

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Розробка заходів щодо удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

Виконав(ла):
студент(ка) _4_ курсу,
групи __ЗМН-21__

_____/ Лисенко М. Ю ./
(підпис)

Керівник

_____/ _Ртищев С.А._/
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__»_____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Лисенко Марина Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка заходів щодо удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»»

керівник роботи Ртищев С.А., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.03.2025 року 165 с – з/ф

2. Строк подання студентом роботи 08.06.25 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ТОВ «АТБ-Маркет»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві; аналіз стану системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Макрет» та оцінка напрямів її удосконалення; обґрунтування і вибір функціональної стратегії в умовах ТОВ «АТБ-Маркет».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): основні складники управління персоналом у системи менеджменту організації; чистий дохід від реалізації продукції; організаційна структура управління компанії «АТБ-Маркет»; середньооблікова чисельність персоналу за 4 роки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ртищев С.А.	19.03.2025	10.05.2025
Розділ 2	Ртищев С.А.	19.03.2025	24.05.2025
Розділ 3	Ртищев С.А.	19.03.2025	06.06.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	19.03.2025	14.06.2025

7. Дата видачі завдання 19.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	17.03.2025 19.03.2025
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	20.03.20245- 09.04.2025
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	10.04.2025 -25.04.2025
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2025 14.05.2025
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	15.05.2025-30.05.2025
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	01.06.2025 - 10.06.2025
7	Підготовка вступної частини	11.06- 12.06..2025
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	12.06.2025 - 14.06.2025
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	14.06.2025
10	Попередній захист роботи	16.06.2025
11	Захист роботи у ЕК	17.06.2025, 18.06.2025,

Студент

(підпис)

Лисенко М.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ртищев С.А.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент». ПІБ. «Розробка заходів щодо удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет». – КНУ, 2025 р.

Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано на 76 сторінках, містить 11 таблиць, 5 рисунків. При підготовці роботи використано 18 літературних джерел

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра: теоретично дослідити та розробити заходи щодо удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет»

Завдання дослідження: визначити сутність і значення управління персоналом у сучасних умовах; дослідити основні функції, принципи та підходи до управління персоналом; окреслити теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом; провести загальну характеристику та зробити аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет»; провести аналіз організаційної структури та кадрової політики підприємства; розробити заходи щодо вдосконалення системи підбору, навчання і мотивації персоналу; обґрунтувати очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів; провести стратегічний аналіз підприємства; зробити вибір стратегії розвитку управління персоналом;

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом на підприємстві в умовах сучасного ринку.

Предмет дослідження: механізм управління персоналом та шляхи його удосконалення на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Одержаний економічний ефект (ефективність): підвищення продуктивності праці, зниження витрат на навчання та заміну персоналу, зростання якості обслуговування клієнтів

Ключові слова: торгівля, управління персоналом, удосконалення механізму, стратегія

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність і значення управління персоналом у сучасних умовах.....	9
1.2. Основні функції, принципи та підходи до управління персоналом.....	14
1.3. Теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	24
2.2. Аналіз організаційної структури та кадрової політики підприємства.....	34
2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом (аналіз проблем і недоліків).....	44
2.4. Розробка заходів щодо вдосконалення системи підбору, навчання і мотивації персоналу та обґрунтування очікуваного ефекту від їх впровадження.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	56
3.1. Стратегічний аналіз ТОВ «АТБ-маркет».....	56
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства.....	62
3.3. Вибір стратегії розвитку управління персоналом.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена важливою роллю людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Персонал є не лише виконавцем виробничих процесів, але й джерелом інновацій, ідей та стратегічного розвитку. Успішне функціонування компаній значною мірою залежить від ефективної системи управління персоналом, яка дозволяє раціонально використовувати наявні трудові ресурси, підвищувати мотивацію працівників та забезпечувати їх професійне зростання.

ТОВ «АТБ-маркет» як один із найбільших ритейлерів в Україні має складну організаційну структуру та велику кількість працівників. У таких умовах особливо важливим є забезпечення злагодженого управління персоналом, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей компанії. Постійне зростання мережі, високий рівень конкуренції в галузі роздрібної торгівлі, а також зміни у споживчих вподобаннях вимагають від підприємства гнучкості та здатності оперативно реагувати на нові виклики, зокрема у сфері кадрової політики.

На сьогоднішній день ТОВ «АТБ-маркет» стикається з низкою проблем у сфері управління персоналом, серед яких – висока плинність кадрів, недостатній рівень мотивації, потреба в систематичному підвищенні кваліфікації працівників та оптимізації процесів адаптації нових співробітників. Удосконалення існуючих механізмів управління персоналом є необхідною умовою для досягнення високої ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

У зв'язку з цим дослідження проблем і перспектив удосконалення управління персоналом у ТОВ «АТБ-маркет» є своєчасним і практично значущим. Запропоновані заходи можуть не лише покращити внутрішні управлінські процеси, а й стати основою для формування довгострокової кадрової стратегії, яка враховуватиме сучасні виклики та тенденції у сфері праці.

Мета роботи: теоретично дослідити та розробити заходи щодо удосконалення механізму управління персоналом ТОВ «АТБ-маркет»

Для виконання мети дипломної роботи ми ставимо такі **завдання:**

- Визначити сутність і значення управління персоналом у сучасних умовах;
- Дослідити основні функції, принципи та підходи до управління персоналом;
- Окреслити теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом;
- Провести загальну характеристику та зробити аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- Провести аналіз організаційної структури та кадрової політики підприємства;
- Зробити оцінку ефективності діючої системи управління персоналом (аналіз проблем і недоліків);
- Розробити заходи щодо вдосконалення системи підбору, навчання і мотивації персоналу;
- Обґрунтувати очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів;
- Провести стратегічний аналіз підприємства;
- Зробити вибір стратегії розвитку управління персоналом;
- Зробити висновки

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві в умовах сучасного ринку.

Предмет дослідження – механізм управління персоналом та шляхи його удосконалення на прикладі ТОВ «АТБ-маркет».

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-маркет». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення

ефективності кадрової політики, зменшення плинності кадрів, покращення адаптації нових працівників та підвищення мотивації персоналу. Це, в свою чергу, може позитивно вплинути на загальну продуктивність підприємства, його конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

Рекомендації, розроблені в ході дослідження, можуть бути впроваджені не лише в межах ТОВ «АТБ-маркет», але й використані іншими підприємствами роздрібною торгівлі зі схожою організаційною структурою. Вони можуть слугувати базою для формування сучасної стратегії управління персоналом, орієнтованої на довгостроковий розвиток компанії.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Робота включає в себе 76 сторінок друкованого тексту, а також 18 джерел зі списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і значення управління персоналом у сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічними змінами, глобалізацією, розвитком цифрових технологій та конкуренцією, управління персоналом набуває стратегічного значення. Людський капітал розглядається як головний ресурс організації, здатний забезпечити її конкурентоспроможність і стійкість. Тому ефективна система управління персоналом стає не лише інструментом реалізації поточних завдань, а й важливим чинником довгострокового розвитку підприємства.

Управління персоналом включає в себе широкий спектр функцій: від підбору, навчання та мотивації працівників до оцінки результативності їхньої діяльності, формування корпоративної культури і забезпечення умов для професійного зростання. Успішне виконання цих функцій вимагає від керівників і фахівців з персоналу глибокого розуміння як економічних процесів, так і особливостей поведінки людей у трудовому колективі [1].

Важливим аспектом управління персоналом є вміння адаптувати організаційні процеси до нових умов — змін у законодавстві, потреб працівників, ринку праці та технологічного прогресу. Сучасні компанії все частіше впроваджують цифрові інструменти для автоматизації HR-процесів, використовують аналітику для ухвалення рішень і орієнтуються на створення гнучкого, мотивованого та інноваційного колективу.

Поняття управління охоплює цілеспрямований, організований вплив суб'єкта (керівника, організації) на об'єкти (персонал, процеси, ресурси) з метою досягнення поставлених завдань. Управління передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію дій, спрямованих на ефективне функціонування системи в умовах змінного зовнішнього та внутрішнього

середовища. Це складна діяльність, що поєднує раціональний аналіз, ухвалення рішень і комунікацію між людьми з урахуванням економічних, соціальних та психологічних факторів табл.1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління»

Автор	Визначення поняття
Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [12, с. 1].
В.Т. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [3, с. 8].
С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління [4, с. 3]
В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [2, с. 6].

Джерело: створено автором

У визначенні Р. Домініка та С. Даніеля управління розглядається передусім як сукупність процедур, спрямованих на вдосконалення процесів і забезпечення стабільності організації. Це техніко-економічний підхід, що акцентує увагу на ефективності бізнес-процесів і довгостроковій стійкості підприємства, не заглиблюючись у соціальні аспекти впливу на людей.

В.Т. Шатун підкреслює соціальну сутність управління, трактуючи його як осмислений вплив людини на процеси та об'єкти, у тому числі на інших людей, з метою спрямування їх діяльності. Тут управління персоналом розглядається як форма цілеспрямованого впливу, що має досягти певних результатів, що дуже важливо у кадровій політиці.

С.І. Михайлов надає філософського відтінку своєму визначенню: управління – це спосіб, за допомогою якого людина впорядковує навколишнє середовище під свої інтереси. Такий підхід наголошує на ролі людини як суб'єкта управління, що формує гармонію між внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

В.О. Кравченко зосереджує увагу на адаптивності управління, визначаючи його як вплив, який змінює стан або поведінку об'єкта у відповідь на зміну обставин. Такий підхід підкреслює динамічність процесів управління та необхідність їх адаптації до змінного середовища, що є важливим у сучасному нестабільному ринку праці.

Мені найближчим є визначення В.Т. Шатуна, оскільки воно гармонійно поєднує раціональний і гуманістичний підходи. Управління – це не лише технічний процес, а насамперед вплив на людей з метою досягнення спільної мети. У сучасних умовах важливо враховувати саме людський фактор, а не лише функціональні процеси.

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом». У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Автор	Поняття
Виноградський М.Д. [5]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
Линенко А.В. [6]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [8]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Ситник Н.І. [9]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: створено автором

М.Д. Виноградський розглядає управління персоналом як складну соціально-економічну систему, що охоплює широкий спектр функцій – від планування й маркетингу персоналу до правової підтримки та розвитку соціальної інфраструктури. Це визначення вирізняється своєю багатогранністю та системністю. Автор не зводить управління лише до підбору чи мотивації кадрів, а наголошує на інтеграції управлінських функцій у загальну стратегію підприємства.

А.В. Линенко акцентує увагу на підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх мотивації та використанні потенціалу персоналу. Тут управління персоналом представлено переважно як інструмент підвищення ефективності організації через розвиток працівників. Це визначення зосереджується на людському капіталі як основному ресурсі для стратегічного зростання підприємства.

А.С. Пелих подає управління персоналом як сукупність логічно пов'язаних дій, що спрямовані на оптимізацію трудових ресурсів. У фокусі – не просто управління, а саме раціоналізація людських ресурсів у кількісному та якісному аспектах. Це визначення практично-орієнтоване, його мета – досягнення поставлених організаційних цілей максимально ефективно.

Н.І. Ситник надає найбільш вузьке та лаконічне тлумачення: управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників. Основна увага приділена функції комплектування штату відповідно до виробничих потреб. Такий підхід більше відповідає традиційному або адміністративному розумінню управління персоналом, де люди – це ресурс, що заповнює певні функціональні ролі.

Найбільш близьким мені є визначення М.Д. Виноградського, оскільки воно розкриває управління персоналом як цілісну систему, яка включає всі важливі аспекти: планування, мотивацію, правову підтримку, розвиток та соціальні умови

працівників. Такий підхід є найбільш повним, сучасним і відповідає концепції сталого розвитку організації через ефективну роботу з персоналом.

Отже, управління персоналом у сучасному світі – це комплексна діяльність, що охоплює як адміністративні, так і стратегічні завдання. Його ефективність безпосередньо впливає на досягнення цілей підприємства, стабільність внутрішнього середовища, рівень задоволеності працівників і здатність організації адаптуватися до змін.

1.2. Основні функції, принципи та підходи до управління персоналом

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та технологій управління персоналом набуває особливої ваги як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності організації. Людські ресурси розглядаються не лише як виконавці завдань, а як стратегічний актив, від ефективного використання якого залежить успіх підприємства. Саме тому виникає необхідність у чіткому розумінні функцій, принципів і підходів, що лежать в основі управління персоналом.

Функції управління персоналом охоплюють широкий спектр діяльності – від планування чисельності працівників до розвитку їхніх професійних якостей та мотивації. Ці функції є взаємопов'язаними і мають бути інтегровані в загальну стратегію підприємства. Залежно від специфіки діяльності організації, функції можуть мати різний ступінь пріоритетності, однак у будь-якому випадку їх реалізація є необхідною умовою ефективної роботи персоналу [2].

Принципи управління персоналом визначають загальні правила та орієнтири, на які має спиратися управлінська діяльність. Вони включають такі основоположні засади, як системність, об'єктивність, адаптивність, мотиваційна спрямованість тощо. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити

справедливе й результативне управління людськими ресурсами, формуючи довіру між працівниками та керівництвом.

Підходи до управління персоналом формуються на основі теоретичних концепцій і практичних потреб організації. Існують адміністративний, економічний, соціально-психологічний, стратегічний та інші підходи, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Комплексне використання різних підходів дає змогу ефективно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та забезпечувати високий рівень професійної залученості працівників.



Рис. 1.1 Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

Ось аналіз кожного елементу системи управління персоналом у відповідних підсистемах, представлених на рисунку: [5]

1. Методологія управління персоналом:

Ця підсистема визначає загальні підходи до організації управління персоналом, зокрема включає філософію, концепцію, принципи, методи та моделі управління. Вона формує фундамент для прийняття рішень у сфері роботи з персоналом та визначає стратегічні орієнтири діяльності організації, забезпечуючи єдність управлінських дій.

2. Кадрова політика:

Це система цілей, принципів і засобів реалізації кадрових рішень, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами. Включає стиль керівництва, правила трудового розпорядку, колективний договір і кадрове планування, що забезпечують цілісність внутрішнього трудового середовища та стабільність кадрового складу.

3. Залучення персоналу:

Ця підсистема спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками. Вона охоплює етапи підбору, відбору персоналу, оформлення на роботу та адаптацію. Ефективність залучення визначає конкурентоспроможність організації на ринку праці.

4. Оцінка персоналу:

Оцінка дає змогу встановити ефективність праці кожного працівника та його потенціал. До цієї підсистеми входять методи оцінки, оцінка потенціалу, оцінка індивідуального внеску та атестація персоналу. Вона формує основу для прийняття управлінських рішень щодо просування, навчання або звільнення.

5. Розміщення і мотивація персоналу:

Включає управління кар'єрою, умови та безпеку праці, оплату й стимулювання праці, а також рух персоналу. Мета — забезпечити ефективне

використання людських ресурсів, зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність працівників роботою.

6. Навчання персоналу:

Ця підсистема передбачає безперервний розвиток працівників: професійну підготовку, підвищення кваліфікації, перепідготовку та додаткову освіту. Вона забезпечує відповідність знань і навичок працівників сучасним вимогам, сприяє кар'єрному зростанню та інноваційності в колективі.

Управління персоналом є багатогранним процесом, що охоплює різноманітні підходи та методи впливу на трудовий колектив з метою досягнення ефективності діяльності підприємства. Однією з ключових складових цього процесу є використання методів управління, які поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Кожен із цих методів має свої особливості, функціональне призначення та сферу застосування, а їхнє грамотне поєднання дозволяє створити гнучку та результативну систему управління людськими ресурсами [6].

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні організаційного впливу, розпоряджень, нормативних актів і дисциплінарних заходів. Ці методи передбачають чітке дотримання службової ієрархії, регламентованість дій працівників та підпорядкування керівним рішенням. Адміністративні методи є найбільш традиційними і часто застосовуються в умовах стабільної структури управління, де важливими є точність виконання, підзвітність і контроль.

Однак ці методи можуть мати певні обмеження: вони не завжди стимулюють ініціативність і творчість працівників. Надмірне використання наказів і контролю може призвести до формалізму, зниження мотивації та втрати гнучкості в роботі колективу. Тому в сучасному управлінні адміністративні методи, як правило, поєднують з іншими підходами, які дають більше простору для залучення працівників у процес прийняття рішень.

Економічні методи управління персоналом спрямовані на формування матеріальної зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства. Основу цих методів становлять заробітна плата, преміювання, участь у прибутках, економічне планування та інші форми фінансового стимулювання. Вони дозволяють керівництву встановити пряму залежність між результатами праці та рівнем доходів, що мотивує персонал працювати продуктивніше.

Перевагою економічних методів є їхня гнучкість та орієнтація на результат. Водночас вони потребують детального обґрунтування систем оплати та стимулювання, щоб уникнути демотивації через несправедливу оцінку праці. Якщо економічна мотивація не підтримується моральним задоволенням від роботи, вона може втратити ефективність у довгостроковій перспективі. Тому важливо поєднувати ці методи з іншими формами впливу.

Соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, розвиток взаєморозуміння, лояльності, командного духу та внутрішньої мотивації працівників. Ці методи базуються на використанні засобів комунікації, наставництва, морального стимулювання, неформальних лідерів, а також врахуванні індивідуальних потреб і цінностей кожного члена колективу.

Соціально-психологічні методи сприяють гармонізації відносин у трудовому середовищі та зниженню рівня конфліктності. Вони дозволяють керівнику ефективніше впливати на поведінку працівників через неформальні механізми. Проте ці методи потребують високого рівня емоційного інтелекту з боку управлінців і глибокого розуміння психології людей. У поєднанні з економічними та адміністративними вони утворюють комплексний підхід до управління персоналом [7].

Принципи управління персоналом – це основоположні правила та орієнтири, на яких базується вся система роботи з персоналом на підприємстві. Вони забезпечують цілісність, узгодженість і ефективність управлінських

рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Нижче подано розгорнутий опис основних принципів: [8]

1. Принцип системності.

Цей принцип передбачає, що управління персоналом повинно розглядатися як цілісна система, в якій усі елементи (планування, підбір, навчання, мотивація, оцінювання, розвиток) взаємопов'язані. Будь-яке управлінське рішення щодо персоналу має враховувати вплив на інші складові цієї системи.

2. Принцип науковості.

Організація управління персоналом повинна базуватися на науково обґрунтованих підходах: теоріях мотивації, лідерства, поведінки в організації, а також на даних соціологічних, психологічних і економічних досліджень. Це дозволяє ухвалювати рішення на основі об'єктивних знань, а не інтуїтивно.

3. Принцип мотивації.

Успішне управління персоналом неможливе без врахування потреб, інтересів та очікувань працівників. Цей принцип передбачає створення умов, за яких кожен працівник буде зацікавлений у досягненні особистих і загальноорганізаційних результатів через систему матеріального і нематеріального стимулювання.

4. Принцип ефективного підбору і використання кадрів.

Кадрові рішення повинні базуватися на об'єктивному оцінюванні професійної підготовки, досвіду, компетенцій і потенціалу працівника. Також важливо раціонально використовувати наявні людські ресурси відповідно до їх здібностей та схильностей

5. Принцип гнучкості та адаптивності.

Система управління персоналом має бути здатною швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі (технічний прогрес, зміни на ринку праці, нові потреби клієнтів тощо). Це вимагає постійного оновлення методів управління і структури персоналу.

6. Принцип безперервного розвитку персоналу.

Управління персоналом має забезпечувати постійне підвищення кваліфікації, розвиток професійних і особистісних якостей працівників. Це не лише підвищує конкурентоспроможність компанії, а й сприяє зростанню мотивації працівників.

7. Принцип соціальної справедливості та партнерства.

Цей принцип означає дотримання трудового законодавства, повагу до прав працівників, забезпечення справедливого ставлення, участі персоналу в управлінні організацією. Формується атмосфера довіри і взаємної відповідальності.

8. Принцип цільової орієнтації.

Усі дії з управління персоналом повинні бути узгоджені з цілями організації. Це стосується як стратегічного планування людських ресурсів, так і щоденної операційної діяльності в межах HR-служби.

1.3. Теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом

Управління персоналом є однією з ключових функцій будь-якої організації, оскільки саме люди є головним ресурсом, що забезпечує досягнення стратегічних цілей. Теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом ґрунтуються на багатьох концепціях, які розвивалися впродовж останніх десятиліть і відображають змінні умови зовнішнього та внутрішнього середовища організацій. Застосування цих підходів дозволяє забезпечити не лише ефективність діяльності працівників, а й їхню мотивацію, лояльність та професійний розвиток [13].

Одним із класичних підходів є системний, який розглядає управління персоналом як складну систему взаємодії різних елементів: працівників,

керівництва, мотиваційних факторів, організаційної культури та зовнішніх умов. Цей підхід підкреслює необхідність комплексного впливу на всі складові системи, що дає змогу досягати збалансованого розвитку та уникати фрагментарності у вирішенні кадрових питань [11].

Іншим важливим теоретичним підходом є мотиваційний, що базується на розумінні потреб і стимулів працівників. Відповідно до цієї концепції, удосконалення механізмів управління полягає в розробці ефективних систем заохочення, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного психологічного клімату [12].

Сучасні теорії управління персоналом також підкреслюють значення компетентнісного підходу, який орієнтований на розвиток професійних та особистісних якостей працівників. Цей підхід дозволяє створити кадровий резерв, підвищити адаптивність працівників до змін та забезпечити довгостроковий розвиток організації. Впровадження компетентнісних моделей сприяє підвищенню якості підбору, оцінки та навчання персоналу.

В умовах динамічного розвитку ринку праці особливого значення набуває стратегічний підхід до управління персоналом. Він передбачає узгодження кадрової політики з загальною стратегією організації, прогнозування потреб у персоналі та планування його розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість і готовність до змін, що особливо актуально для сучасного бізнес-середовища [8].

Психологічні теорії управління персоналом акцентують увагу на взаємодії між керівником і підлеглими, ролі лідерства та комунікацій у процесі управління. Вони підкреслюють, що успішне управління можливе лише за умов встановлення довірчих і відкритих відносин, що сприяє формуванню командного духу і зниженню конфліктності.

Теоретичні підходи також включають адаптаційний, що орієнтований на швидку інтеграцію нових співробітників у колектив та адаптацію до змін у організації. Удосконалення механізмів управління за цим напрямом полягає у розробці ефективних програм наставництва, тренінгів та підтримки, що мінімізують стресові фактори і підвищують залученість працівників.

Інноваційний підхід у сфері управління персоналом наголошує на використанні сучасних технологій, таких як цифрові платформи для рекрутингу, системи електронного навчання, аналітика даних для оцінки ефективності роботи. Це дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень і адаптувати управління до нових реалій ринку.

Важливою складовою удосконалення є також інтеграційний підхід, який передбачає комплексну взаємодію між різними службами організації — від HR до фінансів та маркетингу. Такий підхід забезпечує єдність цілей і послідовність дій у сфері управління персоналом, що підвищує загальну ефективність організації.

Культурологічний підхід вказує на значення організаційної культури як фактора, що визначає стиль управління, поведінку працівників і їхні цінності. Розвиток позитивної культури сприяє формуванню сильної ідентичності співробітників з компанією і створює сприятливе середовище для інновацій та самореалізації [14].

Соціологічні теорії, у свою чергу, розглядають персонал як соціальну групу з власними нормами і правилами, що впливають на процеси комунікації і прийняття рішень. Удосконалення механізмів управління з урахуванням цих аспектів допомагає оптимізувати соціальні взаємодії і підвищити згуртованість колективу.

Загалом, теоретичні підходи до удосконалення механізмів управління персоналом є багатовимірними і взаємодоповнюючими. Вони враховують як індивідуальні особливості працівників, так і структурні, культурні та

технологічні аспекти організації. Комбінування різних підходів дозволяє створювати адаптивні, ефективні та інноваційні системи управління, здатні забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність організації в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

ТОВ «АТБ-Маркет» – одне з найбільших підприємств роздрібної торгівлі в Україні, що спеціалізується на мережі магазинів формату дискаунтер. Компанія працює у сфері торгівлі продуктами харчування, побутовою хімією та товарами щоденного вжитку. Заснована в середині 90-х років, вона пройшла динамічний шлях розвитку та зуміла утвердитися як лідер ринку. Підприємство функціонує у складі корпорації «АТБ» і має широку географію розташування торгових точок по всій території України.

Основною метою діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є задоволення щоденних потреб населення у доступних і якісних товарах. Магазины мережі працюють у форматі самообслуговування з орієнтацією на швидке обслуговування, зручність та економію для покупця. Компанія дотримується політики низьких цін завдяки прямим контрактам із виробниками, ефективному управлінню логістикою та високому обігу товарів.

АТБ-Маркет активно інвестує у розвиток логістичної інфраструктури, створення сучасних розподільчих центрів та впровадження новітніх інформаційних технологій. Власний автопарк, аналітичні та інноваційні підрозділи забезпечують гнучкість та оперативність у постачанні товарів. Крім того, компанія звертає увагу на екологічні аспекти діяльності, впроваджуючи енергоощадні рішення в мережі магазинів.

У структурі підприємства чітко вибудована система управління, яка охоплює фінансові, аналітичні, логістичні, технічні, маркетингові та кадрові служби. Такий підхід дозволяє не лише ефективно координувати діяльність

компанії, а й швидко адаптуватися до ринкових змін. Управлінська вертикаль ґрунтується на принципах централізації стратегічних рішень і децентралізації операційного управління.

Таблиця 2.1

Активи ТОВ «АТБ-маркет» (тис. Грн.)

Назва	2021	2022	2023	2024
I. Необоротні активи	86 689.00	101 948.00	57 676.00	151 490.00
Нематеріальні активи				
первісна вартість	357 915.00	313 033.00	285 827.00	404 045.00
накопичена амортизація	271 226.00	211 085.00	228 151.00	252 555.00
Незавершені капітальні інвестиції	1 782 972.00	1 755 082.00	1 780 720.00	1 934 406.00
Основні засоби	23 895 667.00	20 763 561.00	22 365 282.00	25 308 189.00
первісна вартість	39 237 613.00	40 243 974.00	45 619 098.00	52 494 015.00
знос	15 341 946.00	19 480 413.00	23 253 816.00	27 185 826.00
Інвестиційна нерухомість	586 227.00	203 790.00	195 327.00	194 594.00
первісна вартість	600 421.00	597 248.00	597 247.00	605 757.00
знос	14 194.00	393 458.00	401 920.00	411 163.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	3 705.00	3 247.00	2 485.00	2 131.00
Відстрочені податкові активи	90 903.00	273 884.00	234 035.00	216 189.00
Усього	26 446 223.00	23 101 572.00	24 635 585.00	27 807 059.00

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18]

Аналізуючи динаміку необоротних активів ТОВ «АТБ-Маркет» за період 2021–2024 років, спостерігається загальна тенденція до їх зростання. Якщо у 2021

році сукупна вартість необоротних активів становила 26,4 млрд грн, то у 2024 році вона зросла до 27,8 млрд грн, що свідчить про поступове розширення інвестиційної бази підприємства. Таке зростання є позитивним сигналом, оскільки воно відображає активну інвестиційну політику компанії, спрямовану на модернізацію основних фондів та розвиток інфраструктури.

У складі необоротних активів найбільшу частку стабільно займають основні засоби. У 2021 році їх балансова вартість становила близько 23,9 млрд грн, тоді як у 2024 році вона зросла до 25,3 млрд грн. При цьому первісна вартість основних засобів збільшувалася щорічно, що підтверджує активне оновлення матеріально-технічної бази. Разом із тим відзначається збільшення зносу основних засобів з 15,3 млрд грн до 27,2 млрд грн за аналізований період, що свідчить про інтенсивну експлуатацію активів.

Позитивна динаміка спостерігається й у сфері незавершених капітальних інвестицій, обсяг яких зріс з 1,78 млрд грн у 2021 році до 1,93 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про постійне оновлення інфраструктурних проєктів компанії та готовність до масштабного розширення. Компанія інвестує в нові торговельні площі, логістичні центри, технічне обладнання, що забезпечує стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

Щодо нематеріальних активів, то тут динаміка має нестабільний характер. У 2022 році спостерігалось зниження їх вартості, однак уже в 2024 році показник зріс до 151,5 млн грн. Це може бути пов'язано з оновленням програмного забезпечення, придбанням ліцензій чи патентів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Інвестиційна нерухомість у структурі активів ТОВ «АТБ-Маркет» займає незначну частку, однак тут спостерігається зниження залишкової вартості. З 586,2 млн грн у 2021 році вона зменшилась до 194,6 млн грн у 2024 році, що може свідчити про частковий продаж чи переоцінку нерухомого майна. Значне

збільшення зносу в цьому розділі також вказує на експлуатаційне старіння об'єктів.

Інші складові необоротних активів, такі як довгострокова дебіторська заборгованість та відстрочені податкові активи, мають незначний вплив на загальну структуру, проте демонструють зменшення у 2024 році. Це може свідчити про погашення частини боргів або зміну податкової політики компанії. Загалом структура необоротних активів ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільність і стратегічну орієнтацію на розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.2

Пасиви ТОВ «АТБ-маркет» (тис. Грн.)

Показник	2021	2022	2023	2024
I. Власний капітал	9 930.00	9 930.00	9 930.00	9 930.00
Зареєстрований (пайовий) капітал				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 520 877.00	4 970 321.00	4 519 921.00	5 259 295.00
Усього за розділом I	4 530 807.00	4 980 251.00	4 529 851.00	5 269 225.00
Інші довгострокові зобов'язання	9 875 245.00	8 859 351.00	8 672 402.00	9 109 090.00
Усього за розділом II	9 875 245.00	8 859 351.00	8 672 402.00	9 109 090.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 812 036.00	1 983 346.00	2 865 394.00	2 905 421.00
товари, роботи, послуги	16 637 705.00	13 220 201.00	18 232 757.00	21 394 649.00

Продовження табл. 2.2

розрахунками з бюджетом	1 077 782.00	681 239.00	471 262.00	1 385 480.00
у тому числі з податку на прибуток	546 077.00	-	80 521.00	436 502.00
розрахунками зі страхування	144 542.00	93 539.00	148 652.00	203 353.00
розрахунками з оплати праці	626 140.00	452 264.00	627 523.00	886 083.00
за одержаними авансами	55 468.00	41 006.00	116 815.00	139 721.00
за розрахунками з учасниками	5 639 313.00	5 481 022.00	1 242 029.00	99 991.00
Інші поточні зобов'язання	569 582.00	4 526 191.00	9 284 721.00	11 863 613.00
Усього за розділом III	27 989 397.00	27 241 112.00	34 285 683.00	40 152 082.00

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18]

Аналіз пасивів ТОВ «АТБ-маркет» за період 2021–2024 років свідчить про стабільність у структурі власного капіталу підприємства. Зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним протягом чотирьох років на рівні 9 930 тис. грн, що свідчить про відсутність додаткових вкладень або змін у структурі власників компанії.

Нерозподілений прибуток демонструє певну нестабільність. Якщо у 2021 році він складав 4 520 877 тис. грн, то в 2022 році збільшився до 4 970 321 тис. грн. Проте у 2023 році відбулося його суттєве скорочення до 4 519 921 тис. грн, після чого в 2024 році знову зафіксоване зростання до 5 259 295 тис. грн. Це може

свідчити про коливання в прибутковості діяльності або про виплати дивідендів чи покриття попередніх збитків.

Загалом власний капітал компанії залишався відносно стабільним у межах 4,5–5,3 млрд грн, що вказує на фінансову самодостатність підприємства. Водночас він поступово зростає, що є позитивним знаком і свідчить про здатність компанії реінвестувати прибуток у розвиток.

У розділі довгострокових зобов'язань спостерігається зниження з 9 875 245 тис. грн у 2021 році до 8 672 402 тис. грн у 2023 році, проте в 2024 році вони знову зросли до 9 109 090 тис. грн. Це може вказувати на часткове погашення зобов'язань або зміну умов кредитування, а також свідчити про потребу в залученні додаткового фінансування у 2024 році.

Найбільше зростання відбулося в поточних зобов'язаннях, які підвищилися з 27 989 397 тис. грн у 2021 році до 40 152 082 тис. грн у 2024 році. Найбільша частка в цьому зростанні припадає на кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги – з 16,6 млрд грн у 2021 році до 21,4 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активне розширення торговельної діяльності компанії та можливе збільшення обсягу закупівель.

Важливо також звернути увагу на зміну заборгованості за розрахунками з учасниками, яка різко скоротилася з 5,6 млрд грн у 2021 році до всього 99,9 млн грн у 2024 році. Це може бути результатом реструктуризації внутрішніх зобов'язань або виплат дивідендів засновникам. Таке зменшення зменшує внутрішню заборгованість компанії, покращуючи її ліквідність.

Інші поточні зобов'язання також істотно зросли – майже в 20 разів з 569 млн грн у 2021 році до 11,8 млрд грн у 2024 році. Такий стрибок може свідчити про появу нових форм зобов'язань, зростання обсягу короткострокового фінансування або зміну фінансової стратегії компанії на користь гнучкішого управління капіталом.

Загальна структура пасивів ТОВ «АТБ-маркет» вказує на значне переважання поточних зобов'язань над власним капіталом і довгостроковими зобов'язаннями. Це може свідчити про агресивну стратегію фінансування оборотного капіталу, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни попиту, однак водночас підвищує фінансові ризики в умовах нестабільності ринку.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «АТБ-маркет» (тис. Грн.)

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148 332 869.00	148 745 255.00	208 905 300.00	181 089 665.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110 721 024.00	110 486 259.00	152 634 904.00	133 239 848.00
Валовий: прибуток	37 611 845.00	38 258 996.00	56 270 396.00	47 849 817.00
Інші операційні доходи	1 196 654.00	1 330 685.00	1 349 664.00	1 125 906.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	4 625 556.00	11 906 670.00	5 179 305.00	603 292.00
Інші фінансові доходи	409 851.00	216 069.00	905 862.00	914 341.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 356 764.00	10 156 687.00	4 144 676.00	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 527 690.00	8 328 888.00	3 099 374.00	-

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18]

Фінансові результати ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2024 роки свідчать про коливання ключових показників діяльності підприємства. Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка зростання чистого доходу від реалізації продукції, який досяг піку в 2023 році — понад 208,9 млрд грн. Це свідчить про розширення діяльності компанії, збільшення обсягів продажу та ефективну маркетингову стратегію. Водночас у 2024 році відбувся спад доходу до 181 млрд грн, що може бути наслідком змін у споживчому попиті або впливу зовнішніх економічних чинників.

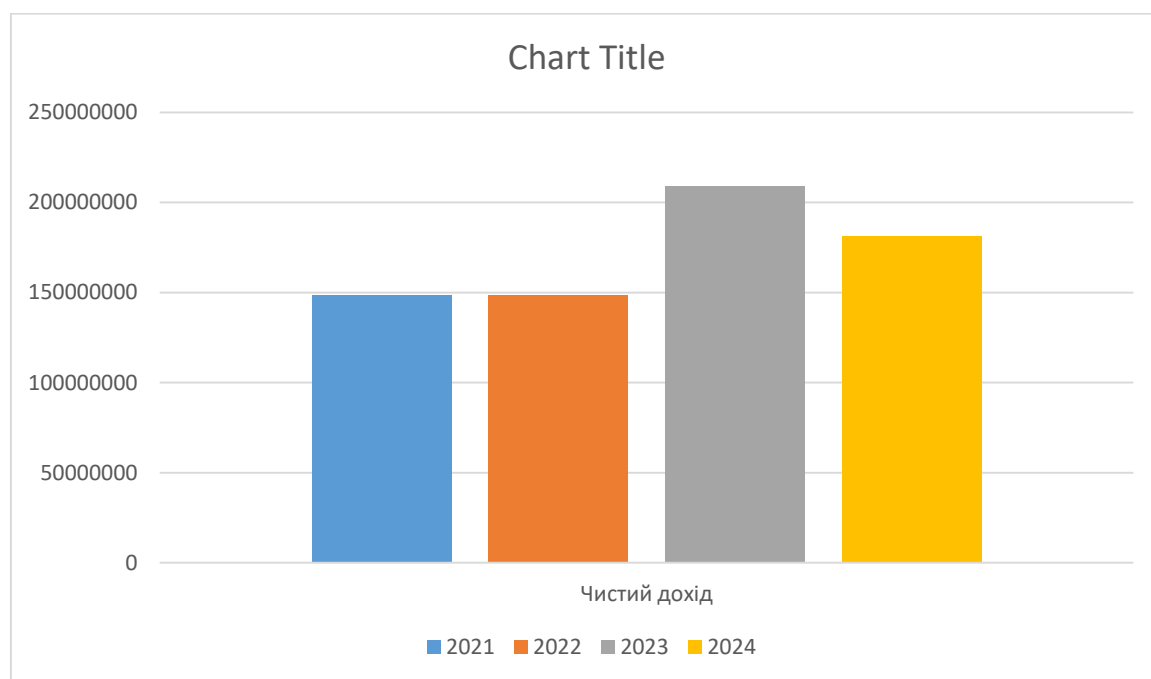


Рис. 2.1 - Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Собівартість реалізованої продукції демонструє схожі тенденції: зростання до 152,6 млрд грн у 2023 році, а згодом її зниження до 133,2 млрд грн у 2024 році. Попри це, зменшення собівартості не сприяло зростанню валового прибутку, який у 2024 році, навпаки, скоротився порівняно з попереднім роком на понад 8,4 млрд грн. Це свідчить про зменшення маржинальності бізнесу, імовірно, через

зміну цінової політики чи збільшення витрат, що не були пов'язані із собівартістю продукції.

Особливу увагу привертає показник фінансового результату від операційної діяльності, який зазнав суттєвих коливань. Якщо у 2022 році підприємство досягло найвищого прибутку в розмірі понад 11,9 млрд грн, то в 2024 році – лише 603 млн грн, що є різким спадом. Це може свідчити про погіршення ефективності операційного управління або зростання адміністративних та інших витрат.

Додаткові доходи, зокрема інші операційні та фінансові доходи, залишаються незначними у структурі загальних фінансових надходжень. Їх коливання протягом періоду не мали вирішального впливу на загальний прибуток підприємства, однак позитивна динаміка фінансових доходів у 2023–2024 роках свідчить про певні інвестиційні або кредитні надходження.

Варто звернути увагу на те, що у 2024 році відсутні дані про фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток. Це може бути зумовлено або незавершеним фінансовим роком, або ж збитковою діяльністю, яка не дала підстав для обліку прибутку. Така ситуація є тривожною і потребує детального аналізу фінансової звітності за цей рік.

Загалом, фінансові результати ТОВ «АТБ-маркет» свідчать про значні ризики у веденні діяльності у 2024 році, попри високі обсяги доходів у попередні роки. Підприємству необхідно звернути увагу на фактори, які знижують операційну ефективність, зокрема витрати, що не призводять до відповідного зростання прибутку, та адаптувати стратегію до нових ринкових умов.

Таблиця 2.4

Витрати ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	2021	2022	2023	2024
Адміністративні витрати	11 026 796.00	4 815 775.00	21 255 540.00	23 972 873.00
Витрати на збут	22 040 993.00	22 451 209.00	28 844 969.00	23 012 908.00
Інші операційні витрати	1 115 154.00	416 027.00	2 340 246.00	1 386 650.00
Фінансові витрати	1 648 708.00	1 953 681.00	1 853 781.00	1 708 397.00
Інші витрати	29 941.00	12 385.00	86 714.00	20 021.00

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18]

Аналіз витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2024 роки демонструє суттєві коливання за основними статтями, що впливають на загальну фінансову стабільність підприємства. Найбільш динамічними є адміністративні витрати, які в 2022 році різко знизилися до 4,8 млрд грн порівняно з 11 млрд грн у 2021-му, але вже у 2023–2024 роках знову зросли – до 21,2 та 24 млрд грн відповідно. Такі коливання можуть свідчити про перерозподіл функцій, реорганізацію управлінського персоналу або зміну в обліковій політиці компанії.

Витрати на збут загалом мають стабільний характер, із незначним зростанням у 2023 році до майже 28,8 млрд грн, після чого у 2024 році відбулося зменшення до рівня 2022 року – 23 млрд грн. Це може бути пов'язано зі зменшенням активності на ринку, скороченням рекламних кампаній або оптимізацією логістичних витрат. Незважаючи на скорочення, ці витрати залишаються ключовими у структурі витрат, що характерно для роздрібно́ї торгівлі.

Інші операційні витрати залишаються менш значущими за обсягом, однак також демонструють коливання: від 416 млн грн у 2022 році до понад 2,3 млрд у 2023-му, а в 2024 році знову зменшуються до 1,39 млрд грн. Подібна нестабільність може свідчити про непередбачувані витрати, пов'язані з позаштатними ситуаціями або одноразовими втратами. Стабілізація цієї категорії витрат є важливою умовою для прогнозованого управління витратами.

Фінансові та інші витрати залишаються на відносно стабільному рівні протягом усіх чотирьох років. Фінансові витрати коливаються в межах 1,6–1,9 млрд грн щорічно, що свідчить про наявність боргових зобов'язань або кредитної активності підприємства. Інші витрати – найменша стаття, яка не має суттєвого впливу на загальний обсяг витрат, проте її зростання в окремі роки також потребує контролю, аби уникнути непродуктивних втрат у майбутньому.

ТОВ «АТБ-Маркет» є прикладом успішного комерційного підприємства з розвиненою організаційною структурою, високими темпами зростання та сильною позицією на ринку. Його господарська діяльність спрямована на постійне вдосконалення внутрішніх процесів, розширення асортименту та підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки цьому компанія не лише зберігає лідерство в галузі, а й активно впливає на загальні стандарти торгівлі в Україні.

2.2. Аналіз організаційної структури та кадрової політики підприємства

Організаційна структура та кадрова політика є фундаментальними елементами управління будь-яким підприємством, які безпосередньо впливають на його ефективність, стабільність та конкурентоспроможність. Саме від чіткого розподілу управлінських функцій, раціональної побудови ієрархічних зв'язків і ефективної кадрової стратегії залежить здатність підприємства адаптуватися до

змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Успішна організація праці сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і зміцненню внутрішньої дисципліни.

Кадрова політика відображає підходи підприємства до формування, використання, мотивації та розвитку персоналу. Вона охоплює не лише процеси найму, адаптації та професійного зростання працівників, а й механізми стимулювання, забезпечення соціальних гарантій та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Особлива увага на сучасному етапі приділяється забезпеченню балансу між кваліфікованим складом кадрів і потребами підприємства в умовах динамічної ринкової конкуренції.

Для повноцінного функціонування підприємства важливо не лише мати чітко визначену організаційну структуру, але й гнучко її адаптувати до внутрішніх і зовнішніх змін. Аналіз організаційної структури та кадрової політики дозволяє оцінити рівень управлінської ефективності, виявити слабкі місця в системі керівництва і запропонувати заходи для її вдосконалення. У контексті цього дослідження буде проведено детальний розгляд зазначених аспектів на прикладі діяльності ТОВ «АТБ-маркет».

В умовах масштабної розгалуженої торговельної мережі, якою є ТОВ «АТБ-маркет», особливе значення набуває ефективна взаємодія між усіма ланками управління – від центрального офісу до окремих магазинів. Це вимагає чіткої координації дій, прозорого розподілу обов'язків та налагодженого документообігу. Також важливим чинником залишається система контролю за виконанням службових функцій та оперативна передача інформації, що є можливим лише за наявності раціональної організаційної структури. Успішна реалізація кадрової політики в такій структурі дозволяє не лише забезпечити безперебійне функціонування підприємства, а й створити умови для його сталого розвитку, зростання лояльності працівників та формування сильної корпоративної культури.

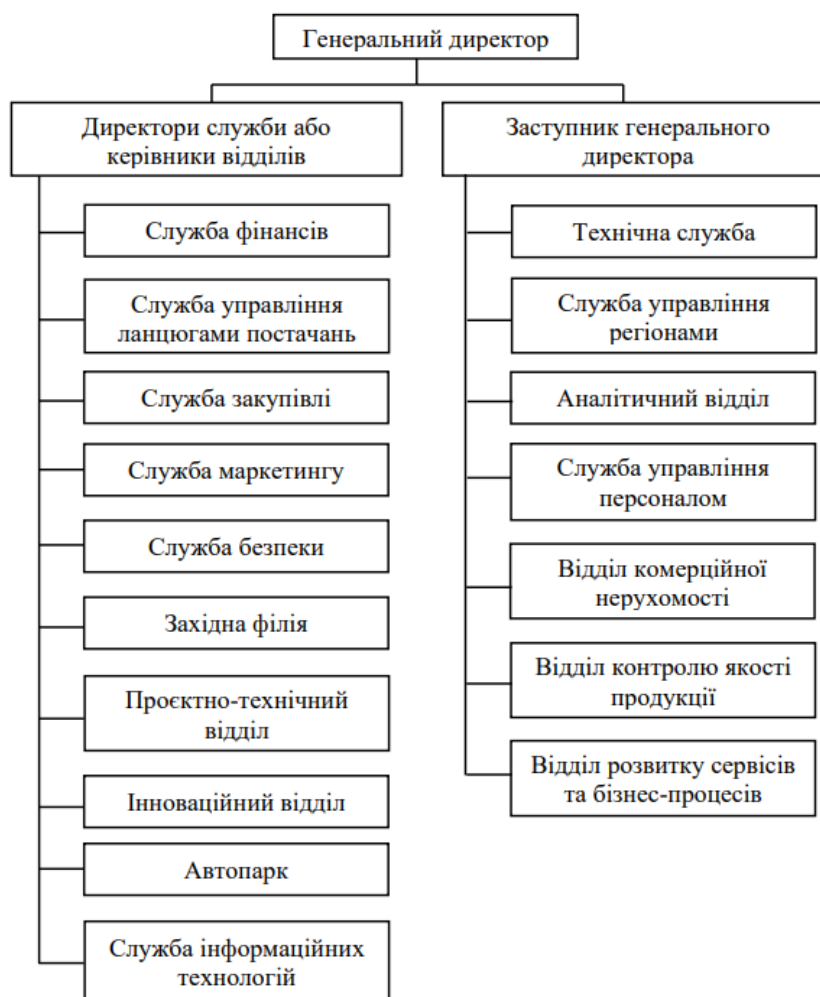


Рис. 2.2. Організаційна структура управління компанії «АТБ-Маркет»

Генеральний директор

Генеральний директор очолює всю компанію АТБ-Маркет, приймає стратегічні рішення, керує ключовими процесами, відповідає за загальний розвиток підприємства, його прибутковість, стабільність і відповідність нормам законодавства. У його підпорядкуванні — усі служби та підрозділи.

1. Директори служб або керівники відділів:

Служба фінансів

Займається плануванням, аналізом і контролем фінансової діяльності компанії. Формує бюджети, контролює витрати, звітність та забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами.

Служба управління ланцюгами постачань

Відповідає за логістику та ефективну організацію постачань товарів — від закупівлі до доставки в магазини. Контролює складські запаси, маршрути та терміни постачання.

Служба закупівлі

Організовує процес закупівель продукції для магазинів АТБ. Проводить переговори з постачальниками, формує асортимент і контролює якість та ціни товарів.

Служба маркетингу

Розробляє стратегії просування товарів і бренду, аналізує споживчий ринок, організовує рекламні кампанії та акції, підтримує імідж компанії.

Служба безпеки

Забезпечує захист персоналу, майна, інформації та комерційної таємниці. Проводить внутрішні розслідування, контролює дотримання політик безпеки.

Західна філія

Окремий регіональний підрозділ, що координує роботу магазинів та логістичних об'єктів у західному регіоні України. Впроваджує політику компанії на місцях.

Проектно-технічний відділ

Відповідає за проектування, будівництво та технічне обслуговування об'єктів компанії – торгових центрів, складів, офісів тощо.

Інноваційний відділ

Займається впровадженням нових технологій, автоматизацією процесів і пошуком рішень для покращення ефективності діяльності компанії.

Автопарк

Управляє транспортом компанії: логістикою доставки, технічним обслуговуванням, експлуатацією транспорту та плануванням перевезень.

Служба інформаційних технологій

Забезпечує безперебійну роботу ІТ-інфраструктури компанії: комп'ютерних мереж, програмного забезпечення, кібербезпеки та технічної підтримки.

2. Заступник генерального директора (курирує такі відділи):

Технічна служба

Здійснює технічне обслуговування, ремонт та модернізацію обладнання, інженерних систем магазинів і складів, слідкує за енергоефективністю.

Служба управління регіонами

Координує діяльність магазинів у різних регіонах України. Впроваджує загальну політику компанії, контролює дотримання стандартів.

Аналітичний відділ

Збирає, аналізує і обробляє дані про продажі, ринок, конкурентів. Готує звіти для прийняття управлінських рішень.

Служба управління персоналом

Займається підбором, навчанням, мотивацією та розвитком працівників. Розробляє кадрову політику та контролює її реалізацію.

Відділ комерційної нерухомості

Відповідає за управління об'єктами нерухомості, їх оренду, придбання, продаж або будівництво нових магазинів і логістичних центрів.

Відділ контролю якості продукції

Здійснює перевірку відповідності продукції стандартам якості, контролює санітарно-гігієнічні умови та перевіряє продукцію на всіх етапах логістики.

Відділ розвитку сервісів та бізнес-процесів

Покращує обслуговування клієнтів, оптимізує внутрішні процеси, впроваджує нові сервіси, аналізує ефективність бізнес-процесів та ініціює зміни.

Корпорація «АТБ» приділяє значну увагу професійному зростанню своїх працівників і створює всі необхідні умови для кар'єрного просування. Для цього впроваджена ефективна система оцінювання персоналу, яка здійснюється на

регулярній основі. За результатами щорічної комплексної перевірки, працівники, які демонструють високі показники, мають можливість піднятися на вищу сходинку кар'єрної драбини. Такий підхід мотивує персонал до постійного самовдосконалення та високих результатів у роботі.

Основними принципами кадрової політики є відкритість, об'єктивність і послідовність. Це означає, що кожен працівник чітко розуміє, за якими критеріями оцінюється його робота та які перспективи кар'єрного зростання перед ним відкриваються. При цьому враховуються як професійні досягнення, так і тривалість роботи в компанії – це дозволяє забезпечити справедливість у прийнятті кадрових рішень. Система оцінювання виключає упередженість, що зміцнює довіру працівників до керівництва.

Особливістю організаційного підходу до кар'єрного розвитку в «АТБ-Маркет» є активна участь керівників магазинів та менеджерів з персоналу у формуванні кадрового резерву. Кращі працівники, які продемонстрували лідерські якості, ініціативність і високий рівень відповідальності, включаються до цього резерву. Їм надається можливість пройти додаткове професійне навчання, зазвичай – безкоштовно, що є суттєвим стимулом до подальшого розвитку.

Для кожної посади в межах компанії розроблено індивідуальну програму навчання, яка охоплює як практичне стажування під наглядом досвідчених наставників, так і теоретичне навчання в корпоративних навчальних центрах. Після завершення навчання приймається зважене рішення щодо переведення працівника на вищу посаду. Це дозволяє компанії розвивати власні кадри всередині системи, зберігаючи при цьому стабільність і корпоративну культуру.

Крім того, «АТБ» активно підтримує ініціативність та прагнення до зростання серед своїх співробітників. Це проявляється в тому, що працівники не лише мають змогу підвищити кваліфікацію, але й реалізувати власні ідеї в межах

своєї посади. Такий підхід сприяє формуванню сильної внутрішньої мотивації та високого рівня залученості персоналу до досягнення загальних цілей компанії.

З огляду на стрімке розширення торговельної мережі «АТБ», у компанії постійно відкриваються нові вакансії, що створює додаткові можливості для внутрішнього кар'єрного просування. Для молодих та амбітних працівників це – чудовий шанс швидко реалізувати свій потенціал у стабільній та динамічній компанії з сучасним підходом до управління персоналом.

Таблиця 2.5

Плинність кадрів у ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2024 роки

Рік	Середньооблікова чисельність працівників	Кількість звільнених працівників	Рівень плинності кадрів, %
2021	55 000	8 250	15
2022	58 000	9 860	17
2023	61 000	10 370	17
2024	63 500	11 430	18

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані щодо плинності кадрів у ТОВ «АТБ-маркет» за 2021–2024 роки, спостерігається стійка тенденція до зростання кількості звільнень. Якщо у 2021 році з компанії звільнилося 8 250 працівників, то вже у 2024 році цей показник сягнув 11 430 осіб. Це свідчить про певні труднощі у кадровому управлінні, зокрема щодо утримання персоналу на підприємстві.

Середньооблікова чисельність персоналу за цей період також поступово зростала, що загалом позитивно характеризує динаміку розвитку компанії. Проте рівень плинності кадрів також має зростаючий характер – з 15% у 2021 році до 18% у 2024 році. Це означає, що з кожним роком компанія втрачає більшу частку свого персоналу, навіть з урахуванням загального збільшення чисельності штату.

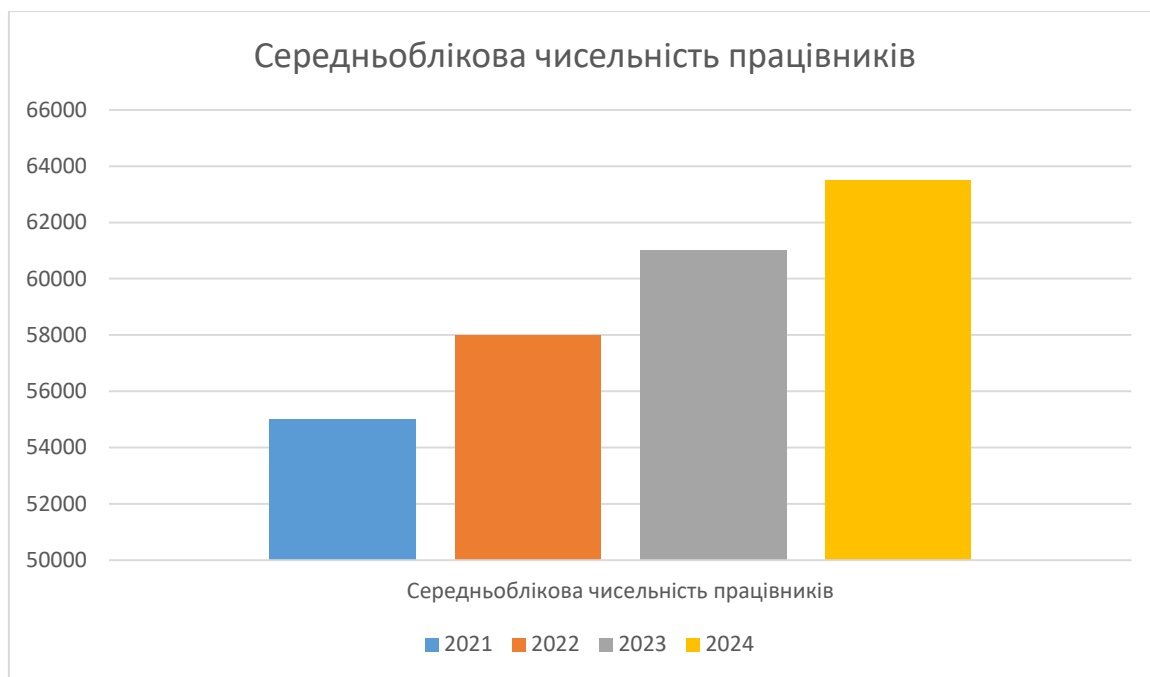


Рис. 2.3 – Середньооблікова чисельність персоналу за 4 роки

Плинність на рівні 17–18% вважається досить високою для роздрібної торгівлі. Такий рівень може бути пов'язаний із сезонністю роботи, високим навантаженням, недостатнім рівнем оплати праці або низьким рівнем мотивації персоналу. Варто також враховувати емоційне вигорання працівників через інтенсивний робочий графік у торговельній сфері.

Таким чином, попри зростання чисельності працівників, збільшення плинності кадрів може негативно впливати на стабільність колективу, якість обслуговування клієнтів і витрати на підбір та навчання нових співробітників. Компанії слід звернути увагу на внутрішні чинники, що спричиняють звільнення, та вжити заходів для зниження плинності персоналу.

Методи підбору кадрів та просування по службі

Підбір кадрів у ТОВ «АТБ-маркет» здійснюється як через зовнішні, так і внутрішні джерела. Основну частину нових працівників компанія залучає через відкриті вакансії на сайті компанії, через сайти з пошуку роботи, а також через рекомендації діючих працівників. На початкових позиціях у магазинах значна увага приділяється оперативному закриттю вакансій та готовності кандидатів

працювати в умовах високої інтенсивності. Попередньо всі кандидати проходять співбесіду з менеджером з персоналу та оцінку особистісних якостей.

Важливою складовою кадрової політики є внутрішній відбір і просування працівників. Компанія активно розвиває систему кадрового резерву, до якого потрапляють найуспішніші співробітники за підсумками щорічної оцінки. Внутрішнє просування вважається пріоритетом, оскільки працівники, що вже мають досвід у компанії, краще адаптовані до її стандартів та корпоративної культури. Визначення потенційних керівників базується на об'єктивній оцінці досягнень, стажу, рівня відповідальності та готовності до навчання.

Просування по службі передбачає обов'язкове навчання та проходження стажування на новій посаді. Такий підхід дозволяє уникнути кадрових помилок і забезпечити плавний перехід працівника до вищого рівня відповідальності. Зокрема, компанія надає можливість кожному працівникові побудувати власний кар'єрний маршрут, починаючи з базової посади та закінчуючи керівними позиціями, що сприяє зменшенню плинності кадрів і формуванню лояльності до роботодавця.

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників

Компанія «АТБ-Маркет» приділяє велику увагу професійному навчанню персоналу, вважаючи його необхідною умовою для розвитку та стабільної роботи. Навчання працівників організовується у декілька етапів: первинне навчання нових працівників, підвищення кваліфікації діючих кадрів і спеціалізовані курси для керівників. Всі новоприйняті співробітники проходять інструктажі, знайомляться зі стандартами обслуговування, правилами безпеки, а також під керівництвом наставників адаптуються до умов роботи.

Особливу роль відіграє корпоративне навчання для кадрового резерву та працівників, що просуваються по службі. Для них розроблені навчальні програми, які враховують специфіку майбутньої посади та передбачають не лише теоретичну частину, а й практичну підготовку. Також функціонують навчальні

центри, у яких співробітники отримують сучасні знання у сфері менеджменту, логістики, комунікацій та управління персоналом.

Упровадження системи безперервного навчання дозволяє компанії підвищувати якість обслуговування, підвищувати рівень залученості персоналу, а також формувати власну управлінську команду. Це знижує потребу у зовнішньому пошуку керівників і дозволяє економити ресурси. Крім того, можливість навчатися та розвиватися позитивно впливає на мотивацію працівників і рівень їхньої задоволеності.

Система мотивації: матеріальне й нематеріальне стимулювання

АТБ-Маркет використовує комплексну систему мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. До матеріальних належать стабільна заробітна плата, щомісячні премії за досягнення планових показників, разові бонуси, доплати за понаднормову роботу, оплата навчання. Крім того, компанія надає соціальні гарантії, зокрема офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні.

Нематеріальні методи стимулювання також активно застосовуються. Це, зокрема, корпоративна культура, заснована на взаємній повазі, підтримці та партнерстві. Працівники беруть участь у внутрішніх конкурсах, заходах та корпоративних святах. Також важливу роль відіграє система визнання заслуг – подяки, грамоти, розміщення фото «кращих працівників» на інформаційних стендах, привітання з нагоди професійних досягнень.

Поєднання фінансової та моральної мотивації дозволяє зберігати позитивний клімат у колективі, зменшувати рівень стресу та плинності кадрів. Працівники відчують зацікавленість роботодавця у своєму розвитку, що формує довготривалу лояльність до компанії. Така система мотивації є ефективною стратегією в умовах високої конкуренції на ринку праці у сфері роздрібної торгівлі.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом (аналіз проблем і недоліків)

Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» дозволяє виявити сильні сторони кадрової політики підприємства, а також визначити наявні проблеми, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей компанії. Незважаючи на масштабність організації, широку мережу магазинів та сформовану систему внутрішнього навчання, низка аспектів кадрового менеджменту потребує подальшого вдосконалення.

Однією з ключових проблем є високий рівень плинності кадрів, який у 2021–2024 роках стабільно залишався в межах 15–18%. Це свідчить про наявність труднощів із закріпленням персоналу на робочих місцях. Основні причини – високе фізичне навантаження, стандартні заробітні плати без відчутного зростання, а також психологічна втома через інтенсивний робочий темп. Особливої уваги потребує сегмент рядового персоналу – касирів, продавців і вантажників, де плинність найвища.

Іншим критичним моментом є обмежений зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом на окремих рівнях. Незважаючи на наявність корпоративного порталу та регулярних інструктажів, не всі працівники відчують, що їхня думка враховується в процесі прийняття рішень. Це знижує мотивацію та ініціативність, що напряму впливає на продуктивність праці.

Також існує певна непрозорість у процедурах внутрішнього просування. Хоча компанія формально дотримується системи кадрового резерву, на практиці не всі співробітники обізнані з механізмом її формування. Деякі працівники вважають, що рішення про кар'єрне зростання приймаються суб'єктивно, без чітких критеріїв оцінювання. Це формує недовіру до системи та знижує прагнення до розвитку в межах компанії.

Нижче наведено узагальнену таблицю, яка ілюструє деякі сильні сторони та недоліки системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет».

Таблиця 2.6

Показник	Сильні сторони	Проблемні аспекти
Плинність кадрів	Відслідковується та аналізується щорічно	Високий рівень (>15%)
Система просування по службі	Формально існує система кадрового резерву	Недостатня прозорість механізму просування
Навчання і розвиток	Функціонують корпоративні освітні центри	Обмеженість доступу для окремих категорій
Мотивація	Комбінована система: зарплата + бонуси + навчання	Невисокий рівень нематеріальної мотивації
Зворотний зв'язок	Проводяться оцінки і збори персоналу	Слабка комунікація між рівнями управління

Джерело: створено автором

Крім зазначеного, ще одним викликом є недостатня увага до індивідуалізації підходу до співробітників. У великій структурі, де працюють тисячі осіб, складно врахувати потреби та інтереси кожного. Це особливо важливо у контексті поколінь Z та Y, які очікують від роботодавця більше гнучкості, свободи вибору та балансу між роботою і особистим життям.

Низький рівень автоматизації процесів кадрового адміністрування також може бути бар'єром до підвищення ефективності. Частина процедур досі виконується вручну або в застарілих системах, що уповільнює комунікації між відділом кадрів, менеджерами та працівниками. Упровадження сучасних HRM-систем могло б зменшити навантаження на персонал і підвищити точність обліку кадрової інформації.

Окремої уваги заслуговує адаптація нових працівників. Хоча в компанії є наставництво, не всі наставники мають належний рівень підготовки. Через це процес адаптації затягується, а деякі новачки покидають компанію вже в перші місяці. Впровадження стандартизованої програми адаптації з чіткими етапами та перевітками прогресу могло б значно покращити ситуацію.

Також існує проблема із забезпеченням належних умов праці в окремих магазинах. Працівники повідомляють про фізичне перенавантаження, нестачу персоналу, особливо у вечірні години та у період підвищеного попиту. Це свідчить про недостатню ефективність планування змін та розподілу робочого навантаження.

Недостатня увага приділяється системній роботі з внутрішнім брендом роботодавця. Хоча зовнішня реклама та кампанії з пошуку працівників активні, формування позитивного іміджу компанії серед уже наявного персоналу – процес повільний. Це створює ризик формування негативної атмосфери, яка розповсюджується через неформальні канали комунікації.

Крім того, відсутність регулярних внутрішніх опитувань щодо задоволеності працею ускладнює моніторинг настроїв персоналу. Практика щорічної оцінки результатів праці має бути доповнена якісною діагностикою клімату в колективах, щоб вчасно виявляти кризові зони й запобігати конфліктам.

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» має багато позитивних складових, але потребує стратегічних змін і адаптації до нових вимог ринку праці. Головні напрями вдосконалення – підвищення прозорості процедур, модернізація інструментів HR, розширення мотиваційних програм та посилення зворотного зв'язку. Усунення зазначених недоліків дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність та формувати стабільний кадровий склад.

Впровадження цілеспрямованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» має не лише виправити наявні

недоліки, а й забезпечити стратегічні переваги компанії на ринку праці. Підвищення прозорості процедур, покращення внутрішньої комунікації, розширення можливостей розвитку персоналу та цифровізація HR-процесів здатні сформувати більш стабільну, мотивовану й ефективну команду працівників. Усе це сприятиме зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню внутрішнього бренду роботодавця.

Таблиця 2.7

Очікувані ефекти від удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет»

Напрямок удосконалення	Очікувані результати
Зниження плинності кадрів	Скорочення рівня плинності до 10–12%, зменшення витрат на пошук та навчання кадрів
Прозорість системи просування	Підвищення довіри працівників, зростання внутрішньої мотивації
Розвиток нематеріальної мотивації	Підвищення залученості персоналу, покращення командної атмосфери
Впровадження сучасних HRM-систем	Автоматизація обліку, прискорення обробки запитів, підвищення точності даних
Поліпшення адаптації нових працівників	Скорочення терміну адаптації, зменшення відсотку звільнень у перші 3 місяці
Покращення умов праці та графіків	Зниження навантаження, підвищення задоволеності працівників
Розвиток внутрішнього бренду роботодавця	Зміцнення лояльності персоналу, зменшення негативу в неформальних каналах
Регулярні внутрішні опитування	Раннє виявлення проблем, підвищення оперативності управлінських рішень

Очікуваний ефект від модернізації системи управління персоналом має комплексний характер. Передусім, стратегічне значення має зниження плинності кадрів. Це дозволить не лише скоротити прямі витрати на підбір і навчання персоналу, але й зменшити навантаження на існуючий штат, підвищивши його ефективність.

Прозорість кар'єрного росту стане важливим мотиваційним фактором, що дозволить активніше використовувати внутрішній кадровий потенціал. Формалізовані критерії оцінки та просування знизять рівень суб'єктивізму та сприятимуть стабільності кадрового складу.

Модернізація інструментів управління, зокрема впровадження цифрових HRM-систем, забезпечить швидкий доступ до інформації, зменшить бюрократію, підвищить якість управлінських рішень. Це важливо в умовах масштабної організації з великою кількістю працівників у різних регіонах.

Особливу увагу слід звернути на розвиток нематеріальної мотивації – визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, гнучкий підхід до графіків. Для поколінь Y та Z такі фактори часто важливіші за фінансові стимули.

Системна робота над внутрішнім брендом роботодавця, включаючи комунікацію, прозорість дій менеджменту та зворотний зв'язок, дозволить сформувати позитивне середовище в колективі. У перспективі це призведе до зростання рівня залученості та зменшення кількості конфліктних ситуацій.

Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» є необхідною умовою для досягнення довгострокових цілей компанії. Комплексний підхід до вирішення виявлених проблем забезпечить зростання продуктивності, зміцнення корпоративної культури та стабільність кадрового складу.

2.4. Розробка заходів щодо вдосконалення системи підбору, навчання і мотивації персоналу та обґрунтування очікуваного ефекту від їх впровадження

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Для такого великого підприємства, як ТОВ «АТБ-Маркет», із широкою мережею магазинів та великою чисельністю персоналу, питання якісного підбору кадрів, організації навчання та формування дієвої системи мотивації набуває особливої ваги. Аналіз поточного стану кадрової роботи показав низку проблем, які можна усунути через цілеспрямовані заходи. Нижче запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на покращення кадрової політики в трьох основних напрямках: підбір, навчання та мотивація працівників.

Удосконалення системи підбору персоналу

Першочерговим заходом має стати реформування процесу підбору кадрів. Для цього рекомендується впровадити централізовану автоматизовану HRM-систему, яка дозволить більш ефективно відстежувати вакансії, управляти відгуками кандидатів і проводити попередній відбір на основі заданих критеріїв. Варто модернізувати структуру співбесід, використовуючи ситуаційні завдання, що дозволяють оцінити не лише теоретичні знання кандидата, а й його практичні навички, комунікативну компетентність та стресостійкість. Особливу увагу слід приділити співробітникам на лінії фронту – продавцям і касирам, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із клієнтами.

Крім того, доцільно розширити канали пошуку персоналу. Замість звичного акценту на сайти вакансій, компанія може активно співпрацювати з навчальними закладами (технікуми, профтехучилища, коледжі), створюючи партнерські програми та залучаючи молодь до роботи за гнучким графіком. Також варто заохочувати реферальну систему – коли працівники самі

рекомендують кандидатів на відкриті позиції в обмін на бонуси. Це підвищить довіру до нових працівників і покращить клімат у колективі.

Покращення системи навчання і професійного розвитку

Важливою умовою збереження і розвитку персоналу є організація якісного, доступного та регулярного навчання. У компанії вже існує система наставництва, проте вона потребує стандартизації та оновлення. Наставники повинні проходити спеціальні тренінги з педагогічної та управлінської майстерності, отримуючи відповідний сертифікат. Варто розробити чіткі програми адаптації нових працівників, з поетапним оцінюванням засвоєного матеріалу, що допоможе швидше інтегрувати їх у корпоративне середовище.

Особливу увагу слід приділити розвитку «м'яких навичок» (soft skills), таких як комунікація, вирішення конфліктів, робота в команді, оскільки ці компетенції часто виявляються вирішальними у сфері ритейлу. Необхідно також забезпечити доступ працівників до онлайн-навчальних платформ, що дозволяють проходити модулі дистанційно у зручний час. Для управлінського персоналу варто створити систему безперервного навчання за типом «корпоративного університету», де вони зможуть підвищувати кваліфікацію та готуватися до наступних кар'єрних етапів

Оптимізація мотиваційної політики

Мотивація працівників є основою для зниження плинності кадрів та підвищення лояльності до компанії. У першу чергу слід диференціювати систему преміювання з урахуванням досягнень працівників – не лише за виконання планів продажу, а й за якість обслуговування клієнтів, відсутність дисциплінарних порушень, залучення нових працівників тощо. Це дозволить створити відчуття справедливості та стимулюватиме прагнення до якісного результату. Рекомендується також запровадити систему «відкритої премії», де працівник бачить, скільки і за що він отримав.

Крім матеріальних стимулів, велике значення має нематеріальне заохочення. Це можуть бути подяки, грамоти, визнання на корпоративних зборах, кар'єрні можливості, участь у внутрішніх конкурсах, святкові заходи тощо. Компанія може створити внутрішній рейтинг працівників місяця або року, публікуючи результати на інформаційних дошках або корпоративному порталі. Це формує здорову конкуренцію та позитивну атмосферу в колективі.

Важливим кроком стане підтримка психологічного благополуччя персоналу. Рекомендується впровадити практику конфіденційних консультацій із психологом, а також забезпечити «гарячу лінію довіри» для вирішення конфліктів, професійного вигорання чи складних життєвих ситуацій. Для підвищення рівня залученості персоналу варто періодично проводити опитування задоволеності працівників і враховувати їхню думку при ухваленні внутрішніх рішень

Таблиця 2.7

Напрямок	Проблема	Заходи вдосконалення
Підбір персоналу	Висока плинність кадрів, неефективний відбір, вузькі канали пошуку	- Впровадження HRM-системи - Ситуаційні співбесіди - Реферальна програма - Співпраця з навчальними закладами
Навчання і розвиток	Недостатня адаптація новачків, слабка підготовка керівників	- Стандартизація наставництва - Програми адаптації - Онлайн-платформи для навчання - Корпоративний університет
Мотивація працівників	Мала диференціація премій, відсутність нематеріальної мотивації	- Гнучка система премій - Відкритість мотивації - Рейтинг працівників - Подяки, конкурси, визнання
Психологічний клімат	Вигорання, конфлікти, відчуття непочутості	- Психологічна підтримка - Гаряча лінія довіри - Опитування задоволеності

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів у систему підбору, навчання та мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «АТБ-маркет» дасть змогу значно знизити рівень плинності кадрів. Завдяки розширенню каналів рекрутингу, удосконаленню процесу відбору та тіснішій співпраці з навчальними закладами, компанія зможе залучати більш підготовлених, мотивованих і лояльних кандидатів. Це дозволить скоротити витрати на пошук та адаптацію нових працівників, а також підвищити стабільність кадрового складу.

Оптимізація системи адаптації та навчання працівників призведе до більш швидкого включення новачків у виробничий процес. Чітко побудована система наставництва, запровадження корпоративного університету та сучасні онлайн-ресурси навчання дозволять значно підвищити якість підготовки персоналу, особливо на лінійних та керівних посадах. Це, в свою чергу, позитивно позначиться на якості обслуговування, продуктивності праці та загальній ефективності діяльності магазинів.

Удосконалення системи мотивації, зокрема через запровадження гнучких схем преміювання, систем внутрішніх рейтингів, програм визнання досягнень, сприятиме зростанню зацікавленості персоналу в результатах своєї праці. Посилення нематеріальної мотивації допоможе сформувати культуру визнання та командного духу, що позитивно вплине на корпоративний імідж компанії як привабливого роботодавця.

Покращення психологічного клімату через впровадження інструментів зворотного зв'язку, регулярних опитувань задоволеності працівників та системи внутрішніх комунікацій дозволить керівництву оперативно реагувати на проблеми колективу. Це зменшить рівень конфліктності, вигорання працівників та підвищить їхню лояльність до компанії.

Комплексна реалізація запропонованих заходів створить передумови для зростання внутрішнього кадрового резерву. Це сприятиме формуванню сильної команди менеджерів, які добре знають корпоративну культуру й особливості

бізнес-процесів, що дозволить підвищити керованість підприємства, знизити потребу в зовнішньому підборі та мінімізувати помилки управлінських рішень.

Зрештою, усі ці зміни матимуть прямий економічний ефект: підвищиться продуктивність праці, знизяться витрати на навчання та заміну персоналу, зросте якість обслуговування клієнтів, що в довгостроковій перспективі позитивно позначиться на доходах підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

1. Підвищення продуктивності праці

Механізм підвищення:

-зменшення плинності кадрів (менше втрат часу на адаптацію нових працівників),

-покращення мотивації,

-оптимізація графіків,

-автоматизація HR-процесів.

Очікуваний приріст продуктивності.

На основі аналітики роздрібного ринку, зниження плинності на 5–6% може дати приріст продуктивності на 8–12% у перерахунку на одного працівника.

У грошовому вираженні.:

Середній дохід з одного магазину мережі АТБ – приблизно 15 млн грн/рік.

Якщо продуктивність зросте хоча б на 10%, це дасть додатково 1,5 млн грн/рік на один магазин.

Для мережі з ~1200 магазинів – потенційний загальний приріст продуктивності = $1,5 \text{ млн грн} \times 1200 = 1,8 \text{ млрд грн/рік}$.

2. Зниження витрат на навчання та заміну персоналу

Механізм економії:

-зменшення кількості звільнень новачків у перші 3 місяці,

-пришвидшення адаптації та зменшення кількості повторних наборів.

Поточна ситуація:

Плинність кадрів = 15–18% на ~70 тис. працівників = щорічно звільняється ~11–12 тис. осіб.

Вартість заміни одного працівника (пошук, адаптація, навчання) $\approx$ 12–15 тис. грн.

Зниження плинності до 10–12% дозволить скоротити заміну персоналу на близько 2,5–3 тис. осіб/рік.

У грошовому вираженні

$2\,500 \text{ осіб} \times 13\,000 \text{ грн (середня вартість)} = \text{економія} \sim 32,5 \text{ млн грн/рік.}$

3. Зростання якості обслуговування клієнтів і вплив на дохід

Механізм впливу:

-краща підготовка працівників $\rightarrow$ менше черг, краще обслуговування $\rightarrow$ вищий середній чек, більше лояльних клієнтів.

-позитивна атмосфера $\rightarrow$ менше скарг, вище повторне відвідування $\rightarrow$ стабільність виручки.

Оцінка ефекту.

Зростання якості обслуговування може призвести до збільшення середнього чеку на 1,5–2%.

Якщо середній чек у АТБ $\approx$ 150 грн, приріст = 2–3 грн на одного клієнта.

Середній трафік одного магазину $\approx$ 2 000 клієнтів/день $\rightarrow$ додатково 3 грн $\times$ 2 000 = 6 000 грн/день/магазин.

За рік: $6\,000 \times 365 = \sim 2,2 \text{ млн грн/рік на один магазин.}$

У масштабі всієї мережі (~ 1200 магазинів):

$2,2 \text{ млн грн} \times 1200 = \text{приблизно } 2,64 \text{ млрд грн/рік додаткових доходів від покращення сервісу.}$

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця очікуваних економічних ефектів

Напрямок	Показник	Орієнтовна величина економічного ефекту

Підвищення продуктивності	Приріст виручки	~1,8 млрд грн/рік
Зниження витрат на навчання і заміну	Економія витрат	~32,5 млн грн/рік
Зростання якості обслуговування	Приріст доходу	~2,64 млрд грн/рік
Сукупний ефект		~4,47 млрд грн/рік

Удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» має високий потенціал економічної ефективності. Комплексні заходи з модернізації управління, автоматизації, мотивації та покращення умов праці можуть дати сукупний економічний ефект у понад 4,4 млрд грн щороку. Це дозволяє не лише компенсувати витрати на HR-реформи, а й закласти основу для довготривалого сталого розвитку підприємства

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення системи підбору, навчання та мотивації персоналу здатні суттєво покращити якість управління людськими ресурсами у ТОВ «АТБ-Маркет». Комплексний підхід, що поєднує технологічні рішення, педагогічні інструменти та емоційно-ціннісні механізми, дозволить не лише залучити кваліфікованих працівників, а й утримати їх у компанії на тривалий час. У довгостроковій перспективі це забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його репутації як роботодавця та створення стабільного кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Стратегічний аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Стратегічний аналіз є важливою складовою оцінки діяльності будь-якого підприємства, що дозволяє визначити його позицію на ринку, конкурентні переваги та перспективи розвитку. У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, ефективна стратегія є ключем до стабільності та зростання компанії. ТОВ «АТБ-маркет», як один із лідерів українського ринку продуктової роздрібної торгівлі, потребує детального аналізу своїх стратегічних ресурсів та факторів, що впливають на діяльність.

Компанія «АТБ-маркет» відома своєю широкою мережею магазинів, що охоплює більшість регіонів України, і здобула репутацію надійного та доступного ритейлера. Водночас ринок, на якому вона функціонує, характеризується високою конкуренцією та постійними змінами в споживчих вподобаннях, що вимагає від компанії гнучкості та адаптації. Важливо розглянути як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ринкові фактори, що формують умови її функціонування.

Стратегічний аналіз допоможе виявити ключові переваги та слабкі сторони ТОВ «АТБ-маркет», а також можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Це, у свою чергу, дозволить розробити рекомендації для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання в майбутньому. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів стане основою для розуміння позиції компанії на ринку та формування ефективних управлінських рішень.

Таким чином, розглядаючи стратегічний аналіз ТОВ «АТБ-маркет», ми зосередимо увагу на комплексному вивченні ринкового середовища, конкурентного середовища, внутрішніх можливостей підприємства та перспектив його розвитку. Цей підхід дозволить не лише визначити поточний стан компанії, а й окреслити напрямки її подальшої діяльності в умовах сучасної економічної реальності.

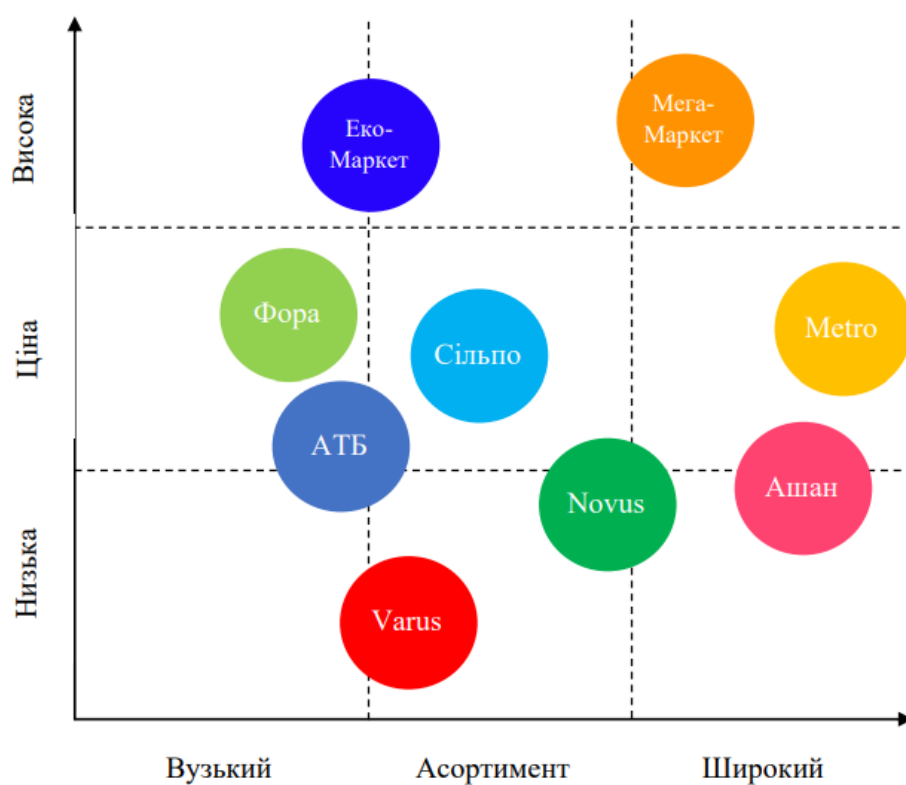


Рис. 2.1 – Стратегічна карта груп конкурентів

Джерело: складено автором

На стратегічній карті груп конкурентів мережа супермаркетів АТБ розташована в нижньому лівому квадранті, що характеризується вузьким асортиментом і низькими цінами. Така позиція свідчить про стратегічне фокусування компанії на доступності продукції для масового споживача при

мінімальному наборі товарних позицій. Це дає змогу АТБ утримувати лідерство в сегменті «економ» за рахунок великого обсягу продажів та зниження витрат.

Безпосередніми конкурентами АТБ в аналогічному сегменті є мережі «Фора» і «Varus», які також мають порівняно вузький або середній асортимент. Проте «Фора» має дещо вищу цінову політику, що вказує на орієнтацію на споживачів з трохи більшим рівнем доходу. У той час як «Varus», попри нижчу ціну, позиціонується з ще меншим асортиментом, що може свідчити про сильні обмеження в товарній пропозиції.

Іншим важливим гравцем є «Сільпо», який має вищу цінову політику порівняно з АТБ та більш широкий асортимент. Його позиціонування свідчить про належність до середнього цінового сегмента з орієнтацією на комфорт і якість обслуговування. «Novus» також займає привабливу позицію на ринку — поєднання відносно низької ціни з широким асортиментом свідчить про спробу зайняти нішу універсального магазину для середнього класу.

У верхньому сегменті, де поєднуються високі ціни з широким асортиментом, розташовані такі гравці, як «Мега-Маркет» і «Metro». Їх цінова стратегія орієнтована на покупців з вищим рівнем доходу, які готові платити більше за вибір, якість і комфорт. «Metro» спеціалізується на гуртових продажах, а «Мега-Маркет» – на преміум-сервісі в роздрібному сегменті. Для АТБ ці компанії не є прямими конкурентами, але становлять альтернативу для певних категорій споживачів.

Цікаву позицію займає «Еко-Маркет», який має найвищу ціну при вузькому асортименті. Така стратегія виглядає не вигідною в умовах конкуренції та може свідчити про специфічну цільову аудиторію або неефективність цінової політики. У цьому контексті АТБ має стратегічну перевагу, пропонуючи споживачам базові товари за мінімальною ціною.

Загалом карта демонструє, що ринок поділений на кілька чітких сегментів, і АТБ займає стійку позицію в нижньоціновому секторі з ефективною моделлю

масового обслуговування. Подальше розширення компанії може базуватись на поступовому розширенні асортименту або створенні нових форматів для охоплення споживачів з вищими очікуваннями.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Велика мережа магазинів по всій Україні - Власна ефективна логістична система - Конкурентні ціни та регулярні акції - Високий рівень впізнаваності бренду - Широкий асортимент товарів	- Обмежена присутність у західних регіонах - Відсутність повноцінної онлайн-платформи - Залежність від імпорту окремих товарів - Відсутність спеціалізованих магазинів (наприклад, преміум-сегмент)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення онлайн-торгівлі та доставки - Розвиток приватних торгових марок - Впровадження нових технологій автоматизації - Зростання попиту на здорове харчування - Вихід на нові регіональні ринки	- Посилення конкуренції з боку міжнародних мереж - Економічна нестабільність і зміни купівельної спроможності - Законодавчі обмеження та податкові зміни - Ризики логістичних перебоїв через форс-мажори

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «АТБ-маркет» дає змогу комплексно оцінити позиції компанії на ринку та визначити ключові фактори, які впливають на її розвиток.

Сильні сторони підприємства, такі як широка мережа магазинів, ефективна логістика та конкурентні ціни, створюють міцну основу для утримання лідерських позицій у роздрібній торгівлі. Висока впізнаваність бренду та широкий асортимент товарів сприяють залученню великої кількості покупців і підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Проте, SWOT-аналіз також виявляє низку слабких сторін, які можуть стримувати подальший розвиток компанії. Обмежена присутність у західних регіонах України і відсутність повноцінної онлайн-платформи є вагомими недоліками в умовах швидкої цифровізації ринку. Крім того, залежність від імпорту окремих товарів створює ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішніх поставок, що може впливати на безперервність роботи мережі.

Можливості, які відкриваються перед ТОВ «АТБ-маркет», пов'язані з розвитком інноваційних напрямків бізнесу, зокрема онлайн-торгівлі, впровадженням нових технологій та розширенням приватних торгових марок. Зростаючий попит на здорове харчування та екологічно чисті продукти також створює сприятливі умови для диверсифікації асортименту і залучення нових категорій покупців. Вихід на нові регіональні ринки може суттєво розширити сферу впливу компанії.

Водночас, ТОВ «АТБ-маркет» має враховувати і зовнішні загрози, що можуть вплинути на стабільність бізнесу. Посилення конкуренції з боку міжнародних мереж вимагає постійного вдосконалення сервісу та цінової політики. Економічна нестабільність, зміни у законодавстві та податкові нововведення можуть створити додаткові виклики для ведення бізнесу. Ризики логістичних перебоїв, особливо в умовах форс-мажорів, також потребують розробки резервних стратегій управління ризиками.

Таблиця 3.2

Аналіз цільової аудиторії ТОВ «АТБ-маркет»

Сегмент споживачів	Основні потреби	Вподобання/Очікування	Особливості поведінки
Сім'ї з середнім та нижчим доходом	Доступність цін, широкий асортимент базових товарів	Регулярні акції, знижки, якість за розумною ціною	Часті покупки, орієнтація на економію
Молодь (18-35 років)	Якість, здорове харчування, органічні продукти	Новинки, готові страви, еко-продукти	Активне користування онлайн-послугами, вибір трендових товарів
Пенсіонери та літні люди	Зручність, простота вибору, доступність цін	Невеликі упаковки, зрозуміле маркування, комфорт	Повільніші покупки, орієнтація на традиційні продукти
Зайняті професіонали	Швидкість, зручність, доставка	Онлайн-замовлення, швидка доставка	Використання цифрових сервісів, мінімальний час на покупки

Джерело: складено автором

АТБ-маркет орієнтується на широку цільову аудиторію, що включає різні соціально-демографічні групи населення України. Основними покупцями мережі є представники середнього та нижчого середнього класу, які шукають доступні за ціною продукти та товари повсякденного попиту. Особливістю сегментації є те, що «АТБ» позиціонує себе як мережа з оптимальним співвідношенням ціни і якості, що робить її популярною серед сімей з обмеженим бюджетом.

Ключовими потребами цих споживачів є доступність товарів, широкий асортимент базових продуктів харчування, а також зручне розташування

магазинів у житлових районах. Важливим фактором для покупців є регулярні акції та знижки, що дозволяють економити кошти. Споживачі також цінують швидкість обслуговування та чистоту в торгових точках, оскільки більшість робить покупки щоденно або кілька разів на тиждень.

Разом із тим зростає частка молодих покупців, які все частіше звертають увагу не лише на ціну, а й на якість, екологічність та здорове харчування. Ця група вимагає більшого вибору органічних, безглютенових або дієтичних продуктів, а також готових до вживання страв. Відповідь на ці потреби є викликом для «АТБ», оскільки компанія поступово розширює асортимент та впроваджує нові категорії товарів.

Ще одним важливим сегментом споживачів є пенсіонери та люди похилого віку, які шукають не тільки доступні ціни, а й простоту у виборі товарів. Для цієї аудиторії має значення зручність пересування у магазині, зрозуміле маркування та можливість придбати товари в невеликих упаковках. З огляду на це, «АТБ» активно працює над покращенням інтер'єру та сервісу, що відповідає потребам цієї категорії клієнтів.

Крім того, в останні роки спостерігається збільшення ролі онлайн-покупок і доставки продуктів, особливо серед молодих і працюючих споживачів. Хоча «АТБ» тільки починає розвивати цей напрям, він має великий потенціал для залучення нових клієнтів, які цінують комфорт і економію часу. Відповідно, компанія планує вдосконалити цифрові сервіси, щоб максимально відповідати сучасним запитам ринку.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місія ТОВ «АТБ-маркет» полягає у забезпеченні українських споживачів якісними товарами за доступними цінами, створенні комфортних умов для

покупок та сприянні підвищенню рівня життя населення. Вона відображає прагнення компанії не просто продавати продукти, а робити це так, щоб кожен клієнт відчував турботу і довіру до бренду. Місія також підкреслює соціальну відповідальність підприємства, його роль у розвитку місцевих громад та підтримці національної економіки.

Визначення місії є важливим етапом стратегічного планування, оскільки вона формує основу для усіх подальших дій компанії. Чітка і зрозуміла місія допомагає згуртувати команду навколо спільних цінностей і спрямувати зусилля на досягнення довгострокових результатів. Водночас, місія є орієнтиром для клієнтів, що допомагає будувати довіру та лояльність до бренду.

Стратегічні цілі ТОВ «АТБ-маркет» формуються з урахуванням сучасних ринкових умов та внутрішніх можливостей компанії. Однією з ключових цілей є **розширення географії присутності на українському ринку** шляхом відкриття нових магазинів, зокрема у регіонах із недостатньою конкуренцією. Це дозволяє збільшити охоплення аудиторії та підвищити частку ринку.

Другою важливою метою є **модернізація логістичних і операційних процесів** для забезпечення більшої ефективності та зниження витрат. Впровадження сучасних технологій автоматизації, оптимізація ланцюга постачання і розвиток власної системи дистрибуції сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Особливу увагу компанія приділяє **вдосконаленню асортиментної політики**. Мета полягає у тому, щоб пропонувати не лише базові продукти за вигідними цінами, а й розширювати вибір товарів преміум-сегменту, органічної продукції та здорового харчування. Це сприяє залученню нових категорій покупців і відповідає сучасним тенденціям споживання.

Розвиток цифрових сервісів та впровадження онлайн-торгівлі є ще однією стратегічною ціллю. Враховуючи зміну споживчих звичок і зростаючий попит на зручність, «АТБ» прагне забезпечити якісний онлайн-досвід, що

включає замовлення товарів через інтернет, їх швидку доставку або самовивіз із магазинів.

Також серед стратегічних пріоритетів компанії — **підвищення рівня обслуговування клієнтів**. Впровадження сучасних стандартів сервісу, навчання персоналу та поліпшення умов у торгових точках спрямовані на формування позитивного досвіду покупок і зміцнення лояльності.

Велика увага приділяється питанням **соціальної відповідальності та сталого розвитку**. Компанія реалізує програми підтримки місцевих громад, екологічної відповідальності та відповідального ставлення до ресурсів. Це дозволяє не тільки покращити імідж «АТБ», але й створює додаткову цінність для суспільства.

Стратегічна ціль **управління персоналом** у ТОВ «АТБ-маркет» полягає у формуванні ефективної команди, здатної підтримувати високий рівень обслуговування та сприяти сталому розвитку компанії. Для цього підприємство інвестує в професійний розвиток співробітників, проводить регулярні тренінги та навчання, а також впроваджує системи мотивації, які заохочують працівників до досягнення високих результатів. Важливою складовою є створення сприятливих умов праці, що підвищують задоволеність персоналу та знижують плинність кадрів.

Крім того, управління персоналом спрямоване на утримання кваліфікованих спеціалістів через систему кар'єрного росту, соціальні гарантії та підтримку балансу між роботою та особистим життям. Такий підхід не лише підвищує продуктивність праці, а й формує корпоративну культуру, яка базується на взаємоповазі та командній роботі. У довгостроковій перспективі це забезпечує стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таблиця 3.3

Місії та цілі підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Аспект	Зміст
Місія підприємства	Забезпечення якісними товарами за доступними цінами, комфорт для покупців, соціальна відповідальність
Значення місії	Об'єднання команди, орієнтир для клієнтів, формування довіри і лояльності
Стратегічна ціль 1	Розширення географії присутності шляхом відкриття нових магазинів
Стратегічна ціль 2	Модернізація логістичних та операційних процесів для підвищення ефективності
Стратегічна ціль 3	Вдосконалення асортименту: розширення вибору преміум та органічних товарів
Стратегічна ціль 4	Розвиток цифрових сервісів і онлайн-торгівлі
Стратегічна ціль 5	Підвищення рівня обслуговування клієнтів
Стратегічна ціль 6	Соціальна відповідальність і сталий розвиток
Стратегічна ціль 7	Управління персоналом: розвиток, мотивація та утримання кваліфікованих співробітників
Корпоративна культура	Інвестиції у розвиток співробітників, створення комфортного робочого середовища
Аналіз ринку та конкурентів	Гнучкість стратегії, адаптація до ринкових змін
Довгострокова перспектива	Мінімізація ризиків, забезпечення стабільного прибутку
Баланс інтересів	Поєднання комерційних результатів, потреб споживачів і соціальних зобов'язань

Джерело: складено автором

Важливим аспектом стратегічного розвитку є також формування сильної корпоративної культури. «АТБ» інвестує у розвиток співробітників, створення комфортного робочого середовища та підтримку командного духу, що є запорукою стабільного росту і інновацій.

Для досягнення поставлених цілей компанія активно аналізує ринкові тренди і конкурентне середовище. Це дає змогу гнучко реагувати на зміни, адаптувати стратегію і максимально використовувати наявні можливості.

Визначення пріоритетних напрямів розвитку відбувається з урахуванням довгострокової перспективи, що забезпечує сталість бізнесу навіть у умовах економічної нестабільності. Такий підхід допомагає мінімізувати ризики і підтримувати стабільний рівень прибутковості.

Стратегія ТОВ «АТБ-маркет» передбачає не лише досягнення комерційних результатів, а й формування позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу, який підтримує українську економіку та сприяє розвитку місцевих громад.

Отже, установлення місії і цілей стратегічного розвитку є фундаментом для подальшого успішного функціонування ТОВ «АТБ-маркет», забезпечуючи баланс між комерційними інтересами, потребами споживачів і соціальними зобов'язаннями.

3.3. Вибір стратегії розвитку управління персоналом

Управління персоналом є одним із ключових факторів успішного розвитку будь-якої компанії, і ТОВ «АТБ-маркет» не є винятком. В умовах динамічного ринку роздрібної торгівлі саме кваліфіковані, мотивовані і лояльні співробітники формують основу конкурентних переваг. Тому вибір правильної стратегії розвитку управління персоналом стає для «АТБ» першочерговим завданням.

Стратегія управління персоналом в «АТБ-маркет» має ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дозволяє максимально ефективно поєднувати кадровий потенціал із бізнес-цілями компанії. Це означає, що всі кадрові процеси – від підбору до мотивації та розвитку – мають бути чітко інтегровані в загальну стратегію підприємства.

Одним із основних напрямів є підбір персоналу з урахуванням специфіки діяльності роздрібної торгівлі, особливостей культури «АТБ» та вимог до професійних і особистих якостей працівників. Відбір кандидатів передбачає не лише оцінку навичок, а й визначення їх відповідності корпоративним цінностям компанії.

Важливою складовою стратегії є адаптація нових працівників, що сприяє швидкій інтеграції в робочі процеси і формуванню відчуття причетності до команди. «АТБ» приділяє увагу розробці програм наставництва, які допомагають новачкам освоїти корпоративні стандарти та культуру.

Для підтримки мотивації та залучення співробітників у діяльність компанії використовуються різноманітні інструменти. Зокрема, система матеріального та нематеріального стимулювання, що включає премії, бонуси, нагороди за досягнення, а також програми визнання і подяки.

Значну увагу «АТБ-маркет» приділяє професійному розвитку персоналу. Регулярне проведення навчальних курсів, тренінгів, підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій створює основу для кар'єрного росту і підтримки високої якості обслуговування клієнтів.

Стратегія передбачає також створення умов для безперервного навчання, що відповідає сучасним тенденціям і технологіям у роздрібній торгівлі. Це дає змогу співробітникам швидко адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність компанії.

Особливу увагу приділяють розвитку корпоративної культури, яка базується на взаємоповазі, довірі та командній роботі. «АТБ» активно формує середовище, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною великої організації.

В управлінні персоналом компанія застосовує сучасні інформаційні системи, що дозволяють ефективно планувати кадрові ресурси, відстежувати показники продуктивності і контролювати виконання поставлених завдань.

Стратегія розвитку також враховує необхідність зниження плинності кадрів. Для цього впроваджуються заходи, спрямовані на покращення умов праці, соціальних гарантій, балансу між роботою і особистим життям, що підвищує задоволеність працівників.

Управління талантами є пріоритетним напрямом, адже «АТБ» прагне не лише залучати найкращих спеціалістів, а й розвивати внутрішні резерви, готуючи майбутніх керівників і фахівців через програми наставництва та розвитку.

Стратегія передбачає активне залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень їх відповідальності і мотивації, а також сприяє формуванню інноваційного підходу в роботі.

«АТБ-маркет» також орієнтується на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, що сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури і підвищенню іміджу компанії на ринку праці.

Ураховуючи соціальну відповідальність, компанія впроваджує програми підтримки здоров'я та безпеки працівників, що є важливою складовою стабільності і довгострокового розвитку підприємства.

Загалом обрана стратегія розвитку управління персоналом у «АТБ-маркет» забезпечує ефективне поєднання потреб бізнесу і співробітників, сприяючи зростанню продуктивності, лояльності і стійкості компанії на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом у сучасних умовах виступає не лише як адміністративна функція, а як стратегічний напрям діяльності підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійкий розвиток. З огляду на динамічне середовище, впровадження цифрових технологій, зміну очікувань працівників і глобалізацію, зростає потреба в системному та гнучкому підході до управління людськими ресурсами. Ключовим ресурсом стає не капітал чи обладнання, а людина – її знання, ініціативність і здатність до інновацій.

Різні підходи до визначення поняття «управління» й «управління персоналом» свідчать про багатовимірність цього явища: від технічного й економічного до гуманітарного та адаптивного. Вибір визначення залежить від цілей управління, однак сучасна практика тяжіє до інтегрованого бачення, де враховуються як економічна ефективність, так і соціальний аспект впливу на людей. Найефективнішими вважаються ті моделі управління, які спираються на комплексне бачення ролі персоналу в організації та створюють умови для його розвитку й залучення.

Функції управління персоналом охоплюють увесь життєвий цикл роботи з працівниками – від залучення й адаптації до розвитку, оцінювання й мотивації. Успішна реалізація цих функцій забезпечується дотриманням ключових принципів, таких як системність, науковість, мотиваційна спрямованість і гнучкість. Кожна функція має стратегічне значення для стабільності та розвитку організації, оскільки формує ефективну взаємодію між працівниками й керівництвом.

Підходи та методи управління персоналом повинні адаптуватися до конкретних умов функціонування підприємства. Поєднання адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів дозволяє створити гармонійну

систему управління, яка враховує не лише регламент і стимули, а й емоційні та соціальні потреби працівників. Сучасне управління персоналом має бути орієнтованим на розвиток людського потенціалу, довіру, участь у прийнятті рішень і створення позитивного робочого середовища.

Удосконалення механізмів управління персоналом вимагає застосування різних теоретичних підходів, кожен із яких розкриває певні аспекти взаємодії між працівниками й організацією. Системний, стратегічний, мотиваційний, компетентнісний, психологічний та адаптаційний підходи дозволяють розглядати персонал не просто як ресурс, а як активний елемент організаційної системи, здатний до розвитку, інновацій та впливу на ефективність підприємства. Такий багатогранний підхід забезпечує гнучкість та цілісність HR-системи в умовах постійних змін.

Поєднання класичних і сучасних підходів – від соціологічного до цифрового та культурологічного – формує нову якість управління персоналом, орієнтовану на сталий розвиток організаційної культури, підвищення рівня залученості співробітників та інтеграцію функцій управління у загальну стратегію підприємства. Це створює передумови для формування конкурентоспроможної, стабільної та інноваційної організації, де людський капітал розглядається як центральний елемент успіху.

Проведений аналіз господарської діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про стабільний розвиток підприємства та зростання його активів. Зокрема, спостерігається позитивна динаміка необоротних активів, що є індикатором активної інвестиційної політики компанії, спрямованої на оновлення основних засобів та розвиток інфраструктури. Водночас, значне зростання поточних зобов'язань і витрат вказує на потребу оптимізації фінансової стратегії для зниження боргового навантаження та підвищення прибутковості.

Фінансові результати компанії демонструють як високий рівень доходів, так і певні коливання прибутковості, зокрема різке зниження операційного

прибутку у 2024 році. Така ситуація сигналізує про необхідність посилення контролю над витратами, особливо адміністративними, і перегляду внутрішньої ефективності управління. Окрему увагу варто приділити втратам у маржинальності, які можуть бути пов'язані з нераціональними рішеннями щодо ціноутворення чи операційної діяльності.

Аналіз організаційної структури та кадрової політики ТОВ «АТБ-Маркет» засвідчив наявність чітко структурованої системи управління з централізованим ухваленням стратегічних рішень і децентралізованим виконанням операцій. Такий підхід є доцільним для масштабного підприємства, однак потребує постійної адаптації до змін ринку та внутрішнього середовища. Успішне функціонування компанії значною мірою забезпечується ефективною взаємодією між службами, однак варто вдосконалювати механізми координації, підвищувати гнучкість управління та впроваджувати цифрові інструменти для посилення контролю.

У цілому, система управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» є однією з ключових складових конкурентоспроможності компанії. Надалі доцільним є посилення кадрової політики в частині професійного розвитку персоналу, впровадження програм мотивації та підвищення корпоративної культури, що сприятиме не лише утриманню кваліфікованих кадрів, а й покращенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Аналіз ефективності діючої системи управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» показав, що попри наявність сформованих структур управління, внутрішнього навчання та мотиваційної системи, компанія стикається з рядом проблем, які стримують її розвиток. Найбільш критичними є висока плинність кадрів, обмежена ефективність внутрішньої комунікації, непрозорість кар'єрного просування та недостатня увага до емоційного клімату колективу. Усе це свідчить про потребу в глибоких структурних змінах у сфері HR.

Для покращення ситуації запропоновано комплекс заходів, що охоплюють ключові напрями кадрової роботи: підбір, навчання та мотивація персоналу. Зокрема, рекомендується впровадження сучасної HRM-системи, стандартизація адаптації нових працівників, розвиток програм наставництва та створення корпоративного університету. Це дозволить підвищити якість підготовки кадрів, прискорити адаптаційні процеси та забезпечити системне зростання кваліфікації персоналу.

Значну увагу приділено вдосконаленню мотиваційної політики, що передбачає не лише гнучке преміювання, а й розвиток нематеріальних стимулів: визнання досягнень, формування корпоративної культури підтримки та довіри, покращення внутрішньої комунікації. Також важливо забезпечити регулярний моніторинг задоволеності працівників та підтримку їхнього психологічного добробуту через консультації та «лінії довіри».

Комплексна реалізація запропонованих змін дозволить ТОВ «АТБ-Маркет» не лише знизити рівень плинності кадрів, а й сформувати стабільний та мотивований кадровий резерв, що сприятиме довгостроковому зміцненню позицій компанії на ринку. Таким чином, модернізація системи управління персоналом має не лише організаційно-психологічний, а й стратегічно-економічний ефект.

Стратегічний аналіз ТОВ «АТБ-маркет» засвідчив, що компанія займає провідну позицію на українському ринку роздрібної торгівлі, завдяки широкій мережі магазинів та орієнтації на цінову доступність. Основною конкурентною перевагою підприємства є ефективна логістика та масштабність операцій, що дозволяє утримувати низький рівень цін і забезпечувати стабільний потік клієнтів.

Разом з тим, аналіз виявив і низку слабких сторін, таких як обмежена присутність у західних регіонах та відсутність повноцінної онлайн-платформи, що знижує конкурентоспроможність на тлі цифровізації ринку. SWOT-аналіз

вказує на необхідність адаптації до нових умов шляхом впровадження технологічних інновацій і розширення присутності на недосліджених ринках.

Формування місії ТОВ «АТБ-маркет» відображає прагнення до соціально орієнтованого бізнесу – забезпечення доступними товарами, комфортних умов покупок та підтримки громад. Це визначає основну філософію діяльності компанії, яка поєднує економічні цілі з соціальною відповідальністю.

Сформульовані стратегічні цілі відповідають сучасним викликам і потребам ринку: розширення мережі, цифрова трансформація, розвиток асортименту та сервісу. Такі напрямки дають змогу компанії не лише зберігати стабільність, а й гнучко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях і економічному середовищі.

Вибір стратегії управління персоналом ґрунтується на системному підході: інтеграція кадрових процесів із загальними стратегічними цілями, зосередження на розвитку, мотивації та утриманні працівників. Компанія активно інвестує у навчання персоналу, підтримує кар'єрне зростання та створює сприятливі умови праці.

Розвиток корпоративної культури, орієнтація на інклюзію, участь персоналу в прийнятті рішень і діджиталізація HR-процесів створюють основу для ефективної та стабільної кадрової політики. Такий підхід дозволяє «АТБ-маркет» підтримувати високу продуктивність, знижувати плинність кадрів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Домінік Р., Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с
2. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
3. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
4. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
7. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
8. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., Кондор. 2005. 308 с.
10. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
11. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-е видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
12. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.

13. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
14. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства : критерії визначення та показники вимірювання. Україна: аспекти праці. 2004. № 3. С. 3– 9.
15. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2021 (дата звернення: 24.05.2025)
16. . Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 24.05.2025)
17. . Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 24.05.2025)
18. . Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «АТБ-маркет» URL: https://clarity-project.info/edr/30487219/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 24.05.2025)