9	2894	6,6	2984	6,4	-478	90	-14,2	3,1
4.	Освіта	неповна табазов авищао світа	31100	63,6	28000	63,5	29100	63,2	-3100	1100	-10,0	3,9
		повнави ща	17772	36,4	16094	36,5	16984	36,8	-1678	890	-9,4	5,5
5.	Стаж роботи	до 1 року	9200	18,8	8700	19,7	9400	20,4	-500	700	-5,4	8,0
		від 1-5 років	28200	57,7	25000	56,7	26000	56,4	-3200	1000	-11,3	4,0
		5-7 років	11472	23,5	10394	23,6	10684	23,2	-1078	290	-9,4	2,8

*\*Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «АТБ-Маркет».*

Стан кадрової структури ТОВ «АТБ-Маркет» зазнав помітних змін під впливом війни. У 2023 році кількість чоловіків зменшилася на 2305 осіб

(-10,1%), що, ймовірно, пов'язано з мобілізацією або вимушеним звільненням. У 2024 році спостерігалось зростання на 600 осіб (+2,9%). Аналогічна ситуація з жінками: у 2023 році зниження на 2 473 осіб (-9,5%), у 2024 – зростання на 1 390 (+5,9%), що може свідчити про їх більшу стабільність та повернення до роботи після нормалізації ситуації. За віком найбільш представленою залишалася група 18–35 років. У 2023 році їх чисельність скоротилася на 2 500 осіб (-8,8%), але в 2024 році знову зросла на 1200 (+4,7%). Серед працівників віком 36-54 років у 2023 році також зафіксовано спад (-1 800 осіб, -10,5%), однак у 2024 - часткове відновлення (+700 осіб, +4,5%).

Освітній рівень персоналу також зазнав змін: у 2023 році на 10% зменшилась кількість працівників з неповною або базовою вищою освітою (-3100 осіб), у 2024 – зростання на 3,9%, що може вказувати на стабілізацію ринку праці. Працівників з повною вищою освітою також стало менше у 2023 році (-9,4%), однак у 2024 році їх кількість збільшилася на 5,5%. За досвідом роботи, у 2023 році відбулося скорочення працівників зі стажем до 1 року (-500 осіб, -5,4%) та від 1 до 5 років (-3200 осіб, -11,3%), але в 2024 ці категорії частково відновилися (+700 осіб та +1 000 відповідно).

Загалом, у 2023 році компанія зазнала значного скорочення персоналу, пов'язаного з війною, мобілізацією та економічною нестабільністю. У 2024 році відбулося поступове зростання та стабілізація кадрової структури, що свідчить про адаптацію компанії до нових умов та повернення до відновлення операційної діяльності.

У ТОВ «АТБ-Маркет» процесом рекрутингу персоналу опікується відділ кадрів, до складу якого входить 28 працівників. Структура цього відділу подана схематично на рис. 2.1.1.

Директор з персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

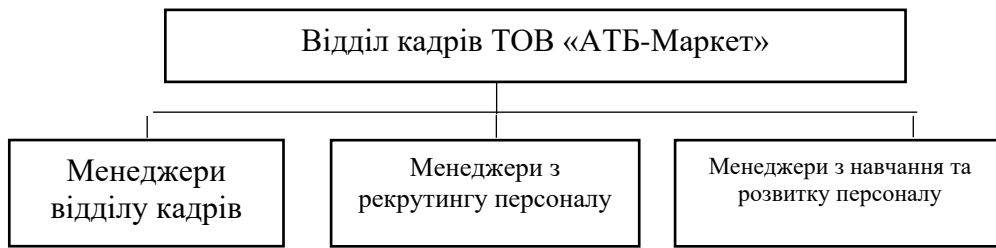


Рис. 2.1.1. Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: складено на основі даних ТОВ «АТБ-Маркет».*

Процедура залучення персоналу в ТОВ «АТБ-Маркет» охоплює кілька ключових етапів, які забезпечують ефективність підбору кадрів відповідно до потреб компанії. Зокрема, на початковому етапі визначаються чіткі кваліфікаційні та професійні характеристики, яким має відповідати кандидат. Далі відбувається аналіз і вибір оптимальних каналів пошуку потенційних працівників, таких як онлайн-платформи з працевлаштування, соціальні мережі, внутрішній кадровий резерв або спеціалізовані рекрутингові агенції. Наступним кроком є застосування різноманітних методів оцінювання, що включають анкетування, співбесіди, тестування, кейс-завдання або пробні зміни.

Під час аналізу практики рекрутингу було встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» висуває до кандидатів на вакантні посади низку базових вимог. Серед них – відповідна освіта (залежно від посади), досвід роботи на аналогічній посаді (бажано, але не завжди обов'язково), відповідальність, комунікабельність, здатність працювати в команді, а також готовність до змінного графіку роботи. Для посад, пов'язаних із матеріальною відповідальністю або обслуговуванням клієнтів, важливою є також бездоганна ділова репутація та чесність.

Засоби підбору персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» представлені на рис. 2.1.2.

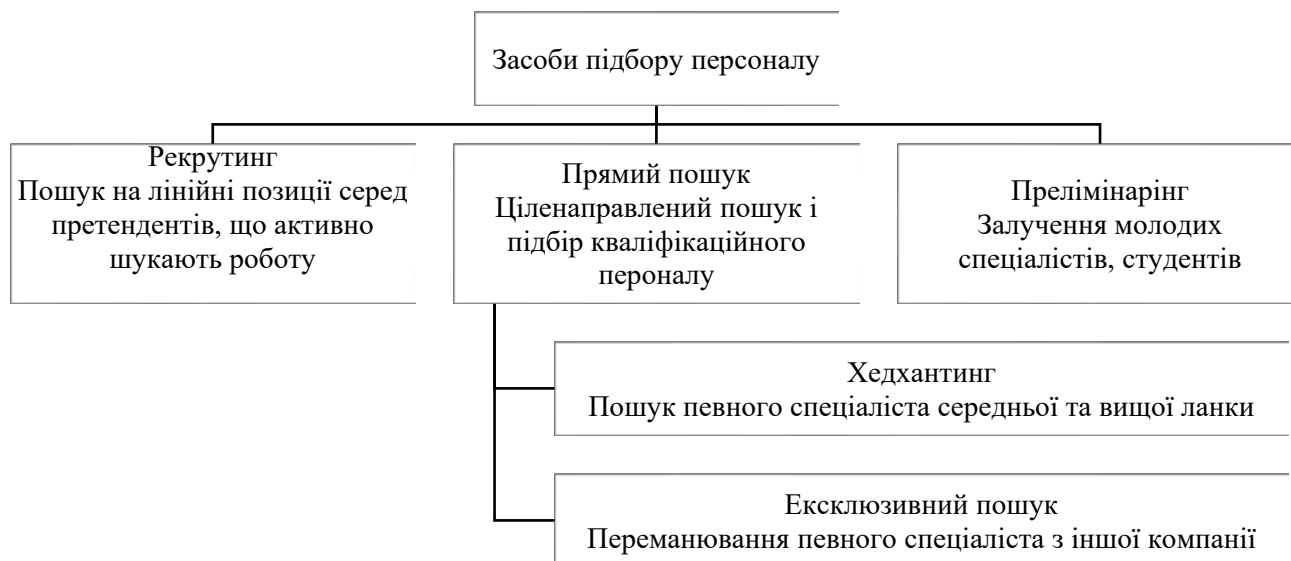


Рис. 2.1.2. Засоби підбору персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором.*

Різноманітність підходів до підбору персоналу дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» гнучко реагувати на кадрові потреби та забезпечувати ефективне укомплектування штату. Так, застосування стандартного рекрутингу є доцільним для оперативного заповнення позицій із базовими кваліфікаційними вимогами, що дає змогу швидко адаптувати нових працівників до умов роботи. У випадках, коли необхідно залучити спеціалістів із високим рівнем професійної підготовки, компанія використовує прямий пошук, що дає можливість цілеспрямовано знаходити кандидатів, які найбільш відповідають корпоративним цінностям та специфіці діяльності.

Окрему роль відіграє прелімінарінг - стратегія, спрямована на створення кадрового резерву з молодих перспективних фахівців, які в майбутньому можуть стати ключовими працівниками підприємства. Для посилення управлінської ланки або залучення інноваційного досвіду ззовні ТОВ «АТБ-Маркет» іноді вдається до хедхантингу або ексклюзивного пошуку. Ці методи дозволяють залучити досвідчених професіоналів із

лідерськими якостями, часто - з інших компаній галузі, що сприяє не лише підвищенню ефективності, а й посиленню конкурентних переваг.

У ТОВ «АТБ-Маркет» застосовують два варіанти джерел рекрутингу персоналу (рис.2.1.3).

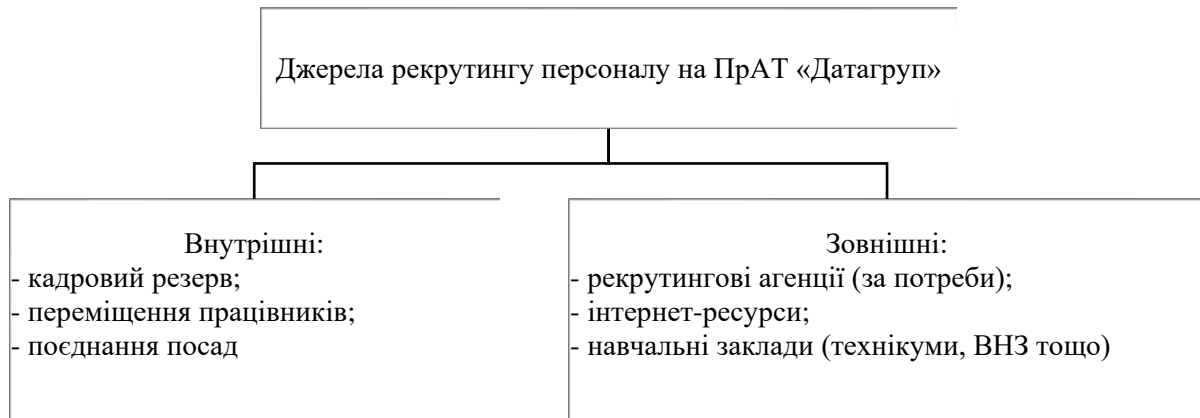


Рис. 2.1.3. Джерела рекрутингу персоналу на ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором.*

Рекрутинговий процес у ТОВ «АТБ-Маркет» має чітку структуру та включає кілька послідовних етапів, що забезпечує ефективний відбір кандидатів на відкриті вакансії. Першим кроком є аналіз відповідності потенційного працівника вимогам конкретної посади. Основна мета цього етапу - оперативно відсіяти кандидатів, які не відповідають базовим критеріям щодо кваліфікації, досвіду чи особистих якостей.

Для попереднього оцінювання кандидатів ТОВ «АТБ-Маркет» використовує комплекс сучасних методів. Найбільш поширеними є: перегляд резюме (застосовується у 75% випадків), анкетування (65%), перевірка рекомендацій (82%), оцінка професійних компетенцій (56%), тестування на основі бізнес-кейсів (48%) та психологічне тестування (45%). Ці інструменти дозволяють отримати об'єктивну інформацію про професійний та особистісний потенціал претендентів.



Рис. 2.1.4. Методи відбору персоналу на ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: складено на основі даних відділу кадрів ТОВ «АТБ-Маркет».*

Перед співбесідою кандидати заповнюють анкету, що містить питання про навички, мотивацію та очікування. Якщо необхідно, проводиться додаткове тестування. Отримані дані аналізуються HR-фахівцями, які формують короткий список кандидатів. Ті, хто не пройшов відбір, отримують зворотний зв'язок. Наступним етапом є співбесіда з HR-фахівцем для оцінки мотивації кандидата та його здатності адаптуватися до корпоративної культури. Обговорюються також умови праці, заробітна плата та кар'єрні перспективи. Далі кандидат проходить співбесіду з керівником підрозділу, де перевіряються професійні навички та сумісність з командою. Після цього керівник підрозділу складає висновок і ухвалює рішення про прийом кандидата на роботу.

Крім інтерв'ювання, у ТОВ «АТБ-Маркет» активно застосовуються додаткові методи перевірки інформації, зокрема перевірка рекомендацій. Кандидата можуть попросити надати контакти осіб, які можуть підтвердити його професійні якості, надійність та попередній досвід. Ще одним інструментом оцінки кандидатів, що набирає популярності в компанії, є випробувальний термін. Його зазвичай пропонують молодим спеціалістам

без значного досвіду, щоб у реальних умовах оцінити їхню здатність до навчання, професійний ріст та адаптацію в робочому середовищі. Досвідчені фахівці, як правило, менш схильні погоджуватись на такі умови, тому для них застосовуються інші механізми оцінки.

Оцінювання ефективності діючої системи організації рекрутингу персоналу на ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023 рр. наведена в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

Оцінювання ефективності діючої системи організації рекрутингу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення			
				Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрати на рекрутинг як відсоток від витрат на персонал, %	23,5	12,9	19,2	-10,6	6,3	-45,11	48,84
Витрати на рекрутинг, як відсоток від ФОП, %	9,8	6,3	10,2	-3,5	3,9	-35,71	61,90
Витрати на рекрутинг одного працівника, тис.грн.	0,21	0,12	0,33	-0,09	0,21	-42,86	175,00
Середні витрати на заповнення однієї вакансії, тис.грн.	0,54	0,41	0,74	-0,13	0,33	-24,07	80,49
Відсоток працівників, які отримали підвищення, %	4,8	2,3	8,7	-2,5	6,4	-52,08	278,26
Плинність кадрів	7,3	24,8	12,8	17,5	-12	239,73	-48,39
Якість закриття вакансій, %	84,2	72,1	62,5	-12,1	-9,6	-14,37	-13,31
Укомплектованість кадрами, %	81,4	56,2	77,2	-25,2	21	-30,96	37,37
Відсоток працівників, які витримали випробуваний термін, %	89,4	52,6	83,1	-36,8	30,5	-41,16	57,98
Ефективність джерел залучення кандидатів, %	82,5	63,1	51,9	-19,4	-11,2	-23,52	-17,75

*\*Джерело: розроблено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «АТБ-Маркет».*

Як видно з таблиці 2.3, система організації рекрутингу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» зазнала суттєвих змін у період з 2022 по 2024 рік. У 2023 році, на тлі зовнішніх викликів, зокрема війни та економічної нестабільності, було зафіксовано значне скорочення витрат на рекрутинг на ТОВ «АТБ-Маркет» - як у відсотковому співвідношенні до загальних витрат на персонал, так і до фонду оплати праці. Це може свідчити про спробу оптимізувати ресурси в кризовий період. Водночас у 2024 році витрати знову зросли, що свідчить про активізацію роботи у сфері підбору персоналу та повернення до більш інтенсивних рекрутингових заходів.

Вартість залучення одного працівника та середні витрати на заповнення вакансії у 2023 році знизилися, однак у 2024 році значно зросли, що може бути пов'язано з орієнтацією компанії на якісніший підбір персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» або використанням дорожчих, але ефективніших каналів пошуку. Водночас показник плинності кадрів у 2023 році різко зріс, що вказує на високу нестабільність кадрового складу в цей період. У 2024 році цей показник помітно знизився, що можна розцінювати як позитивний результат стабілізації внутрішніх процесів.

Істотно зменшилася частка працівників ТОВ «АТБ-Маркет», які успішно проходили випробувальний термін у 2023 році, що свідчить про проблеми з адаптацією нових працівників або про неякісний підбір. Проте вже у 2024 році цей показник значно покращився. Подібна динаміка спостерігається й щодо укомплектованості штату: після різкого падіння у 2023 році, наступного року компанія змогла частково відновити цей показник. Утім, ефективність джерел залучення кандидатів і якість закриття вакансій продовжили знижуватися, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення системи рекрутингу.

Також важливим показником є частка працівників, які отримали підвищення: у 2023 році цей показник знизився, але вже у 2024 році продемонстрував значне зростання, що може свідчити про відновлення

системи внутрішнього просування та розвиток кадрового резерву на ТОВ «АТБ-Маркет».

Загалом, у 2023 році система рекрутингу ТОВ «АТБ-Маркет» зазнала кризи, що виявилось у зниженні більшості показників ефективності. Проте у 2024 році відбулося часткове відновлення кадрової політики та її адаптація до нових умов, що дозволило покращити ключові показники діяльності в цій сфері.

Для виявлення проблемних аспектів у функціонуванні системи рекрутингу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» було проведено два паралельні дослідження: анкетування працівників підприємства та опитування представників керівного складу компанії (Додаток Г). Опитування працівників здійснювалося через електронну форму, яка була надіслана на корпоративні пошти. У дослідженні взяли участь 23560 осіб, що складає 51,1% від загальної кількості співробітників компанії, що дозволяє вважати результати репрезентативними.

Одне з ключових запитань стосувалося джерел, через які працівники дізналися про можливість працевлаштування в компанії. Результати показали, що більшість респондентів - 76% - були запрошені до роботи безпосередньо компанією, тобто через внутрішні або прямі канали підбору персоналу. Ще 12% зазначили, що дізналися про вакансію через публічні оголошення. 11% опитаних прийшли на роботу за рекомендацією знайомих або колег, що свідчить про помітний рівень впливу неформальних каналів. Лише 1% респондентів були працевлаштовані після проходження практики на підприємстві, що свідчить про слабе використання цього джерела як каналу рекрутингу молодих кадрів. Дані опитування представлені на рисунку 2.1.5.

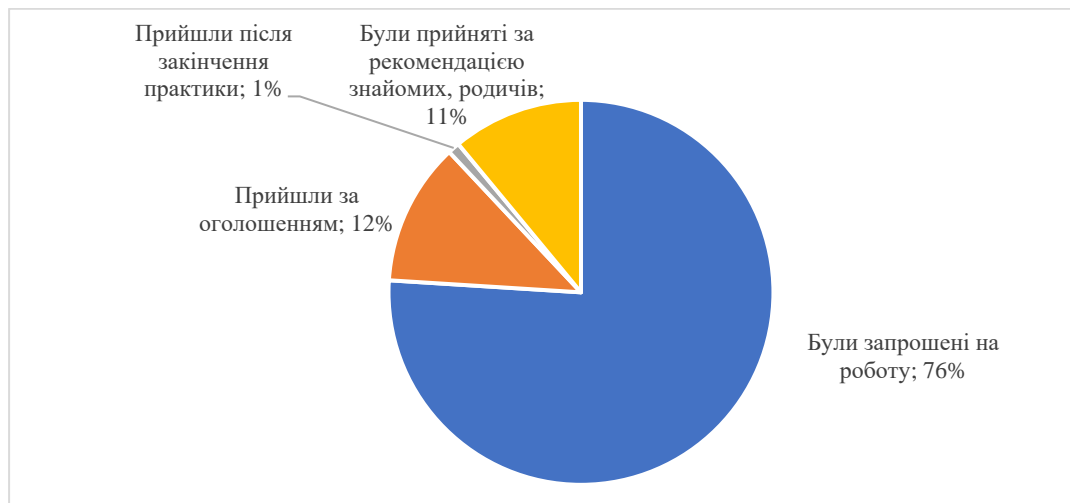


Рис. 2.1.5. Структура відповіді на запитання «Як ви знайшли роботу на даному підприємстві?»

*\*Джерело: розроблено автором.*

На запитання «На ваш погляд, чи є існуючі методи рекрутингу персоналу оптимальними для нашого підприємства?» більшість респондентів висловили думку, що нинішня система підбору кадрів загалом відповідає потребам ТОВ «АТБ-Маркет» і є прийнятною (рис. 2.1. 6). Це свідчить про загальне схвалення використовуваних підходів з боку персоналу.

Водночас, певна частина працівників висловила критичні зауваження. Зокрема, 8% опитаних звернули увагу на випадки, коли нові робочі місця створюються спеціально під конкретних осіб, рекомендованих знайомими або керівництвом. Такі ситуації викликають незадоволення в колективі, оскільки сприймаються як прояви неформального впливу та відсутності прозорості. Ще 7% респондентів зайняли нейтральну позицію, вважаючи, що рішення про прийом на роботу - це виключно прерогатива керівництва і не потребує коментування з боку інших працівників.

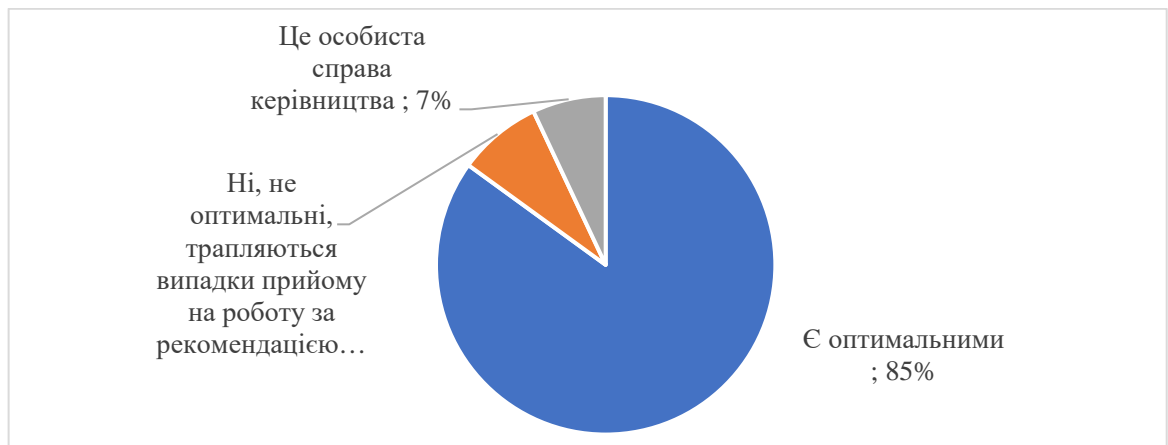


Рис. 2.1.6. «Чи є існуючі методи рекрутингу персоналу оптимальними для нашого підприємства?»

*\*Джерело: розроблено автором.*

У підсумку результати опитування демонструють, що система рекрутингу на підприємстві побудована на професійних засадах і загалом є прозорою для працівників. Проте наявність окремих проблемних моментів вказує на необхідність її подальшого вдосконалення з метою підвищення рівня довіри та об'єктивності в процесі прийняття на роботу.

У межах проведеного дослідження було здійснено також експертне опитування 70 керівників ТОВ «АТБ-Маркет», що становить 58,3% від загальної кількості топ-менеджерів компанії (Додаток Г).

У процесі формування власного бачення критеріїв добору персоналу респонденти серед керівного складу відзначили, що ключовими факторами, які впливають на рішення про прийом кандидата на роботу, є передусім рівень професійної підготовки кандидата, його ділова репутація у відповідній галузі, а також актуальна потреба підприємства у фахівцях певного профілю. Таким чином, на думку управлінців, при відборі працівників перевага надається не лише формальній відповідності вимогам посади, а й особистим та професійним якостям претендентів, а також цінності, яку вони можуть принести підприємству. Узагальнені результати опитування представлено на рисунку 2.1.7.

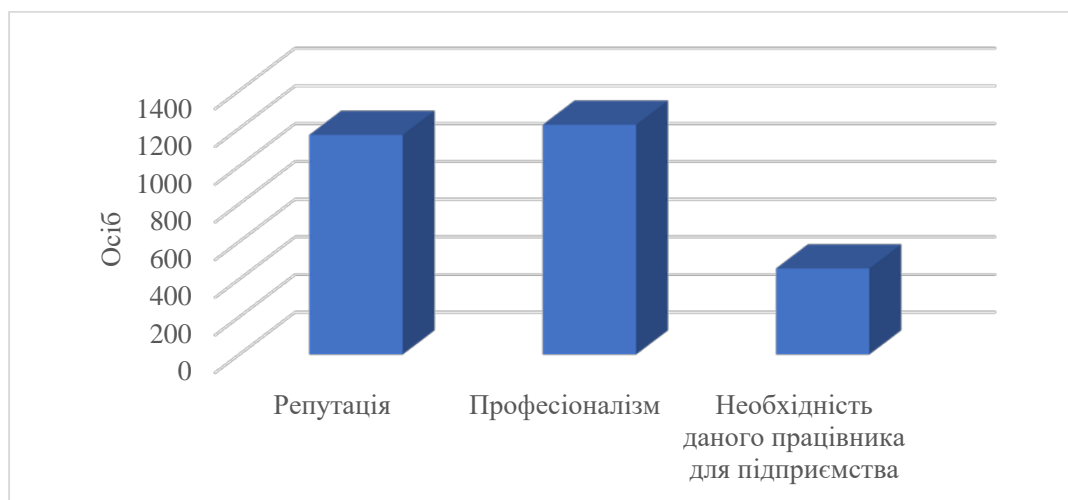


Рис. 2.1.7. Критерії відбору працівників на ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором.*

У відповідь на запитання «Чи вважаєте ви обґрунтованим передачу певних функцій рекрутингу персоналу керівникам підрозділів?» більшість опитаних керівників ТОВ «АТБ-Маркет» висловили підтримку цій ідеї: 69% респондентів вважають такий підхід цілком доцільним, а ще 23% - частково обґрунтованим.

Аргументуючи свою позицію, управлінці зазначили, що працівники відділу кадрів, незважаючи на свій професіоналізм у сфері HR, не завжди здатні повноцінно оцінити рівень фахової підготовки кандидата з погляду специфіки конкретного підрозділу. Відповідно, участь керівника структурного підрозділу у процесі добору персоналу є важливою складовою, що дозволяє зробити відбір більш точним та ефективним.

Окрім того, 8% опитаних керівників дотримуються думки, що основне завдання відділу кадрів полягає в адміністративному супроводі процесу - перевірці документів, координації етапів відбору тощо, тоді як остаточне рішення щодо прийняття кандидата має залишатися за керівником підрозділу. Такий підхід відображає прагнення до децентралізації функцій рекрутингу з метою підвищення якості підбору персоналу на місцях.

У результаті проведеного аналізу можна виокремити низку ключових недоліків у системі рекрутингу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет», кожен з яких може мати суттєві негативні наслідки для фінансової стабільності підприємства (Додаток Д).

Серед основних недоліків у системі рекрутингу ТОВ «АТБ-Маркет» слід виділити її надмірну залежність від суб'єктивного фактору. Прийняття рішень щодо кандидатів значною мірою базується на особистих оцінках працівників кадрової служби та керівників підрозділів, що, з одного боку, сприяє формуванню стабільного й професійного колективу, але з іншого - створює непрозорість у процесі відбору. Кандидатам часто не зрозуміло, за якими критеріями їх оцінюють, що може знижувати довіру до компанії як роботодавця.

Суттєвою проблемою є також зниження якості заповнення вакансій, що вказує на неефективність поточних процедур добору. Це може бути наслідком як недостатньо точного визначення вимог до кандидатів, так і неадекватного процесу оцінювання їхніх компетенцій. У результаті компанія стикається з ризиками зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і додаткових витрат на повторний рекрутинг.

Окремої уваги заслуговує низька ефективність джерел залучення персоналу. Однією з причин цього є використання застарілих методів пошуку кандидатів, які не відповідають вимогам сучасного ринку праці. В умовах цифровізації та активного розвитку онлайн-рекрутингу відсутність активної присутності компанії в цифровому середовищі - на платформах з працевлаштування, у професійних соцмережах і месенджерах - обмежує охоплення цільової аудиторії та звужує кадровий резерв.

Таким чином, виявлені недоліки в системі підбору персоналу свідчать про необхідність її комплексного вдосконалення. Зокрема, слід оновити канали залучення кандидатів, підвищити прозорість процесу оцінювання, а також інтегрувати сучасні цифрові інструменти у всі етапи рекрутингу. Це

дозволить не лише покращити якість заповнення вакансій, але й підвищити ефективність функціонування всієї кадрової політики підприємства.

## 2.2. Інноваційні підходи до навчання, розвитку та мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Навчання та підготовка персоналу у ТОВ «АТБ-Маркет» здійснюється відділом кадрів, який відповідає за підвищення кваліфікації співробітників відповідно до вимог ринку роздрібною торгівлі. Основна мета освітньої політики ТОВ «АТБ-Маркет» - створити висококваліфіковану команду, здатну ефективно задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування. У компанії виділяються кілька ключових напрямків навчання персоналу, що сприяють розвитку необхідних навичок і знань для досягнення високих результатів в роботі (рис. 2.2.1).



Рис. 2.2.1. Основні напрямки підготовки персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором даних відділу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».*

1) програма навчання управлінню в ТОВ «АТБ-Маркет» спрямована на забезпечення компетентності співробітників на кожній посаді. Вона включає три рівні підготовки, що дозволяє поступово розвивати управлінський потенціал і підвищувати професіоналізм персоналу (табл.

2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Навчання управлінню у ТОВ «АТБ-Маркет»

Рівень навчання	Опис
Навчання початкового рівня	Адаптація та наочне навчання для новобранців
Навчання управлінню	Поступове навчання для підвищення управлінського потенціалу керівників
Професійна підготовка	Системна підготовка професіоналів у галузі роздрібної торгівлі з досвідом та практичними знаннями

*\*Джерело: розроблено автором даних відділу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».*

Програми виробничого навчання проводяться з метою підвищення практичних навичок працівників, що дозволяє покращити якість виконання посадових обов'язків та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів у торговельній сфері (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

Навчання роботі на ТОВ «АТБ-Маркет»

Форма навчання	Опис
Професійна підготовка	Поглиблене навчання для формування кваліфікованих фахівців у сфері роздрібної торгівлі, логістики, закупівель тощо.
Навчання суміжним функціям	Розвиток гнучкості працівників шляхом ознайомлення з різними напрямками діяльності – від керівних посад до роботи у відділах продажу, планування чи фінансів.
Зовнішнє навчання	Участь співробітників у курсах підвищення кваліфікації за межами компанії з метою професійного зростання.

*\*Джерело: розроблено автором даних відділу персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».*

3) програми навчання клієнтського сервісу орієнтовані на розвиток навичок взаємодії з покупцями, формування клієнтоорієнтованої поведінки персоналу, а також вивчення стандартів обслуговування, що застосовуються у мережі супермаркетів ТОВ «АТБ-Маркет».

4) додаткові освітні ініціативи включають мовні курси (англійська, польська, німецька), які можуть проводитися як у приміщеннях підприємства, так і в зовнішніх навчальних центрах. Компанія також заохочує працівників до самоосвіти й підвищення кваліфікації самостійно.

Отже, у ТОВ «АТБ-Маркет» навчання та розвиток персоналу є одним із ключових напрямів у роботі з кадрами. Для новоприйнятих працівників впроваджено адаптаційну програму, що охоплює перші 90 днів роботи. Перший етап цієї програми - короткий ознайомчий курс тривалістю кілька днів, під час якого новачків знайомлять із загальною структурою компанії, основними внутрішніми процесами та корпоративною культурою. Представники кожного підрозділу виконують роль наставників і надають підтримку новим працівникам, відповідаючи на їх запитання та допомагаючи в адаптації до нових умов.

Курс також включає ознайомлення з логістичними центрами, форматами магазинів, типовими маршрутами товару, принципами обслуговування клієнтів, стандартами викладки продукції, безпекою на робочому місці, а також основними бізнес-напрямами компанії. У межах програми новачки вивчають історію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», його місію та основні цінності.

Окремо розроблено вступний курс для стажистів та практикантів, який займає кілька годин і охоплює базову інформацію про компанію, правила охорони праці, корпоративну етику та основи роботи на первинних позиціях у торговельній мережі.

У компанії також регулярно проводяться тренінги з підвищення кваліфікації персоналу. До них залучаються як лінійні працівники (касири, продавці, комплектувальники), так і керівники середньої та вищої ланки. Тематика навчальних заходів включає розвиток управлінських компетенцій, підвищення ефективності комунікацій, техніку продажів, роботу з клієнтами, професійний етикет, управління конфліктами тощо.

Залежно від потреб компанії, тренінги проводяться як внутрішніми фахівцями служби персоналу, так і зовнішніми експертами. Якщо співробітник не мав змоги взяти участь у навчанні в зазначений час, йому надається можливість пройти тренінг у наступну дату. Такий підхід

забезпечує безперервність професійного розвитку персоналу та сприяє зростанню якості обслуговування в усіх підрозділах компанії.

Мотивація персоналу є важливим елементом ефективного управління на ТОВ «АТБ-Маркет» та значною мірою впливає на рівень продуктивності та стабільність трудового колективу. У компанії застосовується комплексний підхід до мотивації, який поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Система матеріальної мотивації ТОВ «АТБ-Маркет» включає конкурентну заробітну плату, преміювання, доплати за суміщення посад, надбавки за професійні досягнення, а також інші форми заохочень. Розмір заробітної плати формується з урахуванням тарифної сітки, посадового окладу, виробничих показників та трудового внеску працівника. Особливістю є те, що ТОВ «АТБ-Маркет» надає можливість працівникам впливати на рівень свого доходу завдяки результатам роботи, що стимулює персонал до підвищення ефективності.

На відміну від практики єдиного преміювання, у ТОВ «АТБ-Маркет» застосовується більш гнучка система, де премії залежать від індивідуального внеску, досягнутих КРІ, дотримання стандартів обслуговування та відгуків клієнтів. Це дозволяє мотивувати співробітників до досягнення високих результатів і якісного виконання посадових обов'язків.

ТОВ «АТБ-Маркет» також активно підтримує і заохочує освоєння суміжних спеціальностей та розширення функціональних обов'язків. Працівники, які демонструють ініціативність і прагнуть професійного зростання, отримують додаткові можливості для розвитку та підвищення кваліфікації. Такий підхід сприяє гнучкому розподілу трудових ресурсів і забезпечує безперебійне функціонування підрозділів, навіть за умов тимчасового кадрового дефіциту.

Також у ТОВ «АТБ-Маркет» велика увага приділяється

нематеріальній мотивації працівників, яка є важливим інструментом підвищення продуктивності, задоволеності роботою та зниження плинності кадрів. Компанія активно впроваджує сучасні практики управління персоналом, що поєднують класичні підходи з інноваційними методами стимулювання.

Однією з традицій компанії є щомісячне визначення найкращих працівників у кожному підрозділі. Переможці отримують офіційне визнання від керівництва, грамоти, подяки або сертифікати на корпоративні бонуси (наприклад, купони на покупки в магазинах мережі). Такий підхід дозволяє відзначити реальні досягнення та мотивує інших працівників прагнути до результату.

ТОВ «АТБ-Маркет» також застосовує сучасну систему накопичувальних балів за особисті ініціативи, перевиконання планів або участь у внутрішніх проектах. Ці бали зберігаються в електронному кабінеті працівника і можуть бути обмінані на різноманітні заохочення: додаткові дні відпустки, подарункові сертифікати, квитки на події або навіть навчальні курси. Така гейміфікація процесу мотивації робить її більш цікавою та прозорою.

Для підтримки позитивного мікроклімату у колективі компанія регулярно організовує внутрішні заходи: святкові події, тимбілдинги, спортивні змагання, конкурси та тематичні дні. Це сприяє зміцненню командного духу, зменшенню стресу та підвищенню лояльності до роботодавця.

Особлива увага приділяється довгостроковій мотивації. Працівникам, які працюють у компанії понад 5, 10 або 15 років, надаються грошові премії за лояльність, а також персоналізовані відзнаки. Для молодших співробітників передбачено наставницькі програми та кар'єрне планування, що дозволяє побачити чітку траєкторію зростання в межах компанії.

Інноваційним підходом у системі мотивації стало впровадження

внутрішньої платформи зворотного зв'язку, де кожен співробітник може анонімно оцінити роботу свого керівника, запропонувати ідеї чи висловити побажання. Цей інструмент забезпечує двосторонню комунікацію та сприяє формуванню відкритого та довірчого середовища.

У ТОВ «АТБ-Маркет» нематеріальна мотивація розглядається не як додаткова опція, а як цілісна частина корпоративної культури, що забезпечує гармонійний розвиток персоналу і зростання ефективності всієї компанії.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» було проведено дослідження, основною метою якого було вивчити вплив мотиваційних стратегій на управлінські процеси підприємства та розробити рекомендації для поліпшення мотиваційного клімату.

Одним з інструментів для досягнення цієї мети стало анкетування працівників, яке мало на меті оцінити їхнє задоволення наявною мотиваційною системою. У рамках цього анкетування респонденти давали оцінку різним аспектам умов праці, управлінської організації, внутрішніх взаємин та важливості конкретних мотиваційних факторів.

Зібрані дані були оброблені вручну та згруповані відповідно до кількісних характеристик, що дало можливість провести порівняльний аналіз результатів опитування серед працівників. В анкетуванні взяли участь 23560 працівників ТОВ «АТБ-Маркет».

Після обробки результатів було отримано середній бал задоволеності мотиваційною системою на рівні 2,4, що свідчить про невисокий рівень мотивації серед персоналу. Більшість респондентів, а саме 83,3%, оцінили систему мотивації на ТОВ «АТБ-Маркет» як недостатню, в той час як лише 16,7% вважають її вищою за середній рівень (рис. 2.2.2).

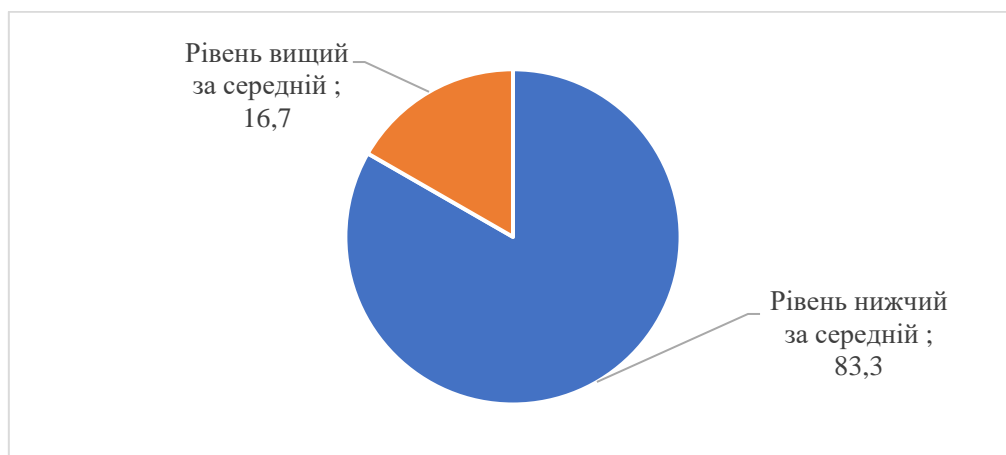


Рис.2.2.2. Розподіл відповідей працівників щодо оцінювання системи мотивації на ТОВ «АТБ-Маркет», %

*\*Джерело: розроблено автором.*

Для повнішого розуміння ситуації було проведено детальніший аналіз отриманих результатів. Важливо відзначити, що на тлі загальної незадоволеності мотиваційною системою спостерігається певна диференціація оцінок за окремими характеристиками анкети (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Оцінка системи мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» (%)

	Мінімальний рівень	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень	Максимальний рівень
1. Ступінь контролю	8,4	12,5	25	33,3	20,8
2. Ступінь відповідальності	12,5	20,8	37,5	12,5	16,7
3. Рівень стандартів	16,7	33,3	33,3	4,2	12,5
4. Система стимулювання	8,4	62,4	25	4,2	-
5. Порядок, якість управління	12,5	29,2	54,1	4,2	-
6. Атмосфера теплоти та підтримки	4,2	20,8	20,8	25	29,2
7. Ступінь довіри керівництву	4,2	41,6	41,6	8,4	4,2
8. Можливість кар'єрного зростання	54,1	45,9	-	-	-
9. Престижність роботи	25	25	20,8	25	4,2
10. Можливість професійного розвитку	33,3	58,4	8,3	-	-
11. Матеріальне заохочення	41,6	33,3	16,7	4,2	4,2

*\*Джерело: розроблено автором на основі відповідей респондентів*

Як видно з таблиці, найбільше занепокоєння викликають такі аспекти, як можливість кар'єрного зростання, професійного розвитку та матеріального заохочення. Ці показники потребують особливої уваги з боку керівництва компанії для підвищення рівня мотивації персоналу та покращення загального клімату в колективі.

Таким чином, результати дослідження свідчать про необхідність перегляду та вдосконалення існуючої системи мотивації ТОВ «АТБ-Маркет», зокрема в аспектах кар'єрного зростання, професійного розвитку та матеріального заохочення.

## **РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ**

### **3.1. Оцінювання ефективності впроваджених інновацій у кадрову політику АТБ**

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Війна в Україні спричинила масштабні соціально-економічні трансформації, що торкнулися практично всіх галузей економіки, включно з роздрібною торгівлею. У зв'язку з постійними викликами - такими як міграція трудових ресурсів, нестача кваліфікованого персоналу, зростання психологічної напруги серед працівників, ризики фізичної безпеки на робочих місцях - підприємства вимушені адаптувати свою кадрову політику до нових реалій.

Інновації в управлінні персоналом стали не просто засобом удосконалення, а критично необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. Зокрема, ТОВ «АТБ-Маркет», як одна з провідних торговельних мереж України, зосередилася на запровадженні низки сучасних рішень у сфері HR-менеджменту - цифровізації процесів навчання, гейміфікації мотиваційної системи, впровадженні гнучких графіків роботи, розвитку внутрішнього бренду роботодавця, підтримці ментального здоров'я працівників тощо.

Однак попри активні зусилля ТОВ «АТБ-Маркет», у процесі реалізації кадрової стратегії в умовах війни було виявлено низку проблем, які знижують загальну ефективність кадрової політики:

1. Низький рівень мотивації персоналу. Дані внутрішнього опитування свідчать про недостатнє задоволення працівників ТОВ «АТБ-Маркет» наявною системою заохочень, особливо у частині кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.

2. Висока плинність кадрів. Через міграційні процеси, мобілізацію, переїзди до більш безпечних регіонів, підприємство стикається з проблемами комплектування штатів, особливо в прифронтових областях.

3. Психоемоційна втома працівників. Часті повітряні тривоги, стресові ситуації, нестабільність соціального середовища позначаються на психологічному стані персоналу та знижують продуктивність.

4. Обмежена можливість навчання через форс-мажорні умови. У деяких регіонах неможливо організувати повноцінні офлайн-тренінги чи адаптаційні програми для нових працівників.

У таблиці 3.1.1 наведено запропоновані заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» шляхом впровадження інновацій.

На даний момент ТОВ «АТБ-Маркет» використовує традиційні методи для підбору фахівців, зокрема очні співбесіди, де рекрутер і технічний керівник задають питання кандидатам. Однак цей процес займає багато часу через необхідність пошуку кандидатів на job-сайтах та у соціальних мережах, а також через ручну обробку інформації та оцінку кваліфікацій претендентів. Це створює значне навантаження на фахівця з підбору персоналу.

Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити автоматизацію рекрутингових процесів. Вона включає використання спеціальних програмних інструментів, таких як системи управління кандидатами або автоматизовані процеси, наприклад, фільтрацію резюме, розсилку повідомлень про статус заявок та планування співбесід. Це дозволить значно спростити та прискорити відбір кандидатів.

Таблиця 3.1.1

## Заходи щодо підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет»

Резерви	Шляхи вирішення	Відповідальна особа	Термін реалізації
Підвищення ефективності формування кадрового потенціалу	Цифровізація процесу рекрутингу	Генеральний директор, керівник відділу персоналу, фахівці з рекрутингу	Протягом року
Використання цифрових каналів залучення претендентів	Використання он-лайн сервісів для пошуку кандидатів Розробка мобільного додатку		
Вдосконалення оцінки кандидатів	Використання он-лайн сервісів тестування		
Підвищення рівня мотивації та залученості працівників	Запровадження системи внутрішнього гейміфікованого порталу з бонусами за ініціативність, відгуки клієнтів, ефективність роботи	Керівник відділу персоналу, HR-IT аналітик	Протягом 6 місяців
Формування культури безперервного навчання	Створення корпоративної онлайн-платформи з курсами, сертифікацією, відеолекціями та інтерактивним контентом	Керівник відділу персоналу, менеджер з навчання та розвитку	Протягом року
Підтримка емоційного здоров'я працівників	Запровадження програми «Ментальне здоров'я»: консультації психологів, вебінари зі стресостійкості, гаряча лінія допомоги	HR бізнес-партнери, зовнішні консультанти	Постійно
Адаптація нових працівників	Розробка інтерактивного мобільного гіда для новачків з AR/VR-екскурсіями по робочих процесах	Відділ персоналу, відділ IT	Протягом року

*\*Джерело: розроблено автором.*

Автоматизація процесу рекрутингу у ТОВ «АТБ-Маркет» може бути розділена на кілька етапів (рис.3.1.1).

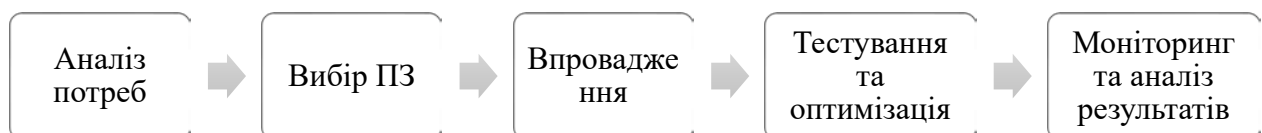


Рис. 3.1.1. Етапи автоматизація процесу рекрутингу на ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, для ТОВ «АТБ-Маркет» рекомендується впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, яке автоматизує підбір персоналу, оцінку професійних та особистісних якостей кандидатів, аналіз результатів та формування відповідних документів.

На даний момент існує досить широкий перелік програмного забезпечення, як вітчизняного, так і зарубіжного, що сприяє спрощенню роботи фахівця з рекрутингу персоналу. Розглянемо у Додатку Ж найпопулярніші інструменти, що дозволяють автоматизувати процес рекрутингу на підприємстві. У цьому огляді представлено не всі можливі варіанти програмного забезпечення для автоматизації рекрутингу, оскільки кожна система має свої особливості, переваги та недоліки. Проте, усі перелічені інструменти сприяють значному скороченню часу на виконання рутинних завдань, таких як обробка та зберігання інформації про кандидатів, розсилка листів, ведення єдиної бази даних тощо.

Серед найбільш потужних і універсальних інструментів, що представлені на ринку, варто відзначити програмне забезпечення «Zoho Recruit». Воно є одним з найбільш комплексних і багатофункціональних рішень для автоматизації процесу рекрутингу. Основною перевагою цієї системи є можливість здійснювати повний цикл управління рекрутинговими проектами - від публікації вакансій до аналізу отриманих кандидатур. Інтерфейс програми інтуїтивно зрозумілий, а її функціональність враховує всі нюанси роботи HR-фахівців. За допомогою цієї системи можна публікувати вакансії на популярних job-сайтах, збирати відгуки кандидатів, а також автоматизувати безліч інших етапів процесу підбору персоналу.

Однією з актуальних пропозицій щодо підвищення ефективності формування кадрового потенціалу ТОВ «АТБ-Маркет» є активніше впровадження цифрових каналів для залучення претендентів. Зокрема, мова йде про широке використання онлайн-сервісів та професійних платформ

для пошуку кандидатів (таких як Work.ua, Rabota.ua, LinkedIn, Djinni тощо), що дозволяють швидко охопити велику цільову аудиторію потенційних працівників з різним рівнем кваліфікації. Завдяки інтеграції таких сервісів із внутрішніми системами рекрутингу підприємства можна забезпечити більш зручне та структуроване управління відгуками, зберігання резюме та ведення історії взаємодії з кандидатами [47].

Крім того, перспективним напрямом є розробка власного мобільного додатку для рекрутингу, який дозволить не лише публікувати актуальні вакансії, а й надсилати повідомлення кандидатам, проводити онлайн-опитування та тестування, створити профіль користувача з подальшим відстеженням його взаємодії з компанією. Такий підхід дозволить суттєво прискорити процеси підбору персоналу, зробити їх більш прозорими, інтерактивними та сучасними, що відповідатиме вимогам цифрової трансформації та очікуванням молодого покоління працівників.

Ще одним важливим напрямом вдосконалення кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» є модернізація процесу оцінки кандидатів шляхом впровадження онлайн-сервісів тестування. Традиційний підхід, який базується виключно на співбесіді та суб'єктивній оцінці рекрутера, потребує доповнення сучасними цифровими інструментами, що дозволяють більш об'єктивно й точно оцінити професійні знання, когнітивні здібності, логічне мислення, комунікативні навички та рівень емоційного інтелекту претендентів. Для цього підприємству доцільно використовувати такі платформи, як Testportal, Hirenest, Skillmeter, TalentScore (від DevSkiller), а також CleverStaff — український продукт, який можна інтегрувати з системами управління персоналом. Ці сервіси дозволяють швидко створювати стандартизовані тести, автоматично перевіряти відповіді, формувати рейтинги кандидатів та зберігати історію їхньої участі у відборі. Більшість із них також підтримують адаптивне тестування, що забезпечує вищу точність оцінювання. Запровадження

таких сервісів на ТОВ «АТБ-Маркет» дасть змогу підвищити ефективність і прозорість процесу добору персоналу, скоротити час на прийняття рішень та мінімізувати ризик помилкових кадрових рішень. Це також позитивно вплине на репутацію компанії як роботодавця, який цінує об'єктивність і сучасні підходи в роботі з людьми.

Для підвищення рівня мотивації та залученості працівників у ТОВ «АТБ-Маркет» доцільним кроком стане вдосконалення внутрішнього гейміфікованого порталу, який дозволить нараховувати бонуси за різні досягнення та активності персоналу. Така система стимулювання базуватиметься на принципах гейміфікації - залучення співробітників через ігрові механіки, що підвищують їхню залученість, мотивацію та позитивне ставлення до роботи. На порталі кожен працівник матиме особистий кабінет, де відобразатиметься його рівень активності, кількість накопичених балів, досягнення, відгуки керівників та клієнтів. Бонуси (умовні бали) нараховуватимуться автоматично згідно з такими критеріями:

- 5 балів - за позитивний клієнтський відгук, залишений через офіційні канали;
- 10 балів - за пропозицію, що була впроваджена як ініціатива з покращення сервісу або внутрішніх процесів;
- 2 бали щодня - за своєчасне виконання робочих завдань без порушень;
- 20 балів - за досягнення індивідуального КРІ або участь у внутрішньому навчанні з високими результатами;
- 50 балів - за перемогу в корпоративному конкурсі або ініціативі.

Накопичені бали працівники зможуть обмінювати на заохочення: додаткові дні відпустки, сертифікати на покупки в мережі магазинів, квитки на події, подарунки з фірмового каталогу, доступ до преміум-навчальних курсів тощо. Таким чином, система внутрішньої гейміфікації не тільки зробить процес мотивації прозорішим і справедливішим, а й створить у

працівників відчуття цінності їхнього внеску, підвищить лояльність до компанії та сприятиме розвитку корпоративної культури.

З метою формування культури безперервного навчання в ТОВ «АТБ-Маркет» доцільним є створення сучасної корпоративної онлайн-платформи, яка стане централізованим простором для розвитку персоналу. Така платформа має забезпечити доступ до якісного освітнього контенту в будь-який час та з будь-якого пристрою, що особливо важливо в умовах багатозмінного графіка роботи та територіально розподіленої структури компанії. На платформі можуть бути представлені такі елементи:

- навчальні курси з тем з обслуговування клієнтів, управлінських навичок, стандартів компанії, охорони праці тощо;
- відеолекції від внутрішніх та зовнішніх експертів, які можна переглядати у зручний час;
- система сертифікації, що дозволить оцінювати рівень знань після проходження навчання та фіксувати результати в особистому профілі працівника;
- інтерактивні елементи: тести, кейси, ситуаційні задачі, тренажери для відпрацювання навичок у віртуальному середовищі;
- мотиваційні інструменти - бейджі, рейтинги, бонуси за завершення курсів.

Додатково варто передбачити адаптивний навчальний маршрут: система може рекомендувати курси на основі посади працівника, його кар'єрних цілей або оцінки ефективності. Впровадження такої платформи дозволить формувати внутрішню культуру саморозвитку, підвищить якість навчання, зробить його більш доступним, персоналізованим та результативним. Це також сприятиме зниженню витрат на офлайн-тренінги, підвищенню кваліфікації працівників та зміцненню конкурентоспроможності компанії.

З метою підвищення рівня добробуту та продуктивності персоналу в

ТОВ «АТБ-Маркет» доцільним є впровадження програми «Ментальне здоров'я», орієнтованої на підтримку емоційного стану працівників. Така ініціатива має сприяти зменшенню професійного вигорання, підвищенню стресостійкості, формуванню здорової психологічної атмосфери в колективі та зміцненню лояльності до роботодавця. Програма може включати:

- конфіденційні консультації з психологами, доступні онлайн або офлайн, за попереднім записом;
- вебінари та тренінги зі стресостійкості, емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, а також методів саморегуляції в умовах високого навантаження;
- гарячу лінію психологічної підтримки, де працівники зможуть анонімно отримати первинну консультацію або направлення до фахівця;
- психоедукаційні матеріали - статті, відео та чеклісти з порадами щодо збереження ментального здоров'я в повсякденній роботі;
- спеціальні дні підтримки - наприклад, День психологічного розвантаження, коли в магазинах та офісах проводяться короткі активності (релаксація, майстер-класи, йога тощо).

Впровадження програми «Ментальне здоров'я» сприятиме зниженню рівня плинності кадрів, скороченню кількості лікарняних через психоемоційне виснаження, та загальному зростанню залученості працівників до корпоративного життя.

З метою оцінки прогнозованої ефективності впровадження заходів, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет», було здійснено розрахунок загального обсягу інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих ініціатив. Згідно з узагальненими даними таблиці 3.1.2, сукупні витрати становитимуть 2086,9 тис. грн. Ця сума охоплює всі ключові напрямки удосконалення, включаючи підвищення ефективності кадрового потенціалу, використання сучасних

цифрових каналів рекрутингу, поліпшення процедур оцінювання кандидатів, розвиток системи мотивації та залученості персоналу, впровадження культури безперервного навчання, підтримку емоційного здоров'я працівників та ефективну адаптацію новачків у команді.

Таблиця 3.1.2

Витрати на впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ГК «Турист»

Резерви	Вартість, тис.грн
Підвищення ефективності формування кадрового потенціалу	465,3
Використання цифрових каналів залучення претендентів	352,1
Вдосконалення оцінки кандидатів	225,5
Підвищення рівня мотивації та залученості працівників	115,9
Формування культури безперервного навчання	456,3
Підтримка емоційного здоров'я працівників	302,6
Адаптація нових працівників	169,2
Всього	2086,9

*\*Джерело: розроблено автором.*

Для оцінки очікуваного ефекту від реалізації запропонованих змін було проведено внутрішнє експертне опитування серед управлінського персоналу ТОВ «АТБ-Маркет». Оцінювання проводилося з урахуванням вагомості посад: відповіді керівників підрозділів та їхніх заступників оцінювались у 5 балів, а відповіді профільних фахівців - у 3 бали. Загалом в опитуванні взяли участь тринадцять керівників структурних одиниць та десять фахівців із відділів кадрів, навчання та розвитку персоналу. Узагальнені результати будуть подані в таблиці 3.1.3.

Таблиця 3.1.3

Збільшення доходу ТОВ «АТБ-Маркет» в результаті впровадження заходів щодо удосконалення кадрової політики

Показник	Результат 1	Результат 2	Результат 3
% зростання доходу	0,002	0,005	0,008
Кількість балів	15 (13 керівників)	21 (13 керівників і 8 фахівців)	20 (5 керівників і 5 фахівців)

*\*Джерело: розроблено автором.*

За результатами розрахунків, впровадження запропонованих заходів

щодо удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» дасть змогу досягти зростання доходу на рівні 0,005%. З огляду на загальний річний обсяг доходу підприємства, який становить 208 905 300 тис. грн, прогнозований приріст складе 10445,27 тис. грн. Це підтверджує економічну доцільність інвестицій у такі напрямки, як цифровізація процесів підбору персоналу, впровадження системи адаптації нових працівників, розвиток внутрішнього навчання, гейміфікація мотиваційних механізмів та підтримка емоційного добробуту колективу. Очікувані результати включають підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, покращення лояльності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів і стабільність операційної діяльності компанії.

Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» представлена на рис. 3.1.2.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» демонструють високу соціально-економічну ефективність. Їх реалізація сприятиме оптимізації виробничих процесів, покращенню внутрішньої взаємодії, підвищенню рівня професійної підготовки персоналу та зміцненню корпоративної культури.



Рис. 3.1.2. Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо покращення кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет»

*\*Джерело: розроблено автором.*

Очікується, що запровадження таких ініціатив стимулюватиме зростання мотивації співробітників, що своєю чергою призведе до підвищення продуктивності праці та якості виконання функціональних обов'язків. У результаті це позитивно вплине на фінансово-економічні показники компанії та зміцнить її конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі. Таким чином, впровадження запропонованих рішень є економічно доцільним, стратегічно обґрунтованим і вигідним для подальшого розвитку підприємства.

### **3.2. Напрями удосконалення кадрової стратегії з урахуванням світового досвіду**

У сучасних умовах глобальної конкуренції та швидких змін ринку праці вдосконалення кадрової стратегії підприємства має базуватися не лише на внутрішніх реаліях, а й на кращих міжнародних практиках. Глобальні компанії демонструють ефективні підходи до управління персоналом, орієнтовані на розвиток людського капіталу, цифровізацію HR-процесів, гнучкість організації праці та посилення ролі корпоративної культури. З урахуванням викликів, пов'язаних з війною, нестачею кадрів, емоційним виснаженням персоналу та необхідністю швидкої адаптації до змін, українським компаніям, зокрема ТОВ «АТБ-Маркет», варто переймати успішні іноземні підходи, адаптуючи їх до національного контексту.

Для більш глибокого аналізу оберемо декілька країн з різних континентів, що мають усталені системи кадрового менеджменту та успішно застосовують інновації в управлінні персоналом: США, Німеччина та Японія.

У Німеччині кадрова стратегія фокусується на професійній освіті, інтеграції дуальної системи навчання, а також довгостроковому кар'єрному плануванні. Це означає, що більшість компаній активно співпрацює з навчальними закладами для створення програм, які поєднують теоретичне навчання з практикою на підприємствах. Такі програми дають можливість студентам здобувати практичний досвід і професійні навички ще до офіційного працевлаштування. Одним із найяскравіших прикладів цього підходу є система дуального навчання, яку активно використовують такі компанії, як Aldi та Lidl. Вони формують відносини з технічними училищами та університетами, де молодь отримує знання, працюючи на підприємствах, а також забезпечують освітні програми, які дозволяють

студентам поєднувати навчання з роботою.

Крім того, у великих корпораціях Німеччини важливе значення має безперервне навчання протягом усього трудового життя. Багато компаній, таких як Siemens та BMW, розробляють індивідуальні плани розвитку для своїх працівників, регулярно здійснюють оцінку компетенцій та надають доступ до цифрових освітніх платформ для навчання, підвищення кваліфікації та адаптації до змін у професійній сфері. Це також передбачає створення персоналізованих траєкторій розвитку, де кожен працівник має можливість побудувати свою кар'єру, ґрунтуючись на власних сильних сторонах та інтересах.

Для АТБ-Маркет це може бути корисним досвідом у наступних напрямках:

- партнерства з навчальними закладами- створення програм для практичної підготовки студентів, що дозволить формувати майбутніх працівників, які вже мають необхідні навички.
- система менторства та індивідуальні траєкторії розвитку- надання новим працівникам можливості працювати з більш досвідченими колегами, щоб швидше адаптуватися та зростати в компанії.
- мікронавчання – використання цифрових платформ для організації коротких, але ефективних тренінгів, які дозволяють працівникам постійно оновлювати свої знання.

Цей підхід дозволяє не лише покращити ефективність кадрів, а й забезпечити більш тісний зв'язок між підприємствами та системою освіти, що сприяє зростанню кваліфікації працівників і їхньому успішному кар'єрному розвитку.

Кадрові стратегії японських компаній відомі своїм високим рівнем корпоративної лояльності, колективізмом та орієнтацією на довгострокове працевлаштування. Японські компанії, як правило, приймають нових працівників безпосередньо після закінчення навчання, і основна увага

приділяється їхній професійній адаптації та розвитку в межах організації. Один із основних принципів кадрової стратегії в Японії - це ротація кадрів. Працівники часто переміщуються між різними підрозділами протягом своєї кар'єри, що дозволяє їм здобути широкий спектр навичок та глибоке розуміння всієї організації. Наприклад, у компанії Toyota, одного з лідерів японської промисловості, відомо, що працівники проходять внутрішню ротацію, набуваючи досвіду в різних департаментах. Це дозволяє створити універсальних спеціалістів, які можуть адаптуватися до змін на підприємстві.

Крім того, в Японії активно підтримується баланс між роботою та особистим життям, зокрема, пропонуються гнучкі графіки роботи та дистанційна робота. Багато компаній також обмежують кількість понаднормових годин, що дозволяє працівникам зберігати емоційне здоров'я та підтримувати мотивацію на високому рівні. Honda активно впроваджує політику балансування робочого часу та особистого життя, пропонуючи своїм працівникам можливість працювати частково на дому чи за гнучким графіком.

Особливу увагу японські компанії приділяють також психологічній підтримці працівників. У великих корпораціях є спеціалізовані програми для зниження стресу та підтримки емоційного здоров'я працівників. Panasonic має в штаті психологів, які допомагають співробітникам вирішувати особисті чи професійні проблеми, що може допомогти знизити рівень стресу та покращити ефективність роботи.

Корисний досвід для АТБ-Маркет:

– розширення практики внутрішньої ротації кадрів. Японські компанії активно застосовують ротацію для розвитку універсальних кадрів. Це дозволяє створити більш гнучких співробітників, які розуміють різні аспекти роботи компанії. Для АТБ-Маркет цей підхід може бути застосований для забезпечення кар'єрного росту та розвитку спеціалістів на

різних етапах їхнього кар'єрного шляху. Можна організувати ротацію між магазинами, різними функціональними підрозділами (продажі, маркетинг, логістика), що дозволить працівникам поглибити знання та забезпечить більшу гнучкість на ринку праці;

– запровадження програм емоційного добробуту працівників. Японія активно впроваджує програми підтримки емоційного здоров'я працівників, включаючи психологічну допомогу, консультації та тренінги з управління стресом. АТБ-Маркет може впровадити аналогічні програми для своїх співробітників, зокрема організувати тренінги з стресостійкості та емоційного здоров'я, а також створити гарячу лінію психологічної підтримки для співробітників, що працюють у високонавантажених умовах, наприклад, у пік сезону чи під час акцій;

– акцент на довгострокову зайнятість через соціальні пакети та кар'єрні траєкторії. Японські компанії, зокрема Sony та Toyota, дуже орієнтовані на довгострокове працевлаштування своїх працівників, що включає стабільні соціальні пакети та розвиток кар'єрних траєкторій. АТБ-Маркет може створити систему кар'єрного розвитку, орієнтуючи своїх працівників на довгострокове зростання в компанії, з чітким визначенням кар'єрних траєкторій та наданням соціальних переваг для працівників, які працюють довгий час у компанії (наприклад, пільгове медичне страхування, виплати до ювілейних дат).

Ці підходи можуть стати гарним прикладом для АТБ-Маркет для формування стабільного, мотивованого та висококваліфікованого колективу, що зможе адаптуватися до змін та досягати високих результатів на ринку.

Сполучені Штати Америки є одним із лідерів у впровадженні інноваційних підходів до управління персоналом, завдяки активному використанню цифрових технологій, розвитку корпоративної культури, а також фокусу на індивідуальності працівника. Американські компанії

активно інвестують у створення робочого середовища, яке орієнтоване на інклюзивність, рівні можливості та гнучкість умов праці.

Одним із ключових принципів кадрової стратегії в США є використання data-driven HR, тобто управління персоналом на основі аналітики великих даних. Це дозволяє компаніям оцінювати ефективність працівників, прогнозувати плинність кадрів, оптимізувати навчальні програми і адаптувати мотиваційні стратегії. Наприклад, такі технології застосовує компанія Google, яка використовує дані для аналізу співвідношення між мотивацією працівників і їх продуктивністю, що дозволяє приймати об'єктивні рішення щодо кадрових питань.

Також американські компанії активно впроваджують програми розвитку лідерських якостей, індивідуальний коучинг та менторство, що дозволяє компаніям швидко виявляти та готувати перспективних працівників до керівних посад. Наприклад, компанія General Electric має спеціальну програму лідерського розвитку, яка допомагає працівникам на різних етапах кар'єри проходити курси для розвитку управлінських навичок.

Особливу увагу в США приділяють гейміфікації навчання та мотивації. Використання гейміфікованих платформ для навчання та мотивації дозволяє забезпечити високу залученість персоналу, особливо серед молодого покоління, яке прагне працювати в інтерактивному та цікавому середовищі. Один із яскравих прикладів використання гейміфікації - це програма Salesforce, яка дозволяє працівникам заробляти бали за виконання завдань і досягнення результатів, які потім можна обміняти на бонуси або інші винагороди.

Крім того, багато американських компаній активно запроваджують гнучкий графік роботи, дозволяючи працівникам організовувати свій робочий час таким чином, щоб це найкращим чином відповідало їхнім особистим потребам та інтересам. Це дозволяє зберігати високий рівень

задоволеності працівників та їхню ефективність. Наприклад, компанія Salesforce пропонує своїм співробітникам працювати віддалено або використовувати гнучкий графік роботи.

Іншим важливим напрямком є стратегія Diversity & Inclusion (D&I). Ці стратегії сприяють створенню більш різноманітного та інклюзивного робочого середовища, яке цінує різні досвіди, ідеї та перспективи. Компанії, як Microsoft та Apple, активно впроваджують програми для підтримки гендерної рівності, різноманіття у команді, а також рівних можливостей для людей з інвалідністю та різних етнічних груп. Це дозволяє створювати більш інклюзивне робоче середовище та підтримувати високий рівень задоволеності працівників.

Корисний досвід для АТБ-Маркет:

- впровадження HR-аналітики для прийняття кадрових рішень на основі об'єктивних даних. Впровадження аналітики великих даних допоможе АТБ-Маркет отримати точніші дані щодо ефективності працівників, що дозволить приймати більш обґрунтовані рішення про розвиток персоналу, підвищення або переміщення працівників.

- розробка індивідуальних програм розвитку лідерського потенціалу. АТБ-Маркет може впровадити програми для розвитку лідерів серед своїх співробітників, організовуючи курси, менторські програми та коучинг для підготовки майбутніх керівників.

- активне використання гейміфікованих платформ для мотивації та навчання. АТБ-Маркет може створити гейміфіковану платформу для внутрішнього навчання та мотивації, де співробітники отримуватимуть бали та винагороди за досягнуті результати в роботі.

- гнучкий графік роботи (де можливо) й орієнтація на добробут працівника. АТБ-Маркет може дозволити своїм працівникам працювати за гнучким графіком, а також запровадити можливість віддаленої роботи в періоди високих навантажень.

– впровадження Diversity & Inclusion стратегій як частини корпоративної культури. АТБ-Маркет може розвивати стратегії інклюзивності, запровадивши політику рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього гендеру, раси чи інших особливостей.

Досвід США може бути корисним для АТБ-Маркет, оскільки допоможе ефективніше управляти персоналом, створити мотиваційне середовище та покращити якість навчання і розвитку співробітників.

Підсумуємо проведене дослідження в табл. 3.2.4.

Таблиця 3.2.4

Ключові HR-практики за міжнародним досвідом та їх потенційне застосування в ТОВ «АТБ-Маркет»

Країна	Ключові HR-практики	Приклад роздрібної мережі	Потенційне застосування в ТОВ «АТБ-Маркет»
Німеччина	Дуальна система освіти (поєднання теорії та практики) Жорсткі стандарти праці та дисципліна Тривала підготовка кадрів	Aldi, Lidl	Створення внутрішньої освітньої програми з практичними блоками Запуск стипендій для молодих фахівців з подальшим працевлаштуванням Внутрішня сертифікація персоналу
Японія	Довгострокова зайнятість Командна робота та культура кайдзен Високий рівень залученості персоналу	7Eleven Japan, Aeon	Формування менторських програм для адаптації новачків Заохочення ідей працівників через внутрішні конкурси Побудова траєкторій розвитку персоналу на 5–10 років
США	HR-аналітика Індивідуальні треки розвитку Гейміфікація, гнучкі графіки	Walmart, Target, Costco	Впровадження гейміфікованого порталу оцінювання і винагород Створення персоналізованих планів підвищення кваліфікації Використання аналітики для оцінки ефективності HR

*\*Джерело: розроблено автором.*

Дослідження світового досвіду управління персоналом виявило кілька ключових практик, які можуть бути успішно адаптовані для покращення кадрової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет». Моделі, застосовані в таких країнах, як Німеччина, Японія та США, демонструють ефективність підходів до навчання та розвитку персоналу, гнучкості умов праці,

використання технологій для аналізу ефективності та підтримки корпоративної культури.

Враховуючи ці міжнародні тенденції, ТОВ «АТБ-Маркет» може реалізувати низку ініціатив, спрямованих на інтеграцію системи дуального навчання, що поєднує теоретичну освіту з практичною підготовкою, що дозволить формувати більш кваліфікованих працівників. Крім того, підтримка довгострокової зайнятості та ротація кадрів, що є важливою практикою для японських компаній, сприятиме розвитку універсальних спеціалістів, здатних швидко адаптуватися до змін в організації. Впровадження HR-аналітики на основі великих даних дозволить оптимізувати прийняття кадрових рішень і підвищити ефективність програм розвитку співробітників, що вже є стандартом у компаніях США. Окрім цього, гейміфікація в навчанні і мотивації персоналу дозволить підвищити залученість співробітників та зробити процеси розвитку більш інтерактивними.

Усі ці інструменти допоможуть ТОВ «АТБ-Маркет» покращити свою кадрову стратегію, підвищити ефективність роботи персоналу, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах постійних змін на ринку праці.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти застосування інноваційних методів управління персоналом на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет», що дозволило сформулювати наступні висновки та рекомендації:

1. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації еволюціонувало від адміністративної функції до стратегічного напрямку, інтегрованого в загальну бізнес-стратегію. Ключовими аспектами сучасного HR-менеджменту є автоматизація процесів, використання HR-аналітики, розвиток людського капіталу, формування HR-бренду та адаптації до цифрових технологій. Інноваційні методи, такі як управління досвідом співробітників, гнучкі форми роботи, цифровізація навчання та підходи, орієнтовані на людину, стають необхідними для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

2. Аналіз кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» виявив, що компанія є значним роботодавцем і використовує різноманітні методи підбору та навчання персоналу. Однак діагностика системи рекрутингу та мотивації персоналу засвідчила наявність суттєвих проблем, особливо загострених умовами воєнного стану. Зокрема, виявлено надмірну суб'єктивність процесу відбору, зниження якості закриття вакансій, низьку ефективність традиційних джерел залучення кандидатів, високу плинність кадрів та недостатній рівень мотивації персоналу, особливо щодо кар'єрного зростання та нематеріального заохочення.

3. Для подання виявлених недоліків та підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» запропоновано комплекс стратегічних заходів, що базуються на інноваційних підходах та враховують світовий досвід. Ключовими напрямками вдосконалення є:

- Цифровізація рекрутингу: впровадження автоматизованих систем (Zoho Recruit), використання цифрових каналів (Work.ua, LinkedIn,

власний мобільний додаток) та онлайн-сервісів тестування для підвищення об'єктивності та ефективності відбору;

- Інновації в мотивації та навчанні: Створення корпоративної онлайн-платформи для безперервного навчання з інтерактивним контентом та сертифікацією, а також впровадження гейміфікованого порталу з системою бонусів за досягнення для підвищення залученості та мотивації;

- Підтримка добробуту персоналу: запуск програми «Ментальне здоров'я», яка включає консультації психологів, вебінари зі стресостійкості та гарячу лінію підтримки, що є особливо актуальним в умовах війни;

- Використання світового досвіду: адаптація успішних практик Німеччини (дуальна освіта, партнерство з навчальними закладами), Японії (внутрішня ротація, програми емоційного добробуту, акцент на довгостроковій зайнятості) та США (HR-аналітика, програми розвитку лідерства, гейміфікація, стратегії Diversity & Inclusion);

4. Розрахунок економічної ефективності показав, що впровадження запропонованих заходів потребує інвестицій у розмірі 2086,9 тис. грн, проте очікуваний приріст доходу компанії може скласти 10445,27 тис. грн за рахунок підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та поліпшення якості обслуговування. Соціальна ефективність полягає в поліпшенні умов праці, підвищенні рівня задоволеності та лояльності персоналу, розвитку професійних компетенцій та зміцненні корпоративної культури.

Таким чином, реалізація запропонованих інноваційних підходів до управління персоналом дасть змогу ТОВ «АТБ-Маркет» не тільки подолати поточні кадрові виклики, а й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку, забезпечивши стабільний розвиток компанії в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу конкретних цифрових інструментів на ефективність HR-процесів і розробку моделей прогнозування кадрових потреб з використанням штучного інтелекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2019. № 1.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6844> (дата звернення: 06.05.2025).
2. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. Ефективна економіка. 2021. № 1.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8499>(дата звернення: 06.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.74
3. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4(10). С. 30-39.  
URL: [https://economics.opu.ua/410-2\\_print](https://economics.opu.ua/410-2_print) (дата звернення: 06.05.2025).
4. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня задоволеності працівників внутрішнім HR-брендом компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(76). С. 54-61.
5. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4(10). С. 30-39.
6. Білорус Т. В., Фірсова С. Г. Організаційне забезпечення формування та розвитку бренду компанії роботодавця. Бізнес Інформ. 2018. Вип. 7. С. 314-326.
7. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / О. О. Герасименко. Київ, 2009. 413 с.
8. Колот А., Герасименко О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної

- зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. № 10(1). С. 33-54.
9. Горбась І. М., Ліннік М. С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки WorkFlow – EPC. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 216-222. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-2-216-222
10. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Побудова методичного підходу до розробки стратегій інноваційних підприємств за умов гнучкого відвідування офісу після пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 8.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9134> (дата звернення: 06.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.8
11. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. Journal of World Business. 2010. Vol. 45, № 2. P. 161-168.
12. Bach S., Edwards M. Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. John Wiley & Sons, 2012. 440 p.
13. Meister J. Future Of Work: Using Gamification For Human Resources. Forbes. 2015.  
URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamificationfor-human-resources/#3dd3b3ac24b7> (date of access: 06.05.2025).
14. Simpson P., Jenkins P. Gamification and Human Resources: an overview. Brighton Business School. URL: <https://www.brighton.ac.uk/research-and-enterprise/groups/mer/researchprojects/gamification-in-human-resources.aspx> (date of access: 06.05.2025).
15. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto : Wiley, 2014. 253 p.

16. Jurnal Manajemen Pendidikan: an overview.  
URL: <https://journals.ums.ac.id/index.php/jmp> (date of access: 06.05.2025).
17. Горбась І. Синергічні ефекти в діяльності диверсифікованих підприємств і об'єднань. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / відп. ред. М. І. Крупка. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. № 29. С. 92-96.
18. Bilorus T., Firsova S., Kornilova I. Projecting the system of intangible incentives using multicriteria analysis methods. Journal L'Association 1901 "SEPIKE". 2016. Edition 15. P. 54-62.
19. Bach S., Sisson K. Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice. 3rd ed. Wiley, 2000. 402 p.
20. Boxall P. F., Purcell J., Wright P. M. The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford Handbooks Online, 2007. 658 p.
21. Noe R. A. Human resource management: gaining a competitive advantage. Irwin/McGraw-Hill, 2000. 637 p.
22. Кравченко Г. С. Цит. за: Управління персоналом : навч. посіб. / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2013.
23. Ериашвілі А. П. Цит. за: Економіка праці та СТР : підручник / Колот А. М., Грیشнова О. А., Герасименко О. О. Київ : КНЕУ, 2009.
24. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2006.
25. Беккер Г. Людський капітал (розділи з книги). США: економіка, політика, ідеологія. 1993. № 11. С. 109-119.
26. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness, 2021.
27. Нетреба І. О. Інформаційні системи в менеджменті : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2019. 176 с.
28. Нетреба І. О. Менеджмент. Практикум : навчальний посібник. Київ : Наукова столиця, 2020. 153 с.

29. Балан В. Г. Феномен креативності в інноваційному менеджменті. Матеріали Всеукраїнської конференції «Синергетика і творчість», 11 листопада 2011 р. Київ, 2011. С. 184-192.
30. Horbas I. E-learning and E-teaching modern tools. Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings, November 21, 2023, Kyiv, Ukraine / Ministry of Education and Science of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv and [etc]; Vitaliy Snytyuk (Editor). Kyiv : Publishing House «Caravela», 2023. P. 252-253. ISBN 978-960-801-907-4. URL: [http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/Збірка\\_ITI\\_08\\_12\\_2023.pdf](http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/Збірка_ITI_08_12_2023.pdf) (date of access: 06.05.2025).
31. Горбась І. М., Клименко А. С. Теоретичні засади формування соціального пакета підприємства. Ефективні механізми соціально-економічного розвитку країни та регіонів: сучасні виклики та рішення : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 листопада 2023 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 86-90. ISBN 978-966-397-334-0.
32. Горбась І. М. Діджиталізація освітніх процесів: стан та перспективи розвитку. Правова охорона інтелектуальної власності в умовах євроінтеграційних процесів. Том 2 : електр. збірн. матер. III Міжн. наук.-практ. конф. «Інтерн.-міст КИЇВ – ДНІПРО», 17 березня 2021 р. Київ : Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності НАПрН України, 2021. С. 44-51.
33. Gartner. Employee Experience Management. 2025.  
URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-experience> (date of access: 06.05.2025).
34. Laiho, Saru & Seeck. Employee Experience Management (EXM): What, Why, and How to Create Exceptional Experiences at Work. 2022.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/388961656\\_Employee\\_E](https://www.researchgate.net/publication/388961656_Employee_E)

- [xperience Management EXM What Why and How to Create Exceptional Experiences at Work](#)(date of access: 06.05.2025).
35. Advantage Club. Employee Experience Hyper-Personalization. 2025.  
URL: <https://www.advantageclub.ai/blog/employee-experience-hyper-personalization> (date of access: 06.05.2025).
36. WorkFlex. How to Build a Flexible Working Culture. 2024.  
URL: <https://www.getworkflex.com/post/how-to-build-a-flexible-working-culture> (date of access: 06.05.2025).
37. Remotely Talents. Best Practices for Remote Work Policies in 2025. 2025. URL: <https://www.remotelytalents.com/blog/best-practices-for-remote-work-policies-in-2025> (date of access: 06.05.2025).
38. Ситницький М. В., Розбейко К. В. Побудова методичного підходу до розробки стратегій інноваційних підприємств за умов гнучкого відвідування офісу після пандемії COVID-19. Ефективна економіка. 2021. № 8.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9134> (дата звернення: 06.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.8
39. Ситницький М. В. Організація рекрутації в бізнес-школах університетів Італії. Бізнес Інформ. 2017. № 7. С. 43–49.
40. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. 2022. № 56. С. 138–142.
41. Вонберг Т. В., Головка А. А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 45. С. 79-83.  
URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45\\_2020\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/15.pdf) (дата звернення: 06.05.2025).

42. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. Т. 4(72). С. 146–156. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/641/678> (дата звернення: 06.05.2025).
43. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. Modern Economics. 2021. Т. 27. С. 49–60. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/kravchuk.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).
44. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 1, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170/152> (дата звернення: 06.05.2025).
45. Маєвська К. Як змінився рекрутинг під час війни: мотивація кандидатів та спрощення процесів. R.budni. 2022. URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/yak-zminivsvya-rekruting-pid-chas-viyni-motivatsiya-kandidativ-ta-sproshhennya-protsesiv> (дата звернення: 06.05.2025).
46. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 06.05.2025).
47. Скібська К. О. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. Галицький економічний вісник. 2024. Т. 86, № 1. С. 107-114.
48. Ahmed S. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. AI Publications. 2021. P. 1-2.

49. Дані Державної служби статистики України.

URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2025).

50. Звіт компанії АТБ-Маркет за 2022-2023 рр.

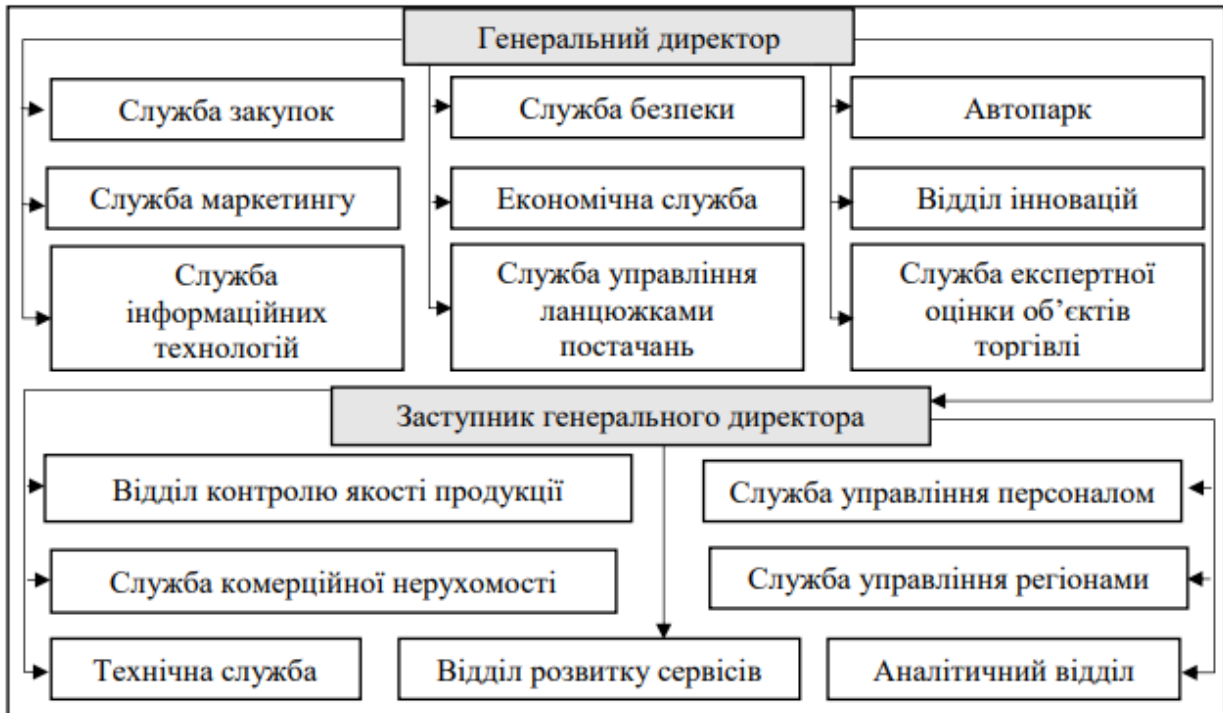
URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 06.05.2025).

51. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV  
(із змінами і доповненнями).

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет»



### Анкета опитування

Шановні колеги!

Просимо Вас відповісти на кілька питань, що стосуються проблем пошуку, відбору та найму працівників у нашу компанію. Анкетування є анонімним.

1. До ТОВ «АТБ-Маркет» Ви:

- були запрошені працювати;
- прийшли за оголошенням;
- прийшли після закінчення практики;
- були прийняті за рекомендацією знайомих, родичів.

2. При працевлаштуванні на ТОВ «АТБ-Маркет» Ви пройшли процедури:

- аналіз та оцінювання резюме;
- співбесіда з керівником підрозділу (підприємства);
- професійне випробування;
- оцінювальне тестування;
- перевірка рекомендацій;
- інше.

3. На Ваш погляд, чи є існуючі методи підбору та найму персоналу оптимальними для нашого підприємства?

- так, оскільки \_\_\_\_\_
- ні, тому що \_\_\_\_\_
- інший варіант відповіді

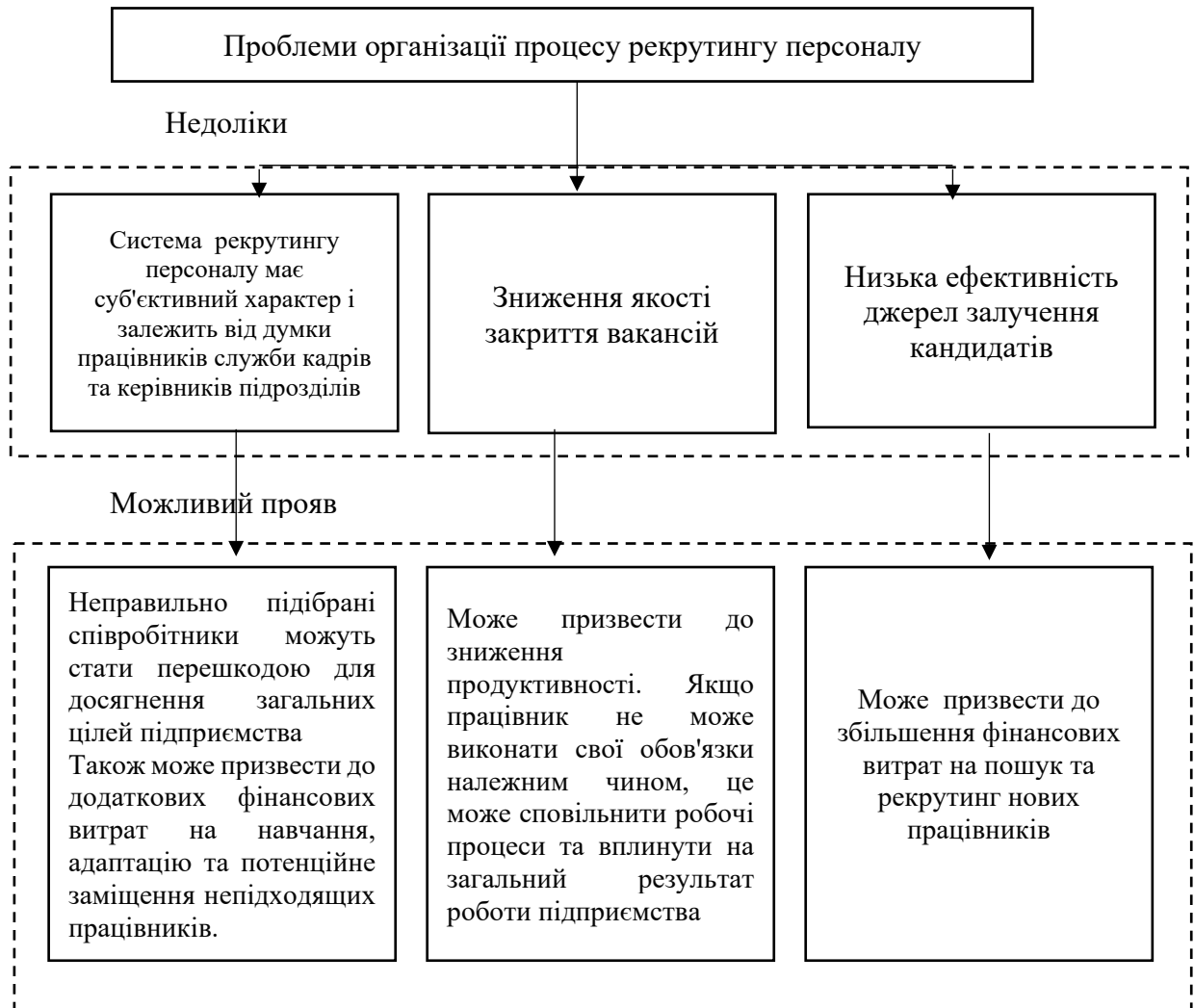
### Експертне опитування керівників ТОВ «АТБ-Маркет»

1. Які критерії відбору та найму працівників у компанію?

2. Охарактеризуйте роботу відділу кадрів з відбору, найму персоналу.

3. Чи вважаєте Ви обґрунтованим передачу певних функцій з пошуку, відбору та найму персоналу керівникам підрозділів?

**Недоліки організації процесу рекрутингу та їх вплив на діяльність ТОВ «АТБ-Маркет»**



*\*Джерело: розроблено автором.*

## Огляд програмного забезпечення для автоматизації процесу рекрутингу персоналу

Варіант	Можливості	Вартість
HR CRM Odoо	Інтегрована система управління персоналом, яка включає в себе модуль для ведення бази даних кандидатів, автоматизацію оцінки претендентів, планування інтерв'ю та інші функції, що спрощують процес рекрутингу	Оплата за рік, фіксована ціна, API, доменне ім'я та доопрацювання на запит – 58500 грн
HRSoft	Це українська платформа для управління персоналом, яка включає в себе модуль для автоматизації рекрутингу та відбору персоналу. Вона дозволяє вести базу даних кандидатів, проводити тестування претендентів, відстежувати статуси вакансій і багато іншого	Ліцензія до 25 користувачів – 50000 грн. Онлайн-тестування (додатковий сервіс) - 100 000 грн / рік Разом: 150 000 грн
HR Sfera	Програмне забезпечення для автоматизації управління персоналом, яке має вбудований модуль для рекрутингу. Воно дозволяє вести базу даних кандидатів, відслідковувати процес відбору, розміщувати вакансії на різних платформах та інші корисні функції	Стандартний тариф - 40 000 грн
E-staff	Автоматична публікація оголошень про вакансії в Інтернет, пошук, імпорт резюме, робота з кандидатами, збереження повної історії роботи по кожному кандидату, вакансії, аналітика з ефективності процесу підбору («Піраміда підбору»), аналітика за термінами закриття вакансій.	Ліцензія для 10 користувачів – 120000 грн. Інтернет-модуль (інтеграція з job-сайтами) - 37 000 грн / рік Разом: 157 000 грн
Recruit CRM	Це веб-платформа для рекрутингу, яка дозволяє вести базу даних кандидатів, автоматизувати процес відбору, створювати звіти та аналізувати ефективність рекрутингових кампаній	За запитом
Zoho Recruit та Zoho People	Це українські системи, які закривають всі потреби у сфері HR. Сервіси, що дозволяють прискорювати пошук кандидатів. Дані системи здійснюють одночасний пошук кандидатів за багатьма джерелами в інтернеті, автоматично оцінюють їх кваліфікацію та підбирають кандидатів. Сервіси агрегують дані з більш ніж 60 джерел, у тому числі Facebook, LinkedIn та ін.	Ліцензія для 1 користувача з мінімальним пакетом послуг - 50 000 грн
HURMA	Розпізнавання резюме з різних джерел, інтеграція з job-портлами, автоматичне додавання кандидатів, Kanban-дошка з етапами, автоматичне надсилання повідомлень кандидатам, встановлення статусів	Ліцензія для 1 користувача - від 49 800 грн (необхідний індивідуальний розрахунок)

*\*Джерело: розроблено автором з відкритих джерел інформації.*



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Рада молодих вчених

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025**



**ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025: НОВІ ВЕКТОРИ  
РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025.  
Економіка України 2025: нові вектори  
розвитку в умовах глобальних  
трансформацій**

Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної  
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2025

УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)  
ШЗ7

ШЗ7

Рецензенти:

*Г.М. Філюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*  
*В.Л. Осецький, доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. В.В. Вірченко; д-р екон. наук, проф. Б.А. Засадний; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. А.О. Ходжаян; д-р екон. наук, проф. Г.О. Черноус; канд. пед. наук, доц. І.О. Діденко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. С.Г. Фірсова; д-р екон. наук, проф. Т.В. Гайдай; д-р екон. наук, доц. Л.В. Пашук; д-р екон. наук, проф. А.С. Шолойко; канд. техн. наук, доц. Н.М. Березненко; канд. екон. наук, доц. О.М. Бондаренко; канд. екон. наук, доц. І.А. Гончар; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; д-р філософії, асист. Р.М. Лісова.

**Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Видавець Цибульська, 2025. – 609 с.**

Збірник містить матеріали ХХІІІ Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

*Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.*

УДК 33(477)"2025":001.895](06.034)

ISBN 978-617-8324-44-5

© Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка, 2025  
© Видавець Цибульська, 2025

Килимник В.П.	Цифровізація процесів кадрового забезпечення підприємства	399
Кисіль Р.Д.	Цифровий інструментарій маркетингового забезпечення виведення нового товару на ринок у ТОВ «ФОРМАКС»	400
Ковтун О.С.	Бренд менеджмент як основа формування маркетингової стратегії підприємства	401
Костик В.А.	Методичні аспекти оцінювання інтелектуального капіталу організації	402
Костовецька А.О.	Соціальні мережі в корпоративній культурі: ключ до ефективної комунікації чи виклик сучасності?	404
Костюк В.А.	SCRUM-технологія управління командами проєктів: теоретико-методичні аспекти	406
Курінський Д.О.	Інноваційні моделі управління аграрними підприємствами України в умовах мобілізаційної економіки та глобальних трансформацій	407
Куца С.І.	Використання сучасних інструментів підбору персоналу для ефективного залучення студентів	409
Магльованна М.Є.	Особливості управління персоналом організації в умовах воєнного стану в Україні	410
Макарченко В.В.	Системний підхід у дослідженні стратегічного потенціалу підприємства	414
Меженкова Д.І.	Діагностика професійного вигорання працівників	412
Мисько В.М.	Адаптивне управління транспортним підприємством в умовах викликів мобілізаційної економіки	414
Моргун Д.О.	Напрями оптимізації структури капіталу агропромислових компаній в умовах сучасних викликів	415
Мошонько Д.В.	Теоретичні аспекти формування ефективної системи мотивації на підприємстві	417
Наконечна С.І.	Управління персоналом в умовах дистанційної роботи	419
Народовська Ю.О.	Виклики ринку кондитерських виробів в умовах воєнного стану в Україні	420
Недашківський О.С.	Управлінський персонал організації як об'єкт оцінювання: підходи та методи	421
Паранчич Х.Т.	Оцінювання конкурентоспроможності бренду роботодавця за вдосконаленням методом, враховуючи війну як зовнішній фактор	422
Піднала М.С.	Глобальні трансформації у сфері інтелектуальної власності і зміна стратегій сучасних організацій	424
Прилуцька Т.Ю.	Гендерні аспекти управлінської діяльності в умовах мобілізаційної економіки України та глобальних трансформацій	426
Прімеров М.В.	Поняття інвестиційного проєкту	427
Пуخالська Д.Д.	Моніторинг ефективності мотиваційної системи підприємства	428
Пядухов А.С.	Роль інноваційних підприємств в економіці країни в умовах війни та післявоєнному відновленні України	429
Расюк І.Ю.	Інноваційна трансформація бізнес-моделі промислових підприємств в умовах глобальних викликів	430
Ружевич В.В., Шляхова Б.О.	Управлінські практики АТ «МХП» в умовах війни	431
Сидоренко А.М.	Інформаційне забезпечення аналітичної діяльності в управлінні підприємством: сучасні тренди	432
Соболєв О.О.	Врахування ESG-критеріїв в методології оцінки інвестиційних проєктів: виклики та перспективи	433
Сорока С.С.	Сучасні підходи до побудови організаційного дизайну	435
Стадник В.Ю.	Практичні аспекти управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	437
Степанюк Т.В.	Штучний інтелект як каталізатор трансформації HR-менеджменту: глобальний контур та траєкторії в умовах воєнного стану в Україні	439
Степенко Х.М.	Особливості управління персоналом в малому бізнесі: теоретичний аспект	440
Стрельченко Л.В.	Особливості управління інвестиційною діяльністю підприємства	441
Тарасюк В.О.	Антикризовий маркетинг: як залучити та утримати клієнтів у часи нестабільності	443
Телєв'як П.І.	Управління кар'єрним зростанням як елемент менеджменту персоналу	444
Тищенко А.В.	Проектний підхід у формуванні лідерських якостей персоналу в умовах мобілізаційної економіки України	445
Філоненко М.М.	Управлінські практики АТ «Ощадбанк» в умовах війни	446
Фокіна М.І.	Методологія оцінки рівня організаційної культури	448
Хмільовський С.О.	Маркетингові інструменти просування інноваційної продукції ТОВ «Керхер»	449
Цибульський Д.І.	Перспективи працевлаштування ВПО у високотехнологічних компаніях в умовах викликів мобілізаційної економіки України	451
Шевченко І.А.	Маркетингові стратегії підтримки нового продукту в E-Commerce в Україні під час війни	452

#### Секція 9. Проблеми та перспективи економіки України в умовах сучасних глобальних викликів

Башловка К.А.	Формування міграційної політики в США в I чверті XXI ст.	455
Бобанич М.Ю.	Людський капітал IT-індустрії в Україні: реалії, перспективи і виклики	457
Борсук Д.В.	Прорахунки монетарної політики в економічному зростанні: досвід Японії	458
Войтович У.В.	Вплив збройної агресії на динаміку інвестиційної активності в Україні	459
Гіналюк Д.С.	Інституційні засади промислової політики України в післявоєнний період	460
Головка О.Ю.	Порівняльний аналіз структури споживання в Україні та країнах Європи	461
Григорук М.В.	Інноваційний потенціал національної економіки України	462
Грожин С.А.	Повоєнний розвиток підприємництва України на інклюзивних засадах	463
Дяченко К.С.	Вплив російсько-української війни на транспортну та логістичну інфраструктуру України	464
Економова Ю.О.	Зелені інвестиції у післявоєнній Україні: можливості та перспективи	466
Заваденко О.М.	Вплив війни на креативні індустрії України	467
Кабанов О.О.	Сек'юритизація майбутніх грошових потоків від видобутку сировини для відбудови економіки України	468
Коваленко В.М.	Монетизація ІПП-консалтинг: як компанії можуть ефективно захищати свої ІПП-рішення у сфері ІВ	470
Король В.Т.	Податкова політика України у повоєнний період: стимули для економічного зростання	472
Кофанова В.Д.	Напрями покращення фінансового стану підприємства агропромислової галузі в сучасних економічних умовах	474
Креп Є.В.	Міждисциплінарний підхід у дослідженні шляхів розвитку сучасної економіки України	476
Літвін А.В.	Спонукальні мотиви тіньової економічної діяльності в підприємстві	477
Мацко Б.О.	Національний ринок в умовах воєнної агресії	479
Новак С.А.	Молодіжне волонтерство як рушій становлення економічно відповідального громадянина	480
Носаль О.М.	Виклики, пов'язані з дефіцитом людського капіталу в Україні	481
Обухів І.Є.	Зауваження стосовно природи монетарної трансмісії	483
Панова Л.І.А.	Інноваційна активність як драйвер економічного розвитку України	484
Пашнюк О.Я.	Особливості та тенденції розвитку світової IT-індустрії	485
Пешчорківська С.Ю.	Вплив монетарної та фінансової політики на дохідність державних облігацій в умовах ескалації глобальних ризиків	487
Приходько Д.А.	Інноваційна стратегія економічного розвитку України у повоєнний період	489
Савчук К.В.	Господарський менталітет як чинник інституційних змін економіки	491
Сизоненко О.Ю.	Перспективи повоєнного відновлення економічного зростання в Україні	492
Солтіс М.Ф.	Роль інституцій в реалізації публічних інвестицій як складової процесу відновлення	493

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Килимник Віталій Петрович**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»  
Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

### DIGITALISATION OF THE COMPANY'S HR PROCESSES

*The article examines the essence and current trends in the digitalisation of human resource management processes at modern enterprises. The thesis emphasises the importance of digital transformation for improving the efficiency of human resource management. An integrated approach to the introduction of digital technologies into HR processes is crucial for improving organisational performance management and AI-based employee analytics.*

У сучасних умовах цифровізація стає невід'ємною частиною трансформації підприємства. Особливо це стосується використання людських ресурсів, що вимагає застосування інноваційних підходів та інформаційних технологій. Зміни світових трендів, таких як штучний інтелект, автоматизація HR-задач та впровадження діджиталізованих систем, сьогодні є новими стандартами управління персоналом. Розглянемо основні напрямки діджиталізації HR-процесів та їх вплив на ефективність використання людських ресурсів підприємства

Таблиця 1

Ефективність цифрових HR-технологій	
Напрямок	Покращення показників
Рекрутмент	Скорочення часу найму на 40-50%
Оцінка персоналу	Підвищення точності на 35%
Навчання	Зменшення витрат на 25-30%
Утримання кадрів	Зниження плинності на 20%

*Джерело: складено автором на основі даних [2]*

Концепція цифровізації кадрового забезпечення включає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти управління персоналом: від найму до розвитку та оцінювання співробітників. Основними напрямками цифрової трансформації HR-процесів є:

- автоматизація recruitment-процесів з використанням штучного інтелекту;
- впровадження цифрових систем оцінювання та атестації персоналу;
- розвиток систем онлайн-навчання та підвищення кваліфікації;
- діджиталізація комунікацій між співробітниками та менеджментом.

Статистичні дослідження показують, що підприємства, які активно впроваджують цифрові HR-технології, демонструють до 40% підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, автоматизовані системи дають змогу скоротити час на пошук та підбір кадрів на 50%, а витрати на HR-процеси – на 30% [2,3]

У таблиці 2 представлено порівняльний аналіз ефективності традиційних та діджитал-методів кадрового забезпечення за ключовими критеріями діяльності HR-підрозділів. Дані демонструють суттєве скорочення часових витрат та підвищення ефективності HR-процесів при використанні цифрових підходів порівняно з традиційними методами.

Таблиця 2

Порівняння традиційних та цифрових методів кадрового забезпечення		
Критерій	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Швидкість найму	Від 1 до 3 місяців	2-4 тижні
Взаємодія з кандидатами	Одностороння (анкети, резюме)	Інтерактивна (мобільні платформи, AI-чатботи)
Прозорість HR-процесів	Низька (часткові звіти, відсутність динаміки)	Висока (дані в режимі реального часу, інтерактивні дашборди)
Аналіз продуктивності	Ручний та періодичний	Автоматичний та реальний час
Витрати часу на HR-задачі	80% рутинної роботи	До 30% завдяки автоматизації та аналітиці

*Джерело: складено автором на основі даних [2,3]*

Для ефективної цифровізації кадрового забезпечення необхідно:

- розробити комплексну стратегію цифрової трансформації HR-процесів на рівні підприємства, яка міститиме чіткий план впровадження цифрових інструментів, часові рамки та KPI для оцінки ефективності змін;
- забезпечити навчання персоналу роботі з цифровими інструментами для того, щоб підвищити ефективність використання нових технологій;
- впровадити в операційну діяльність HR-відділу підприємства інтегровані цифрові платформи управління персоналом, що дасть змогу автоматизувати рутинні процеси та підвищити ефективність прийняття кадрових рішень;
- розробити систему захисту персональних даних співробітників для забезпечення конфіденційності інформації та відповідності вимогам законодавства про захист персональних даних.

Таким чином, цифровізація кадрового забезпечення є стратегічним напрямком розвитку сучасних підприємств, що дає змогу підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати HR-процеси та забезпечити конкурентні переваги організації. Цифровізація процесів кадрового забезпечення є ключовим фактором конкурентноспроможності підприємства. Її впровадження сприяє зниженню витрат, покращенню управління персоналом і підвищенню задоволеності працівників. Для українських компаній доцільно використовувати адаптовані цифрові рішення, які відповідають сучасним викликам. Впровадження цифрових рішень для українських підприємств є важливим кроком до їхньої конкурентноспроможності у сучасних умовах.

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р.
2. Deloitte Insights: "Digital HR: The intelligent employee" <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html>
3. McKinsey & Company: "A new approach to human resources" <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-approach-to-human-resources>
4. Баєва О.В. Цифрова трансформація управління персоналом: монографія. Київ, 2021. 315 с.

Електронне видання

ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2025. Економіка України 2025:  
нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій

МАТЕРІАЛИ ХХІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ СТУДЕНТІВ, АСПІРАНТІВ ТА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

**Коректори:**

Басич В.О.  
Жнякіна О.С.

**Укладачі:**

Жнякіна О.С.  
Басич В.О.  
Бездудний О.А.  
Квік О.І.  
Леонова М.В.  
Осуховська М.В.  
Семанцо О.В.  
Смолій І.М.  
Яким'як С.-М.

**Обкладинка:**

Смолій І.М

Підписано у світ 18.04.2025

ФОП Цибульська В.О.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і  
розповсюджувачів видавничої продукції

ДК №6562 від 03.01.2019

ISBN 978-617-8324-44-5



9 786178 324445

Усі права застережено!

Будь-яку частину цього видання забороняється у  
будь-якій формі перекладати (зберігати у пошукових  
системах) та передавати будь-яким способом  
(фотокопіювальним, електронним або іншим) без  
письмової згоди власника авторських прав.

**Додаток Е**

Головна / Архіви / № 2 (2025): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА / Статті

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**І. М. Горбась**

<https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

**В. П. Килимник**

<https://orcid.org/0009-0000-4174-7897>

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.93>



Опубліковано  
2025-02-18

Номер  
[№ 2 \(2025\): ЕФЕКТИВНА ЕКОНОМІКА](#)

Розділ  
Статті

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових  
##submission.representationOfTitle## Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і  
науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.93>

УДК 005.95

*I. М. Горбась,*

*к. е. н., доцент,*

*доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>*

*В. П. Килимник,*

*студент,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4174-7897>*

## **ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*I. Horbas,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Innovation and Investment Activity Management, Taras Shevchenko National  
University of Kyiv*

*V. Kylymnyk,*

*Master's degree student, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## **INNOVATIVE METHODS OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT**

*У статті досліджено проблематику трансформації функцій управління персоналом в умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації. Висвітлено необхідність адаптації HR-процесів вимогам сучасного інформаційного суспільства та переходу до інноваційних підходів кадрового менеджменту. У дослідженні розглядаються різноманітні аспекти цифрової трансформації HR-сфери, включаючи автоматизацію рекрутингу за допомогою штучного інтелекту, персоналізацію навчання за допомогою VR/AR технологій, використання великих даних для прийняття рішень та впровадження гнучких моделей роботи. Автори аналізують переваги та виклики, пов'язані з впровадженням інноваційних HR-практик. Стаття підкреслює важливість інтеграції інноваційних HR-рішень зі стратегічними цілями організації та необхідність розвитку нових компетенцій у HR-фахівців. Визначено ключові напрямки розвитку HR-функцій в майбутньому та наведено рекомендації для успішної імплементації інноваційних підходів у цій сфері.*

*The article explores the critical role of innovative HR practices in the modern business, which is shaped by rapid technological advancements and globalization. It examines how traditional HR methods, reliant on manual processes and outdated approaches, fail to meet the demands of digitalization. The study highlights the necessity for organizations to adopt forward-thinking HR strategies that leverage cutting-edge technologies to enhance workforce management, improve employee satisfaction, and boost overall organizational efficiency. It underscores how digital transformation has redefined HR, making technology-driven approaches essential for business success. The article delves into the transformative impact of digitalization on key HR functions, including recruitment, onboarding, training, performance evaluation, and talent retention. It provides a comprehensive analysis of emerging HR technologies, such as AI-driven recruitment tools that optimize hiring processes, the integration of virtual and augmented reality (VR/AR) into training for immersive skill development, and*

*the application of big data analytics for evidence-based HR decision-making. It explores automation in administrative HR tasks, freeing professionals to focus on strategic initiatives that foster innovation, efficiency, and corporate sustainability. The study acknowledges the challenges of implementing innovative HR solutions, including employee resistance to change, financial costs associated with technology adoption, data security risks, and ethical concerns related to AI-driven decision-making. It stresses the necessity of a strategic, holistic, and human-centric approach to HR innovation. Organizations must ensure alignment between HR strategies and overarching business objectives, foster a culture of adaptability, and maintain employee engagement while integrating new technologies. The article highlights the importance of leadership commitment and continuous investment in HR innovation. The article suggests avenues for future research, emphasizing the need to evaluate the long-term effects of HR digitalization on organizational performance, employee satisfaction, corporate culture, and competitive positioning in the global economy. The findings highlight the importance of continuous adaptation and innovation in HR management to meet the evolving demands of a rapidly changing business environment, ensuring resilience and sustainable growth in a technology-driven world.*

**Ключові слова:** *кадрове забезпечення, інноваційні методи, цифровізація HR, управління персоналом, рекрутинг, корпоративне навчання.*

**Keywords:** *personnel management, innovative methods, HR digitalization, human resource management, recruitment, corporate training.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації економіки, ефективне кадрове забезпечення стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Традиційні методи управління персоналом вже не відповідають вимогам сучасного бізнес-середовища, що зумовлює необхідність

впровадження інноваційних підходів до кадрового забезпечення. Як зазначають Бугров В.А. та ін. [9]: «Стратегічне управління та інновації в організаціях мають вирішальне значення для адаптації в умовах швидких змін економічного середовища». У зв'язку з цим ефективне кадрове забезпечення повинно ґрунтуватися на сучасних наукових підходах, зокрема у сфері управління та адміністрування. Відтак, актуальність дослідження інноваційних методів кадрового забезпечення обумовлена зростанням ролі людського капіталу в економіці знань, необхідністю адаптації HR-процесів до умов цифрової економіки, підвищенням вимог працівників до умов праці та кар'єрного розвитку, потребою в оптимізації витрат на управління персоналом при збереженні високої ефективності.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Проблематика кадрового забезпечення в умовах цифровізації активно досліджується сучасними науковцями. У вітчизняній науковій літературі значну увагу цій темі приділяють Ситницький М.В. [9], Фірсова С.Г. [8], Колот А.М. [4] та інші, дослідники і практики бізнесу, які аналізують роль цифрових технологій у трансформації HR-процесів.

Серед іноземних дослідників варто відзначити роботи Маг В. [12], який досліджує використання аналітики великих даних у HR; Cappelli P., Tambe P., Yakubovich V. [10], які аналізують вплив штучного інтелекту на управління персоналом. Stone D.L. [15] розглядає трансформацію HR-функцій під впливом технологічних змін. Крім того, міжнародні консалтингові компанії, зокрема McKinsey & Company [13], регулярно публікують аналітичні звіти щодо впливу цифрових технологій на ринок праці та HR-стратегії компаній. Важливим аспектом залишається питання етичності використання штучного інтелекту (ШІ) у підборі персоналу, що досліджується у роботах Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. [15].

Отже, кадрове забезпечення в умовах цифрової трансформації є актуальним напрямом досліджень, який охоплює різні аспекти: від автоматизації рекрутингу до аналітики великих даних у HR.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)** полягає у систематизації сучасних інноваційних методів кадрового забезпечення підприємства та визначення шляхів їх ефективного впровадження. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: описати вплив цифрової трансформації на кадрові процеси та визначити основні тенденції у цій сфері; навести класифікацію сучасних інноваційних методів кадрового забезпечення підприємства за різними ознаками; висвітлити основні складнощі цифровізації HR-процесів на підприємстві; надати практичні рекомендації щодо вибору та імплементації інноваційних методів кадрового забезпечення в діяльність сучасних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадрове забезпечення підприємства - це комплексний процес, спрямований на формування, розвиток та ефективне використання персоналу організації для досягнення її стратегічних цілей [5, 8]. Він включає в себе наступні ключові елементи:

1. Планування потреби в персоналі
2. Пошук та підбір кадрів
3. Адаптація нових співробітників
4. Навчання та розвиток персоналу
5. Оцінка ефективності роботи персоналу
6. Мотивація та утримання працівників
7. Управління кар'єрою працівників

Інноваційність у кадровому забезпеченні полягає у використанні нових підходів, методів та технологій для підвищення ефективності кожного із представлених елементів [3]. Наукові і прикладні дослідження підтверджують, що цифрова трансформація кардинально змінює кадрове забезпечення підприємства. Згідно з дослідженнями Фірсової С.Г. та Білорус Т.В. [8], регулярний кадровий аудит є критично важливим інструментом оцінки ефективності HR-процесів. Колот А.М. і Герасименко О.О. [4] зазначають, що цифровізація змінює форми зайнятості і вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом. Автори

підкреслюють важливість формування гнучких соціально-трудових відносин, `##submission.representationOfTitle##` мов економіки 4.0.

Інноваційні методи в HR можна класифікувати за різними ознаками, основні з яких представлено у табл. 1 [3, 10, 12, 15].

**Таблиця 1. Класифікація інноваційних методів кадрового забезпечення**

Сфера застосування	Технологічний підхід	Рівень новизни
Інновації в рекрутингу	AI та аналітика великих даних	Радикальні інновації
Інновації в навчанні	VR/AR у корпоративному навчанні	Покращуючі інновації
Інновації в оцінці персоналу	Автоматизація HR-процесів	Модифікаційні інновації
Інновації у мотивації		

*Джерело: узагальнено автором на основі [4, 8, 12]*

Сучасні HR-процеси дедалі більше орієнтуються на цифрові технології, впровадження яких має наступні тенденції:

- використання чат-ботів та AI-рішень для автоматизації рекрутингу;
- персоналізоване корпоративне навчання на основі аналізу навичок працівників;
- використання HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів та рівня залученості працівників.

Цифрова трансформація не лише змінює інструменти та методи роботи HR-фахівців, але й вимагає від них нових компетенцій, зокрема навичок роботи з даними та розуміння цифрових технологій (табл. 2).

**Таблиця 2. Вплив цифрових технологій на HR-процеси**

HR-процес	Технологічні рішення
Рекрутинг	AI-рекрутери, чат-боти
Навчання	VR/AR, адаптивні платформи
Оцінка персоналу	Аналітика великих даних
Мотивація	Гейміфікація, персоналізація

*Джерело: узагальнено автором з [4, 5, 14]*

Цифровізація рекрутингу є одним з ключових трендів у сучасному кадровому забезпеченні. в цій сфері включають (табл. 3).

**Таблиця 3. Основні інноваційні методи  
кадрового забезпечення підприємства**

<b>Метод</b>	<b>Призначення</b>
<b>Використання штучного інтелекту (ШІ) для відбору кандидатів</b>	Автоматичний аналіз резюме та відповідність вимогам вакансії. Прогнозування успішності кандидата на посаді на основі аналізу даних. Зменшення упередженості при відборі кандидатів.
<b>Відеоінтерв'ю та віртуальні оцінювальні центри</b>	Проведення асинхронних відеоінтерв'ю для початкового скринінгу. Використання VR-технологій для оцінки навичок кандидатів у симульованому робочому середовищі.
<b>Чат-боти для взаємодії з кандидатами</b>	Автоматизація відповідей на типові запитання кандидатів. Планування інтерв'ю та надсилання нагадувань.
<b>Аналітика соціальних мереж</b>	Пошук пасивних кандидатів через професійні соціальні мережі. Оцінка репутації та професійного бренду кандидата.

*Джерело: узагальнено автором з [10, 12, 13, 15]*

Впровадження таких методів дає змогу значно скоротити час на пошук та відбір кандидатів, підвищити якість найму та покращити досвід кандидатів у процесі рекрутингу.

Як зазначає Ситницький М.В. та ін. [7, 14], розвиток креативного мислення стає невід'ємною частиною підготовки сучасних фахівців. Корпоративні університети можуть сприяти цьому, надаючи можливість для розвитку навичок творчого підходу та підприємницького мислення. Сучасні інноваційні підходи до корпоративного навчання включають:

1. Персоналізовані навчальні траєкторії:
  - Використання ШІ для створення індивідуальних планів навчання на основі аналізу навичок та цілей працівника.
  - Адаптивне навчання, яке змінюється в залежності від прогресу співробітника.
2. Мікронавчання та мобільні освітні платформи:
  - Створення коротких навчальних модулів, доступних на мобільних пристроях.
  - Гейміфікація навчального процесу для підвищення залученості.
3. Віртуальна та доповнена реальність у навчанні:

- Створення імерсивних симуляцій для відпрацювання складних навичок.

- Використання AR для навчання роботі з обладнанням та процесами.

#### 4. Соціальне навчання та обмін знаннями:

- Впровадження внутрішніх платформ для обміну досвідом між співробітниками.

- Розвиток системи менторства та коучингу.

Ці інновації дозволяють зробити корпоративне навчання більш ефективним, доступним та орієнтованим на потреби бізнесу і співробітників.

Автори [2, 4] досліджують виклики, що постають у сфері зайнятості через цифровізацію, та зазначають, що економіка нестандартної зайнятості вимагає впровадження нових підходів до управління персоналом, зокрема, гібридних моделей роботи.

Сучасні підприємства впроваджують різноманітні гнучкі моделі зайнятості:

- Віддалена робота та гібридні моделі: розробка політик та інфраструктури для ефективної віддаленої роботи; впровадження систем для моніторингу продуктивності віддалених працівників;

- Проектна зайнятість та внутрішній фріланс: створення внутрішніх платформ для формування проектних команд; розвиток системи оцінки та винагороди за проектну роботу;

- Гіг-працівники та контингент робоча сила: інтеграція зовнішніх спеціалістів у робочі процеси компанії; розробка систем для ефективного управління змішаними командами;

- Розподіл робочого часу (job sharing): впровадження моделей, де дві чи більше осіб розділяють обов'язки однієї посади.

Ці моделі дозволяють підприємствам бути більш гнучкими, залучати таланти з різних географічних локацій та оптимізувати витрати на персонал.

Сучасні VR та AR технології знаходять все більше застосування в HR-процесах:

1. Онбординг нових співробітників:
  - ##submission.representationOfTitle## офісу та знайомство з колегами.
    - Інтерактивні симуляції робочих процесів для швидкої адаптації.
2. Навчання та розвиток навичок:
  - Створення безпечного середовища для відпрацювання складних або небезпечних операцій.
    - Симуляції складних соціальних взаємодій для розвитку soft skills.
3. Оцінка персоналу:
  - Проведення оцінки компетенцій в симульованих робочих ситуаціях.
    - Створення віртуальних асесмент-центрів.
4. Підвищення залученості та командної роботи:
  - Організація віртуальних командних заходів та тимбілдингів.
  - Створення віртуальних просторів для неформального спілкування віддалених працівників.

Використання VR та AR технологій дає змогу створювати унікальний досвід для співробітників, підвищувати ефективність навчання та оцінки, а також вирішувати проблеми, пов'язані з віддаленою роботою [11, 14].

Використання аналітики великих даних стає критичним фактором для прийняття обґрунтованих HR-рішень:

1. Предиктивна аналітика в рекрутингу:
  - Прогнозування успішності кандидатів на основі аналізу історичних даних.
    - Оптимізація джерел найму та каналів залучення кандидатів.
2. Аналіз залученості та продуктивності:
  - Використання даних з різних джерел (системи контролю доступу, корпоративні месенджери, системи управління завданнями) для оцінки залученості та продуктивності.

- Виявлення факторів, що впливають на задоволеність роботою та ризик звільнення.
- 3. Оптимізація навчання та розвитку:
  - Аналіз ефективності навчальних програм та їх впливу на бізнес-показники.
  - Персоналізація навчальних рекомендацій на основі аналізу даних про навички та цілі співробітників.
- 4. Стратегічне планування робочої сили:
  - Прогнозування майбутніх потреб у навичках та компетенціях.
  - Моделювання різних сценаріїв розвитку організаційної структури.
- 5. Аналіз впливу HR-практик на бізнес-показники:
  - Оцінка ROI різних HR-ініціатив.
  - Виявлення кореляцій між HR-метриками та ключовими показниками ефективності бізнесу.

Впровадження аналітики дає змогу HR-фахівцям приймати більш обґрунтовані рішення, оптимізувати HR-процеси та демонструвати цінність HR-функції для бізнесу. При цьому, як зазначає Ситницький М.В. [7] варто враховувати важливість розвитку креативного мислення як засобу адаптації до нових умов та вирішення складних завдань у сфері HR. Він стверджує, що саме розвиток творчого потенціалу допомагає долати опір змінам у процесі впровадження інновацій.

##submission.representationOfTitle##

Приймак В.М. та Андросенко Т.В. досліджують інструменти вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами та підкреслюють важливість адаптивних стратегій, що відповідають специфіці організації. Вони вказують на необхідність комплексного підходу до вибору HR-стратегії, що враховує як поточні потреби, так і стратегічні цілі підприємства [6].

Серед ключових викликів, з якими стикаються підприємства під час впровадження інноваційних HR-рішень, варто виокремити:

1. опір змінам з боку персоналу (страх перед новими технологіями та можливим скороченням; небажання змінювати звичні процеси роботи), який може бути зменшений проведенням інформаційних кампаній, залученням співробітників до процесу впровадження, демонстрацією переваг нових методів роботи;

2. проблеми інтеграції нових технологій з існуючими системами (несумісність форматів даних; безпека даних), що можуть бути подолані ретельним плануванням процесу інтеграції, залученням ІТ-фахівців на ранніх етапах, вибором гнучких та масштабованих рішень;

3. етичні питання та проблеми приватності (ризик дискримінації при використанні ШІ в рекрутингу; питання збору та використання персональних даних співробітників), що вирішуються розробкою чітких етичних інструкцій (guidelines), забезпеченням прозорості процесів, регулярним аудитом систем на предмет упередженості;

4. недостатня кваліфікація HR-персоналу (брак навичок роботи з новими технологіями; необхідність розвитку аналітичних компетенцій) усувається інвестиціями в навчання HR-команди, залученням технічних спеціалістів до HR-відділу;

5. складності в оцінці ефективності нових методів (відсутність чітких метрик для оцінки ROI інновацій в HR; довгостроковий та комплексний характер впливу деяких інновацій) долається розробкою системи KPI для оцінки ефективності HR-інновацій, проведенням регулярних пілотних проєктів та A/B тестувань.

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, включаючи поетапне впровадження інновацій, навчання персоналу та забезпечення підтримки з боку керівництва.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Інноваційні методи кадрового забезпечення стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової економіки.

Основними напрямками інновацій в HR є: цифровізація рекрутингу, розвиток корпоративного навчання, впровадження гнучких моделей `##submission.representationOfTitle##` логій та аналітики великих даних.

Успішне впровадження інноваційних методів вимагає комплексного підходу, який включає технологічні, організаційні та культурні зміни.

Ключовими викликами при впровадженні інновацій є: опір змінам, технічні складності інтеграції, етичні питання та необхідність розвитку нових компетенцій HR-фахівців.

Ефективна імплементація інноваційних HR-технологій потребує чіткої стратегії, підтримки керівництва, розвитку необхідних компетенцій та постійного моніторингу результатів.

Як підкреслюють Балан В.Г. та Анісімова Л.А. [1], оцінка конкурентоспроможності підприємств залежить від здатності адаптуватися до нових технологічних викликів. Це ж стосується й інновацій у кадровому забезпеченні, які можуть стати ключовими факторами конкурентоспроможності у цифровій економіці.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають: вивчення довгострокового впливу інноваційних HR-методів на продуктивність та конкурентоспроможність підприємств; дослідження етичних аспектів використання AI та великих даних в управлінні персоналом; розробка методологій оцінки ефективності та ROI інновацій в HR; аналіз впливу інноваційних методів кадрового забезпечення на організаційну культуру та залученість співробітників; дослідження особливостей впровадження HR-інновацій в різних галузях та типах організацій.

Загалом, інноваційні методи кадрового забезпечення відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління персоналом та створення конкурентних переваг для підприємств. Водночас, їх успішне впровадження вимагає виваженого підходу, врахування специфіки організації та постійної адаптації до змін у бізнес-середовищі.

## Література

1. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2011, Випуск 25, 33–42.
2. Горбась І., Деркач О. (2024) Моделі гібридної роботи як прогресивний метод взаємодії колективу в умовах диджиталізації. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали III Міжнародного форуму / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк : Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. Міжнародний форум EFBM 3.0 «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. ВІД ВІДНОВЛЕННЯ ДО ЗРОСТАННЯ». – 1125 с. Дослідницька секція “Менеджмент організацій у формуванні та реалізації потенціалу повоєнного відновлення економіки України”. 114 с. (с. 25-28). URL: <https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали-дослідницької-секції-МЕНЕДЖМЕНТ-ОРГАНІЗАЦІЙ.pdf>
3. Жилінська О.І., Оліх Л.А., Корнілова І.М. Організація та управління нововведеннями : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ “Нілан-ЛТД”, 2018. 238 с.
4. Колот А.М., Герасименко О.О. (2020). Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ : КНЕУ.
5. Петрова І.Л. (2020). Інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу в контексті управління талантами. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 1, 13-24.
6. Приймак В.М., Андросенко Т.В. Інструментарій вибору оптимальної стратегії управління людськими ресурсами організації [Електронний ресурс]. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2019, № 19, 190-197. ISSN (Online): 2518-1971.
7. Ситницький М.В., Жилінська О.І., Руденко С.В., Горбась І.М., Вялкова В.І. Креативне мислення [Creative Thinking] : навч. посіб. Київ:

Національний центр розвитку креативного підприємництва КНУ ім. Т. Шевченка, Видавництво Ліра-К, 2020. 100 с.

8. Фірсова С.Г., Білорус Т.В. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014, № 28, Ч.2, 335-345.

9. Bugrov, V., Sitnicki, M., Serbin, O. Strategic management of creative industries: A case study of university information institutions. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. 19(2), 453–467. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36) (SCOPUS)

10. Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.

11. Horbas I. (2023). E-learning and E-teaching modern tools. *Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings*, November 21, 2023, Kyiv, Ukraine / Ministry of Education and Science of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv and [etc]; Vitaliy Snytyuk (Editor). Kyiv: Publishing House «Caravela», 2023. 345 p. (p. 252-253). ISBN 978-960-801-907-4. URL: [http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/Збірка\\_ITI\\_08\\_12\\_2023.pdf](http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/Збірка_ITI_08_12_2023.pdf)

12. Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page Publishers.

13. McKinsey & Company: "A new approach to human resources" [Електронний ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/hr>

14. Sitnicki, M. W., Horbas, I., Derkach, O., & Rozbeiko, K. (2023). The impact of digitalisation on the development of e-learning. *E-mentor*, 2(99), 11-21. <https://doi.org/10.15219/em99.1606>. ISSN 1731-6758

15. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.

## References

1. Balan, V. G., and Anisimova, L. A. (2011), "Methodological support for assessing enterprise competitiveness", *Theoretical and Applied Economic Issues*, vol. 25, pp. 33–42.
2. Horbas, I., and Derkach, O. (2024), "Hybrid work models as a progressive method of team interaction in the digitalization era", *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia, materialy III Mizhnarodnoho forumu [Economics. Finance. Business. Management: Materials of the III International Forum]*, Lira-K Publishing, Kyiv, Ukraine, pp. 25-28, available at: <https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали-дослідницької-секції-МЕНЕДЖМЕНТ-ОРГАНІЗАЦІЙ.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).
3. Zhilinska, O. I., Olikh, L. A., and Kornilova, I. M. (2018), *Orhanizatsiia ta upravlinnia novovvedenniamy [Organization and Innovation Management]*, Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.
4. Kolot, A. M., and Herasymenko, O. O. (2020), *Sfera pratsi v umovakh hlobal'noi sotsioekonomichnoi real'nosti 2020: vyklyky dlia Ukrainy [Labor sphere in the conditions of the global socio-economic reality of 2020: Challenges for Ukraine]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Petrova, I. L. (2020), "Innovative approaches to professional development in the context of talent management", *Social and Labor Relations: Theory and Practice*, vol. 1, pp. 13-24.
6. Pryimak, V. M., and Androsenko, T. V. (2019), "Tools for selecting the optimal human resource management strategy", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 19, pp. 190-197.
7. Sitnitskyi, M. V., Zhilinska, O. I., Rudenko, S. V., Horbas, I. M., and Vialkova, V. I. (2020), *Kreatyvne myslennia [Creative Thinking]*, National Center for the Development of Creative Entrepreneurship of Taras Shevchenko National University, Lira-K Publishing, Kyiv, Ukraine.

8. Firsova, S. G., and Bilorus, T. V. (2014), "HR audit: problems and perspectives of application", *Theoretical and Applied Economic Issues*, vol. 28(2), pp. 335-345.
9. Ruzgov, V., Sitnicki, M., and Serhin, O. (2021), "Strategic management of creative industries. A case study of university information institutions", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19(2), pp. 453–467, DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.36](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36) .
10. Cappelli, P., Tambe, P., and Yakubovich, V. (2019), "Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward", *California Management Review*, vol. 61(4), pp. 15-42.
11. Horbas, I. (2023), "E-learning and E-teaching modern tools", *Information Technology and Implementation (Satellite): Conference Proceedings, Ministry of Education and Science of Ukraine, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Caravela Publishing, Kyiv, Ukraine, November 21*, pp. 252-253, available at: [http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/3бipka\\_ITI\\_08\\_12\\_2023.pdf](http://iti.fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/3бipka_ITI_08_12_2023.pdf) (Accessed 25 Jan 2025).
12. Marr, B. (2018), *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*, Kogan Page Publishers, London, UK.
13. McKinsey & Company. (2025), "A new approach to human resources", available at: <https://www.mckinsey.com/hr>(Accessed 25 Jan 2025).
14. Sitnicki, M. W., Horbas, I., Derkach, O., and Rozbeiko, K. (2023), "The impact of digitalisation on the development of e-learning", *E-mentor*, vol. 2(99), pp. 11-21, DOI: <https://doi.org/10.15219/em99.1606>, ISSN 1731-6758.
15. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., and Johnson, R. (2015), "The influence of technology on the future of human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 25(2), pp. 216-231.

*Стаття надійшла до редакції 06.02.2025 р.*

## АНОТАЦІЇ

**Килимник В.П. Інноваційні методи управління персоналом підприємства сфери продовольчого ритейлу. – Кваліфікаційна робота магістра. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.**

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах сфери продовольчого ритейлу в умовах цифрової трансформації економіки. Визначено сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту, систематизовано інноваційні підходи до рекрутингу, мотивації, навчання, розвитку та утримання персоналу, окреслено їхнє значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У практичній частині досліджено систему управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет». Проведено аналіз кадрової структури, методів підбору персоналу, організації навчальних програм, мотиваційних інструментів та цифрових рішень у сфері HR. Визначено ключові проблеми та розроблено стратегічні напрями вдосконалення управління персоналом на основі інновацій та міжнародного досвіду.

У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, абстрактно-логічний, методи порівняння, узагальнення, анкетування та експертного оцінювання. Теоретичною основою стали праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, а також дані внутрішньої звітності підприємства.

**Ключові слова:** інновації, управління персоналом, HR-менеджмент, ритейл, цифровізація, мотивація, навчання, АТБ-Маркет.

**Kylymnyk V.P. Innovative Methods of Human Resource Management at a Food Retail Enterprise. – Master’s Qualification Thesis. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.**

The master’s thesis presents a comprehensive study of theoretical, methodological, and practical aspects of applying innovative methods in human resource management at food retail enterprises in the context of economic digital transformation. The study outlines current trends in HR management, systematizes innovative approaches to recruitment, motivation, training, development, and employee retention, and highlights their importance in enhancing enterprise competitiveness.

The practical part of the thesis analyzes the human resource management system of ATB-Market LLC. It examines the company’s personnel structure, recruitment methods, training programs, motivation tools, and digital HR solutions. The key challenges are identified, and strategic directions for improving personnel management through innovations and international practices are proposed.

The study employs a range of general scientific and specialized research methods, including analysis and synthesis, abstract-logical reasoning, comparison, generalization, surveys, and expert evaluations. The theoretical foundation includes works by prominent Ukrainian and international scholars, as well as internal company documentation.

**Keywords:** innovation, human resource management, HR management, retail, digitalization, motivation, training, ATB-Market.