

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЯ-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 - Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: _____
заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему _____
«Організація діяльності служби персоналу»

Здобувача: _____
Золотих Ігор Олегович
(ПІБ, група) (підпис)

Науковий керівник: _____
к.е.н., доцент Леонтенко Ольга Михайлівна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)
Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.**

Київ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЯ-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 - Управління та адміністрування
073 – Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)
20__р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)
20__р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

Золотих Ігор Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «_____ Організація діяльності служби персоналу_____»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" 20__р. №_____
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Епіцентр-К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теорико-методичні аспекти організації діяльності служби персоналу
Розділ 2	Дослідження організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»
Розділ 3	Шляхи удосконалення організації служби персоналу на ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»
Об'єкт дослідження:	Служба персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К».
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та практичні аспекти організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Критичне узагальнення та поглиблення теоретико-методичних підходів до організації діяльності сучасної служби персоналу, дослідження діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1. Розкрити призначення та функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій. Визначити призначення та функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій.

У розділі 2. Зібрати та проаналізувати дані про структуру та розмір компанії, включаючи кількість працівників, основні напрямки діяльності та ринок. Описати економічні показники діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» за останні кілька років. Визначити сильні та слабкі сторони в організації роботи служби персоналу на основі проведених оцінок. Провести порівняльний аналіз ефективності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» з аналогічними компаніями.

У розділі 3. Розробити комплекс заходів для покращення роботи служби персоналу, враховуючи виявлені проблеми. Оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

**Завдання підготував
Науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«_____» ____ 20__ р

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«_____» ____ 20__ р

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінки, 6 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 37 найменувань.

«Організація діяльності служби персоналу»

Об'єкт дослідження: служба персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти організації діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К».

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є критичне узагальнення теоретико-методичних підходів до організації діяльності сучасної служби персоналу, аналіз діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К» та розробка пропозицій щодо її вдосконалення. Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- розкрити призначення та функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій;
- визначити методи оцінювання ефективності роботи служби персоналу;
- провести організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;
- проаналізувати організацію діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити ефективність діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- виявити проблеми в організації роботи служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- розробити комплекс заходів для вдосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У процесі дослідження систематизовано теоретичні підходи до організації діяльності служби персоналу, поглиблено розуміння її функцій і принципів, а також удосконалено методики оцінювання ефективності роботи кадрових служб.

Практична результати дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо оптимізації процесів управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К», включаючи впровадження цифрових HRM-систем, підвищення ефективності підбору, адаптації та мотивації працівників. Результати можуть бути використані іншими підприємствами роздрібної торгівлі для вдосконалення кадрових процесів, а також у наукових дослідженнях і освітніх програмах із менеджменту персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2025 році

Ключові слова: *служба персоналу, управління персоналом, плинність персоналу, мотивація працівників, ефективність HR-процесів, цифровизація HRM.*

Keywords: *HR department, human resource management, staff turnover, employee motivation, HR process efficiency, HRM.*

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Золотих Ігора Олеговича
(прізвище, ініціали)

на тему: **Організація діяльності служби персоналу**
(назва теми)

1. Актуальність теми: обґрунтовано повністю

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

В 1-му розділі частково висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.

Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

Використано репрезентативний масив сучасних вітчизняних літературних джерел, зокрема наукових статей, підручників та навчальних посібників членів кафедри.

В розділі 2 частково використана інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

Розділ 2 частково містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

Другий розділ КБР присвячено визначенню стану справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період 3-х років, а саме: досягнень та проблем, а також виявлено причини виявлених проблемі.

Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

В 3-му розділі частково висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем та недоліків.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки). Рекомендації наведені у розділі частково відповідають виявленим у аналітичній частині КБР недолікам та проблемам щодо досліджуваної теми.

У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

Висновки частково відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

3. Наявність самостійних розробок автора

Здобувачем Золотих І.О. розроблені певні рекомендації щодо удосконалення роботи служби персоналу ТОВ «Епіцентр - К».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретичні висновки та практичні рекомендації щодо удосконалення роботи служби персоналу можуть бути використані в діяльності ТОВ «Епіцентр - К».

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у III Всеукраїнській науковій практичній конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка проходила 24 квітня 2025 року у Маріупольському державному університеті місто Київ. Тези доповіді: Леонтенко О., Золотих І. Функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій подано до друку.

5. Наявність недоліків:

У завершенні 2-го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і недоліків у діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр - К» у вигляді причинно-наслідкової діаграми.

У пункту 3.2 3-го розділу КБР не прорахована економічна ефективність запропонованих заходів удосконалення діяльності служби персоналу товариства. При підготовці пропозицій удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «Епіцентр - К» не був врахований світовий досвід.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Робота допущена до захисту перед ЕК з оцінкою **46 балів**.

Науковий керівник _____ к.е.н доцент О.М. Леонтенко
(посада, учене звання, науковий ступінь)

“ ____ ” _____ 20__ р

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Золотих Ігор Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення є актуальною, зважаючи на зростаюче значення ефективного управління людськими ресурсами в умовах ринкової конкуренції та трансформації бізнес-середовища. Особливо цінною є орієнтація на стратегічний підхід до організації роботи служби персоналу, що відповідає сучасним вимогам до HR-функції у великих компаніях, таких як ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Якість проведеного дослідження. Робота вирізняється чіткою структурою, логічною послідовністю викладу та використанням як теоретичних, так і прикладних методів аналізу. Особливу цінність становить аналіз діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» на основі реальних показників та власних спостережень. У роботі застосовано адекватний набір кількісних та якісних методів дослідження. Теоретичний матеріал гармонійно поєднується з практичними рекомендаціями.

Розроблені пропозиції щодо удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» мають високу практичну цінність і можуть бути впроваджені у діяльність підприємства. Рекомендації спрямовані на покращення процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Також результати можуть бути корисними для інших компаній, що працюють у сфері роздрібної торгівлі.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ "КІНЛОК"

Директор Олег КОГУТ

Директор ТОВ "КІНЛОК"



Олег КОГУТ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1.Призначення та функції служби персоналу в діяльності сучасних	8
організацій.....	8
1.2.Методика оцінювання ефективності роботи служби персоналу	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	24
2.2. Аналіз організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	28
2.3. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	41
3.1 Програма заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	41
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».....	43
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Організація діяльності служби персоналу є важливим етапом, який визначає основні аспекти діяльності та оптимізації виробництва. У сучасному світі, де постійно змінюються умови функціонування організацій, ефективна організація діяльності служби стає ключовим фактором успіху. Головна мета цієї служби полягає в оптимізації використання робочого потенціалу компанії. Це охоплює планування кадрового резерву, пошук та відбір кваліфікованих працівників, найм нового персоналу, професійний розвиток та навчання, а також управління трудовими відносинами. Завдання служби персоналу - забезпечити відповідність кількості та якості працівників потребам підприємства. Вона вивчає ринок праці, аналізує конкурентоспроможність умов праці та встановлює мотиваційні системи. Крім того, служба персоналу вирішує питання соціальних гарантій, корпоративного навчання та розвитку кадрів. Успішна організація служби персоналу потребує чіткої структури, яка враховує специфіку підприємства, його місію та стратегічні цілі. Також важливо встановити ефективний механізм співпраці з керівництвом підприємства для вирішення актуальних питань у сфері управління персоналом.

Актуальність теми. Ефективна організація діяльності служб персоналу є ключовим фактором досягнення стратегічних цілей організації, оскільки саме людський капітал визначає конкурентоспроможність компанії. У зв'язку з цим дослідження механізмів і методів організації служби кадрів є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та розвитку всіх етапів діяльності підприємства.

- Організація діяльності служб персоналу персоналом має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації та швидких змін на ринку праці організації повинні адаптувати свої стратегії управління людськими ресурсами, щоб залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників. Ефективні кадрові служби можуть не тільки підвищити

продуктивність праці, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії, що є важливим аспектом у боротьбі за кращих спеціалістів.

- Служби персоналу мають бути готові до впровадження нових норм і стандартів щодо трудових відносин, соціального забезпечення та прав працівників. Це включає адаптацію до нових методів управління, таких як автоматизація процесів найму та навчання.

- Психологічні аспекти організації діяльності служби персоналу набувають все більшої ваги. Сучасні організації повинні враховувати потреби і мотивацію своїх працівників, створюючи сприятливе середовище для їхнього розвитку. Це передбачає не лише матеріальні стимули, але й розвиток корпоративної культури, що сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень та підвищує їхню лояльність.

Актуальність теми організації діяльності служби персоналу обумовлена необхідністю інтеграції стратегій управління людськими ресурсами в загальну бізнес-стратегію компанії, що дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Важливість належної організації діяльності служби персоналу в сучасних умовах постійно зростає, що обумовлено необхідністю підвищення ефективності управління людськими ресурсами в організаціях. У роботі використані останні наукові дослідження у цій сфері спрямовані на розроблення теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування сучасної служби персоналу, використання інформаційних технологій, автоматизації кадрових процесів та управління персоналом на основі компетентнісного підходу. Зокрема роботи А.М. Колота, Г.С. Лопушняк, А.М. Шандар, О.М. Леонтенко, А.В. Ільєнко, Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. та інших.

Метою і завданням дослідження критичне узагальнення та поглиблення теоретико-методичних підходів до організації діяльності сучасної служби

персоналу, дослідження діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» та розроблення пропозицій щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження організація діяльності служба персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Методи дослідження включають кількісні та якісні методи. Серед них можна виділити аналізування даних, інтерв'ю з експертами у сфері управління персоналом.

Дослідження організації діяльності служби персоналу передбачає використання різноманітних методів, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про ефективність роботи працівники та їхню мотивацію. Нижче наведені основні методи, які можуть бути застосовані в цьому контексті. Використання комбінації методів може забезпечити більш точну і всебічну оцінку діяльності служби персоналу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.

Отримані результати мають важливе значення для розвитку теорії управління персоналом, оскільки поглиблюють розуміння принципів і функцій служби персоналу, узагальнюють сучасні підходи та інтегрують знання із суміжних галузей. Удосконалено методики оцінки ефективності, розроблено рекомендації з реорганізації служб персоналу, враховано впровадження цифрових HRM-систем. Практична значущість полягає в оптимізації процесів управління персоналом, підвищенні конкурентоспроможності організацій, покращенні соціального клімату та розробці інструментів для розвитку й мотивації працівники. Результати можуть бути застосовані в організаціях, освіті та наукових дослідженнях.

Характер виконання кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора КБР. За результатами впровадження всіх рекомендацій роботи, підприємство збільшить свою ефективність.

Наукова апробація отриманих результатів на прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» може слугувати основою для подальшого впровадження запропонованих методик як у межах цієї компанії, так і в інших організаціях. Важливою частиною апробації є не лише розробка інновацій, але й доведення їхньої ефективності на практиці.

Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брав участь у III Всеукраїнській науковій практичній конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка проходила 24 квітня 2025 року у Маріупольському державному університеті місто Київ. Тези доповіді: Леонтенко О., Золотих І. Функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій подано до друку.

Наукове та практичне значення отриманих результатів полягає у висуненні пропозицій щодо вдосконалення діяльності кадрової служби, що дозволяє значно підвищити ефективність управління працею. Отримані результати можуть бути використані в наукових колах і на практиці для оптимізації процесів набору, навчання та розвитку персоналу, що вплине на загальну продуктивність бізнесу.

Наукове значення:

- Поглиблено теоретико-методичні засади організації роботи служб персоналу.
- Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення організації роботи служби персоналу.
- Практична значущість.
- Розроблено рекомендації щодо удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К».

- Можливість використання результатів дослідження іншими підприємствами для вдосконалення служби персоналу.

Інформаційну базу для дослідження складають різноманітні джерела, такі як наукові статті, монографії, звіти про діяльність підприємства, статистичні дані з офіційних джерел. Важливими є також матеріали конференцій і семінарів, присвячених питанням управління персоналом. Втручання різноманітних інформаційних ресурсів забезпечує комплексний метод аналізу проблем організацій, що надають послуги людям.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Призначення та функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій.

Служба персоналу в сучасних організаціях виконує важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами. Її призначення полягає в оптимізації роботи з кадрами, що включає підбір, навчання, розвиток та утримання працівники.

Основні функції служби персоналу можна умовно розділити на кілька ключових напрямів. [5, с. 61]

Основні функції служби персоналу:

- Планування трудових ресурсів: Включає аналіз потреби в кадрах, складання штатних розписів та визначення резервів персоналу.
- Набір і відбір персоналу: Процес включає оголошення вакансій, проведення співбесід та тестування кандидатів, а також адаптацію нових працівники.
- Навчання і розвиток: Організація професійної підготовки та перепідготовки, що включає тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації.
- Кадрове діловодство: Ведення особових справ, оформлення документів щодо прийому, переведення та звільнення працівників.
- Організація діяльності працівників: Розробка і впровадження системи оцінки ефективності роботи працівники, атестація та регулярний моніторинг.
- Регулювання трудових відносин: Забезпечення дотримання трудового законодавства, контроль за умовами праці та дисципліною.
- Формування корпоративної культури: Створення позитивного морально-психологічного клімату в колективі через різні заходи та комунікації.

Служба персоналу також займається стратегічними аспектами управління:

- SWOT-аналіз кадрової ситуації: Оцінка сильних і слабких сторін у сфері управління персоналом для формування відповідної політики.
- Розробка кадрової політики: Визначення основних принципів роботи з кадрами, що відповідають стратегії розвитку організації.

Служба персоналу є ключовим елементом у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Її функції сприяють не лише виконанню поточних завдань, але й формуванню довгострокових стратегій розвитку людських ресурсів. Завдяки цьому компанії можуть ефективно реагувати на зміни ринку праці та потреби бізнесу. [5, с. 61]

Як зазначають Леонтенко О. та Ільєнко А. «У сучасних умовах наявність висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу є найважливішим чинником забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації. Якщо у недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі фактори, як сфера діяльності, технічне та технологічне забезпечення, то сьогодні на перше місце беззаперечно виходить людський капітал. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних компетенцій працівників стають необхідною передумовою та провідною складовою успішності бізнесу. З метою залучення високопрофесійних фахівців, успішні компанії використовують не тільки традиційні способи матеріальної мотивації (рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси), а пропонують широкий спектр соціальних пільг та гарантій власним працівникам». [1, с. 92]

Структура служби управління персоналом залежить від характеру та масштабу діяльності організації, її кадрової стратегії та політики і визначається переліком функціональних обов'язків, покладених на відділ управління персоналом.

Залежно від кількості працівників, відділи служб персоналу поділяються на великі, середні та малі.

Як правило, великі організації створюють децентралізовану кадрову службу з кількома відділами або секторами, відповідальними за різні напрямки кадрової діяльності, відібрані за функціональною ознакою:

- Служба персоналу: відповідає за планування, відбір, найм та звільнення працівників, створення кадрового резерву, ведення баз даних та особових справ, дотримання правил трудової дисципліни;
- Відділ навчання та розвитку: відповідає за планування, організацію, адаптацію, внутрішнє навчання, розвиток персоналу, визнання компетенцій, планування кар'єри та психологічну і соціальну підтримку працівників;
- Відділ мотивації працівників відповідає за підготовку штатного розкладу, планів оплати праці (оклад + премія, пенсійне забезпечення, медичне страхування, додаткові пільги, винагороди, відрядна оплата тощо).
- Відділ комунікацій відповідає за налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків, організацію свят (внутрішніх заходів), охорону здоров'я працівників, відпочинок тощо.

Службу персоналу зазвичай очолює начальник (менеджер з персоналу організації) і займається наступними питаннями[5, с. 154]:

- Дотримання всіх норм трудового законодавства
- Моніторинг та управління реалізацією всіх етапів процесу розробки та впровадження кадрової стратегії та політики організації
- Відповідаючи за успішне виконання своїх обов'язків, керує ефективним виконанням обов'язків працівників відповідно до організаційної структури організації, зокрема, спеціаліста з управління персоналом та працівників усіх структурних підрозділів організації в цілому;
- Організовує підготовку статистичної звітності з кадрових питань;
- Налагоджує партнерські відносини зі структурами компанії, державними органами, органами місцевого самоврядування, профспілками, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, центральними органами виконавчої влади та науково-дослідними установами.

У невеликих організаціях служб персоналу зазвичай не створюється з метою економії фінансових ресурсів організації. Водночас зарубіжний досвід свідчить, що необхідність створення кадрової служби персоналу є економічно обґрунтованою, якщо кількість працівників суб'єкта господарювання (підприємства, установи, організації) становить щонайменше 50-70 осіб. Так, у невеликих організаціях функцію менеджера з персоналу виконує керівник організації або його заступник, а функцію відділу кадрів - один-два працівники, які працюють за сумісництвом на іншій посаді (секретар, юрист тощо).

Досвід показує, що організація з середньою кількістю працівників повинна мати службу персоналу. Служба персоналу - це структурний підрозділ організаційної структури управління, що відповідає за реалізацію кадрової політики організації.

Організація діяльності одного з найпоширеніших видів кадрових служб з чисельністю від двох до чотирьох працівників вимагає своєчасних і якісних організаційних заходів, а також успішної та ефективної реалізації довгострокових і поточних завдань.

Основними завданнями служби персоналу у сфері стратегічного управління людськими ресурсами в організації. У табл. 1.1 показані основні завдання служби персоналу.

Організаційні компетенції є критично важливими для сучасних менеджерів, особливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Погоджуємось з думкою професора Лопушняк Г., яка зазначає, що, «динамічні зміни техніко-технологічного, організаційного, інституційного характеру, які пронизують усі сфери економіки та життєдіяльності, зумовлюють потребу в керівниках нового покоління, що спроможні приймати виважені та ефективні управлінські рішення в умовах ринкової невизначеності та турбулентності, посилення конкуренції та обмеженості ресурсів» [36, с.144].

Це твердження відображає реальність, в якій менеджери стикаються з численними викликами, такими як управління проектами, розподіл завдань та

забезпечення дотримання термінів. Особливо важливо в умовах швидкого розвитку технологій та змін у ринкових умовах. Вміння адаптуватися до змін дозволяє менеджерам не лише ефективно виконувати свої обов'язки, але й формувати позитивну атмосферу в команді.

Таблиця 1.1 - Основні завдання служби персоналу

№ з/п	Завдання служби персоналу	Характеристика завдання
1	2	3
1.	Організаційна, адміністративна та діловодна діяльність	Дотримання законодавства про працю, ведення кадрового обліку, підготовка документів.
2.	Формування та реалізація кадрової стратегії	Участь у розробці довгострокових планів розвитку персоналу в організації.
3.	Планування персоналу	Розробка штатного розкладу, посадових інструкцій, визначення потреби в кадрах.
4.	Навчання та розвиток персоналу	Складання навчальних планів, організація курсів, оцінка ефективності навчання.
5.	Облік персоналу	Підбір, найм, адаптація нових працівників, звільнення, створення кадрового резерву.
6.	Оцінка персоналу	Аналіз ефективності роботи, проведення атестацій, організація конкурсів.
7.	Оплата праці	Розробка систем оплати, встановлення премій, надбавок.
8.	Контроль умов праці	Моніторинг дотримання норм безпеки, трудової дисципліни.
9.	Соціально-психологічний клімат	Створення сприятливих умов роботи, співпраця з профспілками.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с.21-35]

Також підкреслює важливість розвитку цих навичок. Менеджери, які володіють розвиненими організаційними компетенціями, можуть не лише підвищити продуктивність, але й зменшити ризик вигорання працівників, оскільки чітке планування дозволяє уникнути перевантаження.

Що стосується оперативного управління персоналом, то основним виконавчим відділом по роботі з персоналом є служба персоналу. Служба персоналу безпосередньо відповідає за повсякденну роботу підлеглих у своїх структурних підрозділах і здійснює нагляд за управлінням персоналом в масштабах всієї організації. Служба персоналу веде кадрове діловодство. Іншими словами, він відповідає за узагальнення та документування інформації про рівень трудової дисципліни в організації, кадрові переміщення, зокрема плинність кадрів, та рівень

професійної компетентності всіх категорій персоналу, на основі якої можна робити висновки та складати звіти для керівництва.

Служба персоналу відповідає за організацію та підтримку ефективної роботи з кадровими ресурсами компанії. Вона займається залученням, відбором, адаптацією, навчанням і розвитком персоналу, а також формуванням і підтримкою позитивного іміджу роботодавця. Важливою частиною її діяльності є забезпечення дотримання трудового законодавства, внутрішніх політик і стандартів компанії, а також контроль за їх виконанням. [4, с. 62]

Служба персоналу відповідає за ведення кадрового діловодства, своєчасне оформлення та оновлення необхідних документів, таких як трудові договори, записи в трудових книжках, розпорядження щодо переведення, звільнення чи нагородження працівники.

Також серед її завдань є забезпечення правильного обліку робочого часу, нарахування заробітної плати та інших виплат. Вона контролює процеси оцінки персоналу, проводить атестацію працівників, а також організовує навчальні заходи та програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток компетенцій працівники. У процесі планування чисельності та структури персоналу служба розробляє штатний розклад, аналізує кадрові потреби та прогнозує можливі зміни у складі команди.

Служба персоналу здійснює аналіз ринку праці для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку роботодавців, що включає моніторинг заробітних плат, пільг та умов праці. Це дозволяє розробляти програми мотивації та утримання працівники, які підвищують лояльність персоналу та знижують рівень плинності кадрів.

Особлива увага приділяється створенню та підтримці комфортної корпоративної культури, в якій працівники відчують підтримку та повагу з боку керівництва. Служба персоналу забезпечує оперативне вирішення конфліктних ситуацій, надає консультації працівникам з питань, що стосуються трудових відносин, соціального захисту та інших аспектів їхньої діяльності в компанії. Вона

також бере участь у розробці і впровадженні внутрішніх комунікаційних каналів, що сприяє прозорості і підвищенню рівня довіри серед працівників.

1.2. Методика оцінювання ефективності роботи служби персоналу

Оцінювання ефективності роботи служби персоналу є важливим аспектом управління людськими ресурсами в будь-якій організації. Вона дозволяє виявити проблеми, пов'язані з управлінням кадрами, та оптимізувати робочі процеси. Існує кілька методів і критеріїв для оцінювання ефективності служб персоналу, які можна розділити на кілька основних категорій.

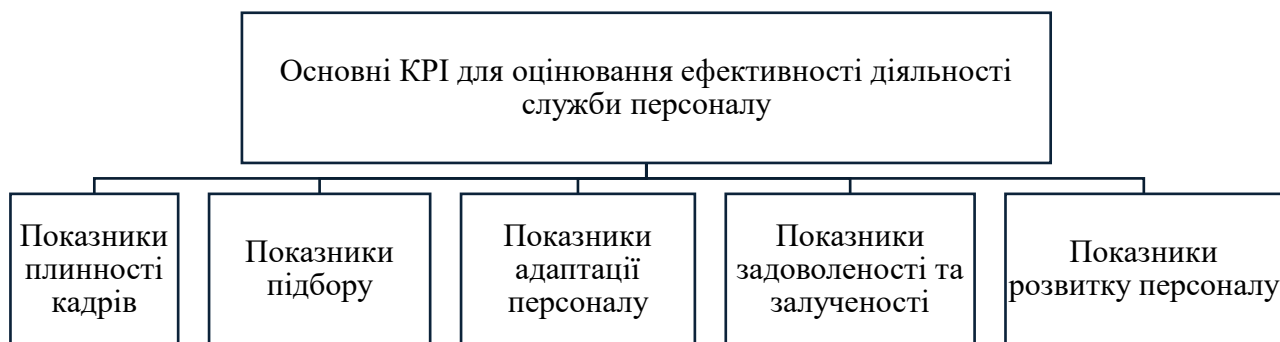


Рисунок 1.1 – Основні КРІ для оцінювання ефективності роботи служби персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [7, с.10-32]

Погоджуємось з думкою Варіс І., Кравчук О., Парашук Є., яка зазначає, що «Необхідність у впровадженні HRM-систем визначається такими критичними для успішного розвитку бізнесу потребами, як: управління витратами (витрати на оплату праці є однією з найбільших витратних статей), ефективне управління бізнес-процесами, дотримання всіх правових норм, що регламентують взаємовідносини працівника і роботодавця.» [7, с.91].

Оцінка ефективності діяльності служби персоналу є важливим аспектом управління, оскільки вона дозволяє виявити проблеми, що виникають у процесі реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Регулярна оцінка допомагає встановити напрямки змін і виявити найбільш важливі фактори розвитку, а також відслідковувати і коригувати некеровані процеси.

Це підкреслює необхідність комплексного підходу до оцінки, що враховує не лише внутрішні аспекти, але й зовнішні фактори, які можуть впливати на ефективність служб персоналу.

1) Основні показники ефективності які використовуються для оцінювання роботи служби персоналу в організації:

Ефективність служби персоналу можна оцінити через низку показників, які відображають результативність виконання основних функцій, зокрема підбору, адаптації, навчання та розвитку працівників. Серед найпоширеніших показників, які аналізують ефективність роботи служб персоналу, виділяють рівень плинності кадрів, час на закриття вакансії, рівень задоволеності працівників, а також відсоток успішно адаптованих новачків. Кожен із цих показників дає змогу отримати важливу інформацію про конкретні аспекти діяльності служби персоналу. [5, с. 112]

Ключові показники ефективності (KPI) також включають середню тривалість роботи працівники у компанії, витрати на підбір одного працівника, час, витрачений на проведення співбесід та адаптацію новачків. Такі показники допомагають визначити, наскільки ефективно витрачаються ресурси та час служби персоналу, а також дозволяють порівнювати ефективність роботи служб персоналу з аналогічними показниками в інших компаніях або галузях.

Важливими показниками є також індекс задоволеності працівників (ESI) та індекс залученості (ENPS). Ці показники оцінюють рівень прихильності працівників до компанії та їх задоволеність роботою. Високий рівень залученості зазвичай свідчить про позитивну корпоративну культуру, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці. Всі ці показники мають комплексний характер і дають змогу службі персоналу не лише оцінювати свої поточні досягнення, але й визначати напрями для покращення.

2) Основними методами за якими можна визначити вплив роботи служби персоналу на загальні бізнес-результати компанії є:

Врахування кількох ключових аспектів. Перш за все, робота служб персоналу прямо впливає на рівень продуктивності працівників. Наприклад, високий рівень залученості та задоволеності працівників, як правило, підвищує їхню ефективність, а це, у свою чергу, позитивно відбивається на досягненні бізнес-цілей. Відтак, служба персоналу сприяє поліпшенню показників ефективності праці, які безпосередньо впливають на загальну результативність компанії.

Оптимізація витрат, пов'язаних із підбором, адаптацією, навчанням і розвитком персоналу. Служба персоналу може зменшувати витрати на плинність кадрів та прискорювати адаптацію новачків, що допомагає знизити загальні витрати на персонал. Таким чином, служби персоналу може впливати на бюджет компанії, забезпечуючи ефективніше використання ресурсів, що, своєю чергою, відображається на загальній фінансовій стабільності та рентабельності бізнесу. [14, с. 73-75]

Сприяння розвитку корпоративної культури та створення сприятливого робочого середовища. Позитивна корпоративна культура підвищує рівень задоволеності працівників, їхнє бажання залишатися в компанії та підтримувати її цінності. В свою чергу, це формує імідж роботодавця, що залучає більш кваліфікованих фахівців. У довгостроковій перспективі служба персоналу, працюючи над побудовою сильної корпоративної культури, підвищує конкурентоспроможність компанії, що також сприяє її успіху на ринку. [8, с. 15]

3) Залученість працівників є ключовим показником, що показує, наскільки працівники готові вкладати додаткові зусилля у свою роботу. Високий рівень залученості свідчить про те, що працівники відчують свою причетність до цілей компанії, розуміють їхню важливість і готові працювати на досягнення загальних результатів. Для служб персоналу це є сигналом про ефективну роботу щодо підбору і розвитку кадрів, а також успішну побудову корпоративної культури. Залучені працівники також менше схильні до вигорання і частіше виявляють ініціативу, що покращує загальну продуктивність компанії.

Задоволеність працівників – це інший важливий індикатор, який оцінює, наскільки працівники задоволені умовами праці, організацією робочого процесу, можливостями для розвитку та атмосферою у колективі. Високий рівень задоволеності зазвичай знижує рівень плинності кадрів, що є позитивним для служби персоналу, оскільки дозволяє заощадити ресурси на підборі нових працівників та їхній адаптації. Крім того, задоволені працівники частіше рекомендують компанію як хорошого роботодавця, що сприяє покращенню її репутації на ринку праці.

Співвідношення показників залученості та задоволеності дає службі персоналу змогу більш цілісно оцінити своєчасність і якість впроваджених ініціатив. Якщо рівень залученості чи задоволеності низький, це може бути сигналом для служб персоналу про необхідність зміни стратегії в управлінні персоналом, можливої адаптації нових методів мотивації чи впровадження нових способів підтримки корпоративної культури. Таким чином, аналіз показників залученості та задоволеності допомагає службі персоналу орієнтуватися на потреби працівників, коригувати свою діяльність та підтримувати ефективність компанії на високому рівні. [23, с. 1]

4) Оцінювання ефективності служб персоналу потребує системного підходу до збору та аналізу даних, які можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні показники, такі як коефіцієнт плинності кадрів, середня тривалість закриття вакансій, витрати на підбір працівників, дозволяють отримати чіткі цифри, що легко піддаються порівнянню та аналізу в динаміці. Ці дані зазвичай збираються через HR-системи, які автоматично відстежують процеси підбору, навчання та управління кадрами, дозволяючи швидко виявити зміни та їхній вплив на роботу відділу персоналу.

Крім кількісних методів, важливими є якісні методи збору даних, такі як опитування та інтерв'ю з працівниками. За допомогою таких інструментів служб персоналу може оцінити рівень задоволеності та залученості персоналу, зібрати інформацію про робочу атмосферу, організацію робочих процесів і корпоративну

культуру. Наприклад, періодичні опитування задоволеності або залученості дають можливість виявити сильні та слабкі сторони у роботі служб персоналу. Крім того, анонімні опитування допомагають отримати чесні відгуки про внутрішні процеси, що може бути корисним для ухвалення коригувальних рішень.

Для більш глибокого аналізу даних про ефективність діяльності служб персоналу часто застосовують аналітичні платформи та інструменти бізнес-аналітики. Вони дозволяють будувати прогнози, оцінювати ефективність кадрових стратегій і навіть виявляти кореляції між різними показниками. Наприклад, за допомогою аналітики можна зрозуміти, як рівень залученості працівники впливає на продуктивність чи як певні навчальні програми сприяють зниженню плинності кадрів. Такий підхід дозволяє служб персоналу приймати обґрунтовані рішення, засновані на фактичних даних.

Застосування методу бенчмаркінгу також допомагає службам персоналу оцінити свої результати, порівнюючи їх із показниками аналогічних компаній або галузевими стандартами. Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, наскільки ефективні методи роботи служб персоналу у порівнянні з іншими, та виявити, де є можливості для покращення. Це може допомогти у визначенні пріоритетних напрямків розвитку, враховуючи досвід та кращі практики інших компаній. Усе це забезпечує комплексний підхід до оцінки роботи HR-відділу та підвищення його ефективності.

5) Існують інструменти які допомагають визначити результативність процесів підбору та адаптації нових працівників. Для оцінки ефективності процесу підбору персоналу служб персоналу може використовувати ряд ключових показників, таких як час на закриття вакансії і вартість підбору. Час на закриття вакансії показує, наскільки швидко компанія може знайти та найняти відповідного спеціаліста, що впливає на продуктивність бізнесу. Вартість підбору, в свою чергу, дозволяє оцінити, наскільки оптимально використовуються ресурси для залучення нових кадрів. Сюди входять витрати на розміщення вакансій, проведення інтерв'ю та інші активності, пов'язані з рекрутингом. Ці показники надають кількісну оцінку ефективності рекрутингових процесів.

Оцінювання якості наймання є ще одним важливим індикатором результативності підбору. Для цього використовуються дані про адаптацію нових працівників, їхню продуктивність протягом перших місяців роботи, а також відгуки керівників. Інструменти оцінки якості найму дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно працюють нові працівники та чи відповідають вони вимогам компанії. Зазвичай, якість найму оцінюється через встановлений період після найму (наприклад, 3 або 6 місяців), що дозволяє служб персоналу побачити довгостроковий вплив рекрутингових рішень. [5 с. 1].

Для оцінювання ефективності адаптаційного процесу використовуються такі показники, як рівень утримання нових працівників та швидкість адаптації. Рівень утримання показує, скільки нових працівників залишаються в компанії після проходження адаптаційного періоду, що свідчить про ефективність процесів включення нових кадрів у роботу. Швидкість адаптації, в свою чергу, оцінює, як швидко нові працівники виходять на оптимальний рівень продуктивності, що особливо важливо для високоефективних команд і швидкозростаючих компаній.

Опитування та зворотній зв'язок є ще одним корисним інструментом, який допомагає оцінити задоволеність нових працівників процесом підбору та адаптації. Опитування, проведені на різних етапах адаптації, дозволяють служб персоналу виявити можливі труднощі та внести необхідні корективи. Наприклад, після завершення адаптаційного періоду нових працівників можна запитати про якість підготовки, підтримку з боку колег та керівників, а також загальне задоволення від робочого процесу. Цей метод допомагає отримати зворотній зв'язок і підвищити рівень задоволеності новачків, що в майбутньому позитивно вплине на їхню лояльність та продуктивність. [6, с. 4]

Нарешті, для моніторингу та аналізу всіх цих показників служб персоналу використовують спеціалізовані аналітичні платформи. Такі платформи дозволяють автоматизувати збір даних та візуалізувати ключові показники ефективності (KPI), що полегшує аналіз та прийняття рішень. Ці інструменти можуть надавати детальну інформацію про ефективність процесів підбору та адаптації в режимі

реального часу, дозволяючи HR-фахівцям швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії, щоб підвищити ефективність роботи з новими кадрами.

б) Оцінювання ефективності роботи служби персоналу є безперервним процесом, але частота проведення формальних оцінок залежить від цілей компанії та масштабу діяльності служб персоналу. Зазвичай, великі компанії проводять щоквартальні оцінювання для відстеження короткострокових результатів і вчасного реагування на поточні зміни. Така періодичність дозволяє швидко коригувати тактичні рішення, наприклад, щодо підбору кадрів або програм навчання, не змінюючи при цьому загальної стратегії управління персоналом.

Річне оцінювання є більш детальним і дозволяє оцінити стратегічний вплив роботи служби персоналу на загальні бізнес-результати компанії. Щорічний звіт включає підсумки за всіма ключовими показниками (наприклад, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників, витрати на навчання) та дозволяє здійснити глибокий аналіз досягнень і проблем. Це, своєю чергою, допомагає службі персоналу та керівництву компанії скоригувати стратегічні напрямки на наступний рік, враховуючи зміни на ринку праці, нові бізнес-цілі та внутрішні процеси компанії.

Також доцільно використовувати реальний час для моніторингу окремих ключових показників за допомогою аналітики. Багато платформ дозволяють відстежувати зміни у реальному часі, що особливо корисно для моніторингу рівня залученості, плинності кадрів чи задоволеності працівників. Це дає службі персоналу можливість оперативно реагувати на різкі зміни, наприклад, у разі зростання рівня плинності або зниження залученості, не чекаючи завершення чергового періоду оцінювання.

Критичні моменти, такі як запуск нових проектів, злиття чи реструктуризація компанії, можуть вимагати додаткових оцінювань роботи служб персоналу. Такі оцінювання, показують наскільки організація персоналу справляється з новими викликами, і чи відповідає її діяльність поточним потребам

бізнесу. Частіші оцінювання в період змін допомагають швидше адаптувати стратегію, коригувати політики і підтримувати ефективність на належному рівні.

Отже, оптимальна частота оцінювання залежить від комбінації регулярних щоквартальних і щорічних підсумків, моніторингу у реальному часі та додаткових оцінювань у періоди змін. Такий підхід дозволяє службі персоналу своєчасно адаптувати свої стратегії, підтримуючи загальну стабільність та розвиток компанії, а також підвищує здатність HR-команди швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Методологічне забезпечення стратегічного управління служб персоналу в сучасних умовах потребує уточнення понять "стратегія" та "стратегія управління служб персоналу". Стратегію управління службами персоналу слід розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку та використання), що функціонують одночасно, які посилюють здатність підприємства конкурувати з конкурентами, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширювати конкурентні переваги за рахунок формування конкурентоспроможної робочої сили, створювати необхідні умови для її розвитку та ефективно використовувати служби персоналу. Таким чином, воно сприяє досягненню стратегічних цілей управління службами персоналу та підприємства в цілому. [4, с. 7]

Впровадження стратегічного управління служб персоналу на підприємствах забезпечує підприємства необхідною кількістю висококваліфікованих та конкурентоспроможних працівників, створює умови для повного розкриття та ефективного використання творчого потенціалу працівників, створює умови для продуктивної праці, мотивації та розвитку компетенцій усіх працівників, а за рахунок збалансування інтересів працівників дозволяє значно підвищити ефективність управління та досягти стійких конкурентних переваг.

Оцінка ефективності діяльності служби персоналу є не лише технічним процесом, а й стратегічним елементом управління організацією. У сучасному світі, де швидкість змін і адаптація до нових умов є критично важливими, служби

персоналу повинні стати не просто виконавцями функцій, а стратегічними партнерами, які активно впливають на розвиток компанії.

На нашу думку, системний підхід до оцінки ефективності служб персоналу є ключовим. Важливо не лише оцінювати результати, але й аналізувати процеси, які ведуть до цих результатів. Це дозволить виявити не лише проблеми, але й можливості для вдосконалення. Наприклад, якщо HR-служба виявляє, що певні методи рекрутингу не приносять бажаних результатів, це може стати сигналом для перегляду стратегії залучення талантів.

Крім того, ми вважаємо, що роль служб персоналу в організації повинна бути чітко визначена і підтримувана на всіх рівнях управління. Це означає, що керівництво компанії має активно залучати фахівців до стратегічного планування, щоб забезпечити узгодженість між бізнес-цілями і управлінням людськими ресурсами. Таким чином, служб персоналу можуть не лише реагувати на потреби бізнесу, але й проактивно формувати його розвиток, що, в свою чергу, підвищить загальну ефективність організації.

Стратегії покращення роботи служб персоналу включають зменшення плинності кадрів через адаптаційні програми, підвищення заробітної плати, створення позитивного робочого середовища та надання можливостей для кар'єрного зростання.

У сучасних умовах системи управління служб персоналу повинні набувати нових якостей і розширювати свої можливості щодо прийняття та реалізації рішень відповідно до ринкових умов, тому стратегічні кадрові рішення повинні однаковою мірою враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів.

Ефективність роботи служби персоналу в організаціях є критично важливим аспектом, що впливає на загальні бізнес-результати. Для її оцінки використовуються різноманітні показники, такі як рівень плинності кадрів, час на закриття вакансій та задоволеність працівників. Високий рівень залученості та

задоволеності працівники свідчить про позитивну корпоративну культуру, що, в свою чергу, знижує плинність кадрів та підвищує продуктивність праці. Служба персоналу повинна постійно адаптувати свої стратегії, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та потреби працівників, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів і підтримувати конкурентоспроможність компанії. Застосування системного підходу до збору і аналізу даних, включаючи як кількісні, так і якісні методи, дозволяє служб персоналу приймати обґрунтовані рішення і коригувати свою діяльність відповідно до вимог ринку.

Таким чином, стратегічне управління службами персоналу є необхідним для досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху організації.

На мою думку, у сучасних умовах мінливого ринку та високої конкуренції ефективність роботи служби персоналу слід розглядати не лише через призму виконання функціональних обов'язків, а передусім як стратегічний чинник успішного розвитку компанії. Служба персоналу має трансформуватися у ключового партнера бізнесу, здатного впливати на прийняття управлінських рішень, ініціювати зміни та підтримувати культуру безперервного вдосконалення.

Системне оцінювання ефективності HR-служб має стати основою для управлінських рішень, а не формальністю. Аналіз лише кінцевих результатів без глибокого розуміння процесів, що до них ведуть, не дозволить вчасно і точно виявити проблеми або зони росту. Тому поєднання кількісних і якісних методів, сучасних аналітичних інструментів та активна участь персоналу в зворотному зв'язку мають бути стандартом у кожній організації, що прагне до сталого розвитку.

Я переконаний, що саме стратегічне бачення ролі HR та системний підхід до оцінювання його ефективності дозволять не лише підвищити продуктивність, а й створити організаційну культуру, в якій працівники почуваються цінними, залученими та мотивованими до досягнення спільних цілей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» – це товариство з обмеженою відповідальністю, що функціонує як одна з найбільших мереж роздрібної торгівлі в Україні. Юридична особа зареєстрована відповідно до законодавства України та веде свою діяльність на основі Статуту підприємства.

Компанія була заснована у 2003 році. Перший торговельний центр відкрився в Києві, заклавши основу для розвитку мережі гіпермаркетів у форматі «DIY» (Do It Yourself – зроби сам). Протягом наступних років «Епіцентр» швидко розширювався, відкриваючи нові магазини в різних регіонах України, що дозволило компанії стати лідером у сфері роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для ремонту, саду, меблями та побутовою технікою.

Керівництво ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Голова товариства – Гергега Олександр Володимирович;
2. Директор з корпоративних фінансів – Гергега Галина Федорівна;
3. Корпоративний віце-президент-Суржик Тетяна Федорівна;
4. генеральний директор компанії-Михайлишин Петро Йосипович;
5. регіональний директор Західного регіону-Юрій Яковлев;
6. Директор Східного регіону-Артарі-Колум Борис Юрійович;

На сьогодні мережа ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» охоплює понад 70 торговельних центрів у всіх регіонах України. Магазини розташовані у великих містах та обласних центрах, а також у середніх містах. Компанія має власні логістичні хаби, що дозволяє ефективно керувати товаропотоками та забезпечувати швидку доставку як у магазини, так і до кінцевих споживачів.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є товариством з обмеженою відповідальністю, що означає, що його засновники (власники) несуть обмежену відповідальність у межах

їхніх внесків до статутного капіталу. Основними власниками компанії є українські підприємці, які керують мережею та визначають стратегічний розвиток бізнесу.

Компанія має чітко вибудовану організаційну структуру (рис.2.1).

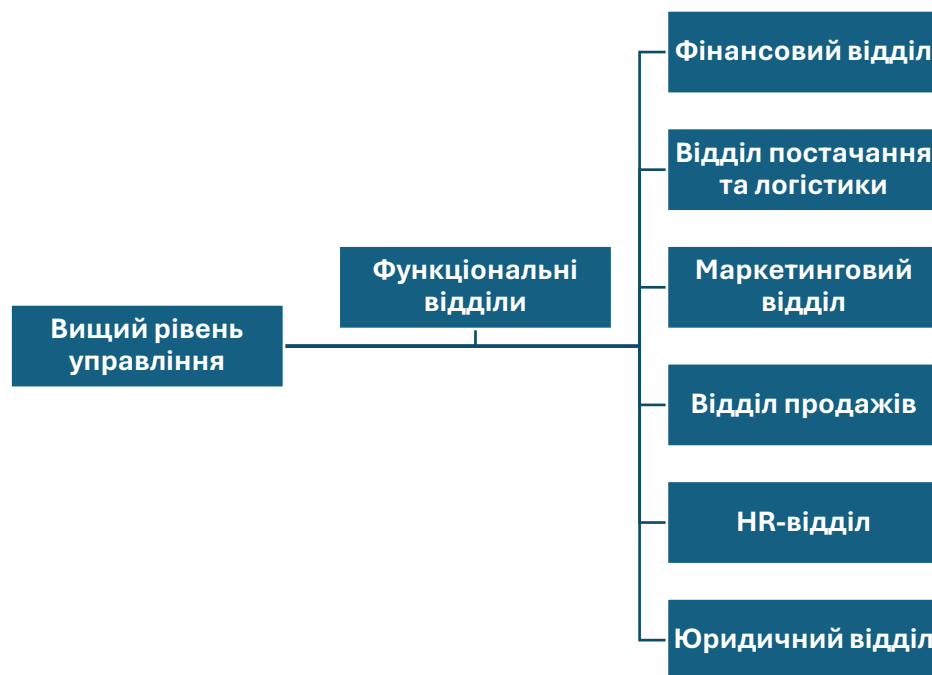


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Джерело: розроблено автором на основі [8].

В управлінні компанії поєднуються централізовані та децентралізовані підходи. Основні стратегічні рішення приймаються у головному офісі, а керівники регіональних підрозділів мають певну автономію у вирішенні локальних питань.

- Корпоративна культура спрямована на командну роботу, професійний розвиток працівники, підтримку високого рівня сервісу та інноваційні рішення.
- Велику увагу компанія приділяє навчанню персоналу, проводячи тренінги та освітні програми для працівники усіх рівнів.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» займає провідну позицію на ринку роздрібної торгівлі в Україні завдяки своїм численним конкурентним перевагам, серед яких:

1. Широкий асортимент продукції «Епіцентр» пропонує понад 1 мільйон товарних позицій, охоплюючи будівельні матеріали, інструменти, меблі, побутову техніку, товари для саду та городу, декор і багато іншого. Це робить компанію універсальним рішенням для покупців, які можуть знайти все необхідне в одному місці.

2. Великий формат магазинів (DIY-гіпермаркети) Компанія використовує формат «зроби сам» (Do It Yourself, DIY), що дозволяє клієнтам самостійно вибирати та купувати товари для ремонту, будівництва та облаштування житла. Висока місткість магазинів дає змогу представляти широкий вибір товарів без необхідності замовлення під індивідуальні потреби.

3. Розвинена логістика та мережа постачальників. Завдяки власним логістичним центрам та ефективним партнерським відносинам із постачальниками, компанія забезпечує швидке поповнення товарних запасів і знижує витрати на транспортування.

4. Програми лояльності та маркетингові стратегії. «Епіцентр» впроваджує вигідні програми лояльності для постійних клієнтів, знижкові пропозиції, акції, сезонні розпродажі та спеціальні пропозиції для великих закупівель.

5. Власні торгові марки Компанія активно розвиває власні бренди, що дозволяє пропонувати унікальні товари за конкурентними цінами. Це допомагає залучати клієнтів і водночас підвищувати прибутковість.

6. Онлайн-продажі та цифрові сервіси Розвиток інтернет-магазину та впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-консультації, 3D-візуалізація товарів, безконтактна оплата та доставка, значно покращили зручність покупок для клієнтів.

7. Високий рівень обслуговування Компанія постійно працює над підвищенням кваліфікації персоналу, щоб забезпечити якісне консультування та допомогу клієнтам у виборі товарів.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є лідером ринку роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, товарами для дому, побутовою технікою та іншими категоріями. Завдяки широкій мережі гіпермаркетів, ефективній логістиці, великому асортименту продукції та високому рівню обслуговування компанія займає провідні позиції у своєму сегменті.

Таблиця 2.1 Основні фінансово-економічні показники ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» за
2022– 2024 р.

№ з/ п	Показники	Значення показників, грн			Відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023 з 2022	2024 з 2023
1	2	3	4	5	7	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) грн.	54137 557	6915148 9	589313 40	+21.71%	-17.34%
2.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	32061 92	2645275	284680 2	-21.20%	+7.08%
3.	Витрати на оплату праці	59927 74	7354131	634681 4	+18.51%	-15.87%
4.	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26538 99	3218249	471687 1	+17.54%	+31.77%

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Чистий дохід компанії демонструє нестабільність. Зростання у 2023 році змінилося спадом у 2024 році, що свідчить про вплив конкуренції та війни.

Чистий прибуток компанії залишається мінімальним, а у 2024 році він взагалі відсутній. Це вказує на низьку рентабельність бізнесу – витрати компанії (включно з витратами на оплату праці та ЄСВ) поглинають майже весь дохід.

Значна частка витрат припадає на оплату праці та ЄСВ. У 2024 році спостерігається певна оптимізація витрат на оплату праці, але зростання ЄСВ може створювати додатковий фінансовий тиск.

Обсяг продукції (збиток) демонструє коливання – спад у 2023 році та зростання у 2024 році. Це може свідчити про спроби компанії відновити попередні обсяги діяльності після складного 2023 року.

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» перебуває у складному фінансовому становищі. Незважаючи на значні доходи, чистий прибуток компанії є мінімальним або відсутнім, що вказує на низьку рентабельність. Основна проблема – високі витрати, які не дозволяють генерувати прибуток.

2.2. Аналіз організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Служба персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» є важливим підрозділом, що забезпечує ефективне управління кадрами та підтримує корпоративну культуру. Вона входить до складу адміністративного управління та підпорядковується керівництву компанії.

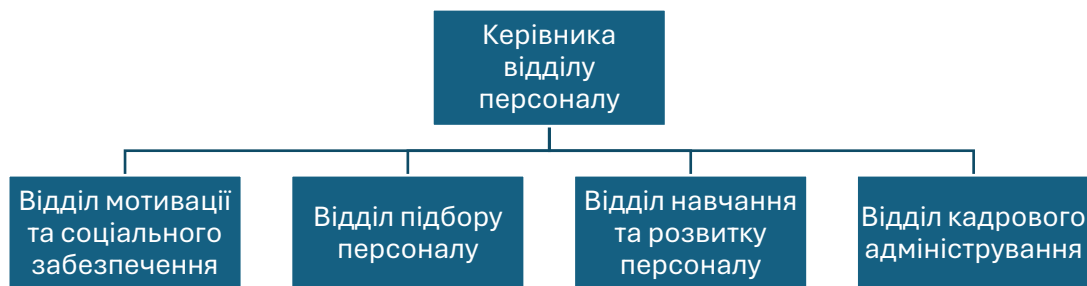


Рисунок 2.2 – Структура служби персоналу ТОВ «Епіцентр»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Служба персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» виконує наступні ключові завдання:

1. Підбір та адаптація персоналу
 - Формування кадрової політики відповідно до потреб компанії.
 - Пошук, відбір і прийом нових працівників.
 - Організація адаптаційних програм для нових працівників.
2. Кадрове адміністрування
 - Ведення кадрової документації та облік персоналу.
 - Контроль дотримання трудового законодавства.
 - Оформлення лікарняних, відпусток, звільнень.
3. Навчання та розвиток працівників
 - Організація внутрішніх тренінгів та семінарів.
 - Підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання працівників.
 - Розвиток лідерських якостей та корпоративної культури.
4. Мотивація та оцінка персоналу
 - Розробка системи матеріальної та нематеріальної мотивації.
 - Оцінювання ефективності роботи працівників за KPI.

- Організація заходів для підвищення командного духу та продуктивності.

Ефективний підбір персоналу є ключовим завданням служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», адже від нього залежить продуктивність працівників, рівень обслуговування клієнтів та загальна ефективність компанії. Після прийому на роботу важливу роль відіграє адаптація працівників, яка сприяє швидшому входженню в робочий процес і зниженню рівня плинності кадрів.

Процес рекрутингу та відбору персоналу

Процес пошуку та відбору працівників у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» включає кілька етапів:

1. Аналіз потреб у персоналі. Визначення вакантних посад, необхідних компетенцій та професійних вимог до кандидатів.

2. Розміщення вакансій та пошук кандидатів. Використовуються різні канали:

- Внутрішній кадровий резерв (просування працівники всередині компанії).
- Професійні сайти з пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, Jooble).
- Співпраця з навчальними закладами (для залучення молодих спеціалістів).

- Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook) та рекомендації працівники.

3. Проведення співбесід та тестування

- Попередній відбір за резюме та телефонне інтерв'ю.
- Основна співбесіда з рекрутером та керівником відповідного підрозділу.

- Тестування на професійні навички та психологічні тести (за необхідності).

4. Остаточний вибір та оформлення на роботу

- Прийняття рішення про найм на основі співбесід і тестувань.
- Узгодження умов працевлаштування та підписання трудового договору.

Адаптація нових працівників

Після прийому на роботу важливим етапом є адаптація працівники, що дозволяє зменшити стрес, підвищити мотивацію та прискорити інтеграцію у корпоративну культуру.

Вступний інструктаж	Наставництво	Навчання та пробний період	Зворотний зв'язок та оцінка результатів
○ Ознайомлення з компанією, її місією, цінностями та організаційною структурою. ○ Роз'яснення правил внутрішнього розпорядку, вимог до поведінки та дрес-коду.	○ Закріплення за новим працівником наставника (більш досвідченого колеги), який допомагає освоїтися на робочому місці. ○ Регулярні зустрічі для обговорення виникаючих питань.	Проведення навчальних тренінгів, ознайомлення з програмним забезпеченням та стандартами роботи. ○ Визначення випробувального терміну (зазвичай 1–3 місяці), під час якого оцінюється ефективність працівника.	• Якщо адаптація пройшла успішно, працівник повністю переходить у штат компанії. ○ Керівник і HR-відділ аналізують успіхи нового працівника

Рисунок 2.3 – Основні етапи адаптації працівників ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Навчання та розвиток працівники має вирішальне значення для успішного управління ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». Компанія визнає, що працівники, які мають досвід і пристрасть, можуть покращити обслуговування клієнтів, підвищити продуктивність і позитивно вплинути на весь бізнес. Ось чому компанія запровадила режим навчання, який включає як початкове навчання нових працівники, так і постійне вдосконалення здібностей досвідчених працівники.

Процес навчання починається з моменту адаптації нових працівники. Вони проходять перший курс навчання, під час якого знайомляться з корпоративною культурою, основними стандартами роботи та правилами обслуговування клієнтів. Цей метод сприяє швидкому входженню початківців у робочий процес і дозволяє уникнути помилок на ранніх етапах пологів.

Для подальшого розвитку працівники в компанії проводяться внутрішні тренінги, семінари та майстер-класи, спрямовані на підвищення їх професійних

здібностей. Наприклад, навчальні програми розроблені для продавців-консультантів щодо різноманітних особливостей продуктової лінійки, ефективних методів і прийомів продажу, а також професійної роботи з клієнтами. Адміністративних працівників навчають керувати людьми, планувати, планувати час та спілкуватися.

Крім внутрішнього навчання, компанія просуває ідею про те, що працівники повинні брати участь у зовнішньому навчанні, відвідувати конференції та брати участь у програмах професійного розвитку. Це часто досягається через партнерство, яке включає навчальні заклади, бізнес-школи та центри навчання. Крім того, працівники можуть отримати підтримку, отримавши часткове або повне фінансування витрат на навчання.

Особлива увага приділяється розвитку управлінського таланту. У компанії діє програма резерву кадрів, ця програма дозволяє працівникам, які бажають, пройти курси лідерства та менеджменту, щоб у майбутньому стати менеджерами. Це сприяє тому, що компанія має кваліфікованих менеджерів, які знайомі з внутрішніми процесами та корпоративною культурою.

Система навчання та розвитку працівники ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» спрямована на підвищення професіоналізму працівники, їх мотивацію та кар'єрний ріст. Це дозволяє компанії підвищити якість обслуговування клієнтів, а також створити віддану та досвідчену команду, яка допомагає досягати стратегічних цілей.

Мотивація та оцінка працівників має вирішальне значення для ефективного управління персоналом ТОВ «ЕПЦЕНТР-К». Їхня продуктивність, відданість компанії та якість обслуговування клієнтів залежать від того, наскільки працівники задоволені своєю роботою. Завдяки цьому компанія використовує комплексний підхід до стимулювання працівники, який включає як матеріальну, так і нематеріальну винагороду.

Основним фактором фінансової мотивації є конкурентоспроможна заробітна плата, яка доповнюється системою бонусів та доплатами. Працівники можуть отримати додаткові гроші за досягнення високих продажів, надання

високоякісного обслуговування клієнтів або досягнення корпоративних цілей. Також надаються інші грошові винагороди, що зменшує відсоток звільнення персоналу та підвищує відданість працівників.

Крім фінансової мотивації, компанія використовує переваги нематеріальної винагороди. Це і кар'єрне зростання, і розвиток професійних навичок, і участь у корпоративних заходах. Працівники, які демонструють високий рівень здібностей та інновацій, вважаються можливостями для просування. Наставництво та внутрішні навчальні ініціативи сприяють розвитку професійних здібностей і готують працівники до більш значущих посад у компанії.

Важливою складовою мотивації є соціальні пакети, які включають медичне страхування, оплату харчування, знижки на товари компанії та інші переваги. Також важливим є створення приємного робочого середовища, яке сприяє підвищенню задоволеності працівників і підвищує їхню ефективність. Оцінка персоналу проводиться за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє об'єктивно оцінити результати роботи кожного працівника. Регулярне оцінювання сприяє виявленню сильних і слабких сторін працівників, а також допомагає визначити потребу в додатковому навчанні та розвивати індивідуальні ініціативи розвитку. Крім того, компанія сприяє зворотному зв'язку між працівниками та керівництвом, що дозволяє коригувати час проведення процедур і посилювати взаємодію між працівниками.

У головному підрозділі ТОВ «Епіцентр-К» працює 3 категорії персоналу: керівники, фахівці та виробничий персонал. До категорії фахівців відносяться працівники бухгалтерії, юридичного відділу, служби персоналу, фінансово-економічної служби, відділу проєктів. До категорії робочих посад відносяться співробітники, які безпосередньо виконують виробничі роботи.

У табл. 2.2 наведена динаміка чисельність персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» за останні три роки.

Таблиця 2.2 – Чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за 2022-2024 р.

№ з/п	Категорії працівників	2022		2023		2024		Відхилення, %	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 з 2022	2024 з 2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Середньооблікова чисельність, осіб:	750	100	604	100	470	100	19.47%	22.19%
2.	Керівники	7	0,93	7	1,15	5	1,06	0%	28.57%
3.	Фахівці	221	29,47	210	34,76	180	38,30	5.24%	16.67%
4.	Виробничий персонал	522	69,6	387	64	285	60,64	25.86%	34.88%

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Чисельність персоналу демонструє чітку тенденцію до скорочення загальної чисельності працівників із 750 у 2022р. до 470 осіб у 2024р. це результат оптимізації витрат, реструктуризації або впливу зовнішніх економічних факторів також одним із головних є впливи війни.

Водночас структура персоналу зазнає змін: частка фахівців зростає (з 29,47% до 38,30%), тоді як частка робітників зменшується (з 69,6% до 60,64%), що може бути пов'язано з автоматизацією чи скороченням виробничих процесів. Кількість керівників залишається стабільною в абсолютних цифрах (5–7 осіб), але їхня відносна вага незначно коливається.

Загалом, ці зміни вказують на стратегічну трансформацію компанії, орієнтовану на підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію операційних процесів.

Для більш детального аналізу розглянемо динаміку зміни гендерної структури персоналу ТОВ «Епіцентр-К» в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни гендерної структури персоналу ТОВ «Епіцентр-К за 2022-2024 роки.

№ з/п	Категорії працівників, осіб	Значення показників, осіб			Відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 з 2022	2024 з 2023
1	2	3	4	5	6	7
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб з них:	750	604	470	–19.47%	–22.19%
3.	Чоловіки	580	390	248	–32.76%	–36.41%
4.	Жінки	170	214	222	25.88%	3.74%

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Отже, за період 3 років можна помітити переважання працівників чоловічої статі.

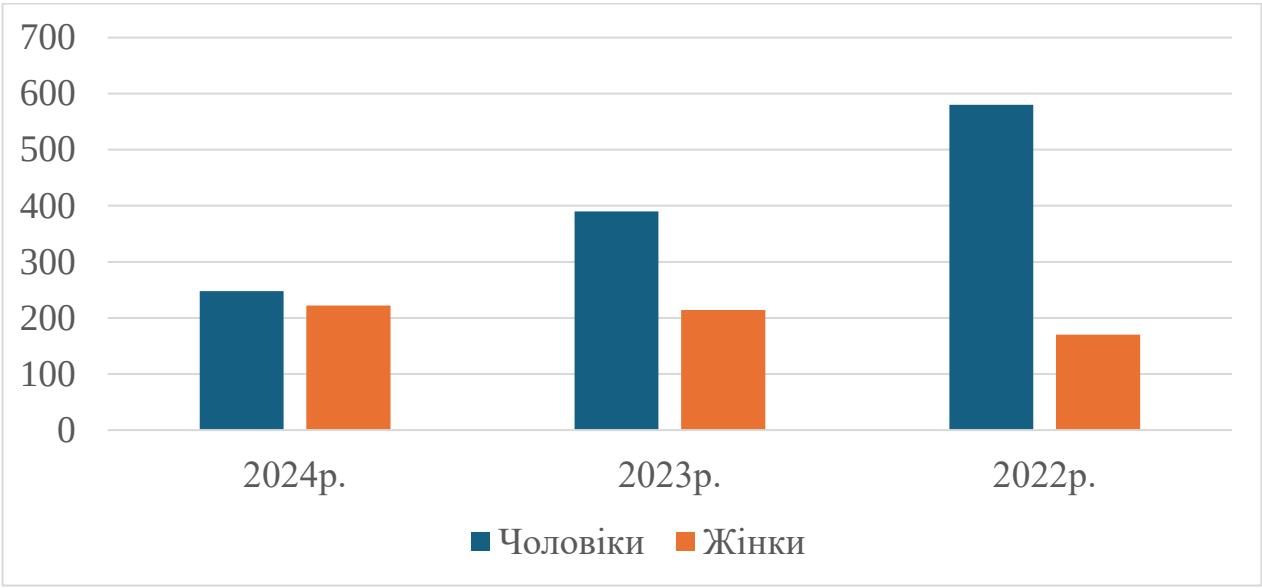


Рисунок 2.4 – Структура персоналу за статевою ознакою ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором на основі [35]

На підприємстві по кількості переважає персонал чоловічої статі, чоловіків у кілька разів більше ніж жінок. Це пов'язано зі специфікою діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Також необхідним є аналіз структури персоналу за рівнем освіти (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Епіцентр-К» за рівнем освіти за 2022-2024 роки

№ з/п	Категорії працівників	Значення показників, осіб			Відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 з 2022	2024 з 2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Чисельність працівників з вищою освітою, осіб	109	98	82	-10.09%	-16.33%
2.	Чисельність працівників з середньо професійною освітою, осіб	352	390	298	10.80%	-23.59%
3.	Чисельність працівників з початково професійною освітою, осіб	289	116	90	-59.86%	-22.41%
4.	Всього:	750	604	470	-19.47%	-22.19%

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Епіцентр-К» за віком у 2022-2024 роках

№ з/п	Вікові групи працівників	Значення показників, осіб			Відхилення, %	
		2022р.	2023р.	2024р.	2023 з 2022	2024 з 2023
1	2	3	4	5	6	7
2.	Категорія від 18 до 29 років	160	45	160	-71,88%	255,56%
3.	Категорія від 30 до 39 років	257	234	257	-8,95%	9,83%
4.	Категорія від 40 до 49 років	320	310	320	-3,13%	3,23%
5.	Категорія від 50 до 60 років	13	15	13	+15,38%	-13,33%
6.	Всього:	750	604	750	-19,47%	24,17%

Джерело: розроблено автором на основі [35]

На підприємстві більшість працівників перебуває у віковій групі від 40 до 49 років.

Загалом дані свідчать про те, що ТОВ «Епіцентр-К» здійснює зміни, спрямовані на підвищення кваліфікаційного рівня працівників. Водночас зменшення загальної чисельності персоналу, зокрема працівників із початковою освітою, частково зумовлене впливом воєнних дій, що призвели до скорочення чоловічого складу компанії. На цьому тлі спостерігається відносно зростання

частки працівників з вищою освітою, що свідчить про прагнення компанії формувати більш професійний кадровий склад в умовах нових викликів.

2.3. Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Ефективність роботи служб персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має вирішальне значення для оцінки її ролі в досягненні цілей компанії, підвищенні продуктивності праці працівники, збереженні конкурентної переваги в галузі роздрібною торгівлі.

Проаналізуємо, як змінювався показник плинності персоналу у ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» протягом останніх трьох років.

- Рівень плинності персоналу показує, скільки працівників залишили компанію за певний період, і є важливим індикатором ефективності мотиваційних та адаптаційних програм.

Рівень плинності персоналу(%)=(Загальна кількість працівників/Кількість звільнених працівників)×100

В компанії працює 38000 працівників за 2024 рік (з урахуванням понад 70 торговельних центрів, де кожен магазин може мати від 100 до 300 працівники). За рік звільнилося 4300 працівників.

Розрахунок:

$$\text{Рівень плинності персоналу (\%)} = \left(\frac{4300}{38000} \right) \times 100 = 11,31\% \quad (2.1)$$

Середній рівень плинності в ритейлі становить 10–20%. Показник 11,31% є прийнятним, але вказує на можливість вдосконалення програм утримання (наприклад, соціальних пакетів чи кар'єрного зростання, які вже використовуються в «Епіцентрі»).

- Час на закриття вакансії

Показник відображає середню кількість днів, необхідних для пошуку та найму працівника, і свідчить про оперативність рекрутингових процесів.

Час на закриття вакансії(дні)=Сумарна кількість днів на закриття всіх вакансій/Кількість вакансій

За квартал було відкрито 150 вакансій (враховуючи розширення мережі та сезонні потреби). Сумарний час на їх закриття склав 4,500 днів (наприклад, 30 днів на вакансію в середньому).

Розрахунок:

$$\text{Час на закриття вакансії(дні)} = \left(\frac{4500}{150} \right) = 30 \text{ днів (2.2)}$$

У ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» використовуються різноманітні канали пошуку (внутрішній резерв, сайти, соцмережі), що може оптимізувати цей показник.

- Рівень утримання нових працівників

Відсоток нових працівників, які залишилися в компанії після адаптаційного періоду (3–6 місяців), показує якість адаптаційних програм.

Рівень утримання(%)=(Кількість утриманих новачків/Загальна кількість найнятих)×100

За квартал найнято 150 нових працівників. Після 6 місяців залишилося 135 осіб.

Розрахунок:

$$\text{Рівень утримання} = \left(\frac{135}{150} \right) \times 100 = 90\% (2.3)$$

90% – високий показник, який свідчить про ефективність вступних тренінгів і наставництва. У ритейлі середній рівень утримання становить 80–85%. «Епіцентр» перевищує норму, що є конкурентною перевагою.

- Ефективність навчання

Відсоток працівників, які покращили продуктивність після тренінгів.

Ефективність навчання(%)=(Кількість працівників із покращеними КРІ/Загальна кількість навчених)×100

Пройшли тренінг 200 продавців-консультантів. У 160 з них зросли продажі (КРІ) на 10%.

Розрахунок:

$$\text{Ефективність навчання(\%)} = \left(\frac{160}{200}\right) \times 100 = 80\% \text{ (2.4)}$$

80% – хороший результат, що підтверджує ефективність тренінгів.

Основні показники діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» (плинність – 11,31%, термін закриття вакантної посади – 30 днів, утримання – 90%, ефективність навчання – 80%). Діяльність служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» можна вважати ефективною, оскільки основні HR-показники свідчать про стабільність кадрової політики та високий рівень організації роботи з персоналом. Помірна плинність кадрів, оптимальний термін закриття вакансій та високий рівень утримання працівників демонструють результативну роботу у напрямку підбору, адаптації та мотивації персоналу. Це забезпечує компанії конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє довгостроковому розвитку.

Розрахунки на показують, що компанія має значну перевагу щодо адаптації, мотивації та навчання, але вони можуть скоротити час і витрати, пов'язані з наймом. Ці дані свідчать про сильну HR-стратегію, яка підтримує конкурентоспроможність компанії, але потребує автоматизації та посилення моніторингу для досягнення максимальної ефективності.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» показує, що вона має значні переваги у вигляді великої мережі магазинів по всій країні, великого асортименту продукції та міцних позицій на ринку будівельних матеріалів. Ці фактори можуть позитивно розвивати бізнес у майбутньому. Наявність недоліків, таких як неунікальність продукції та конкуренція з боку інших гіпермаркетів та інтернет-магазинів, може водночас ускладнити становище компанії на ринку.

SWOT-аналіз дійсно визначає можливості та загрози. Такі можливості, як розширення мережі магазинів в інших регіонах країни та запровадження онлайн-продажів, можуть принести більше доходу та залучити ширшу клієнтуру. Але такі загрози, як втрата частки ринку за рахунок нових конкурентів, зміни на політичній арені та зниження попиту на будівельні матеріали через економічні кризи, можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Отже, на основі аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має потенціал для розвитку та зростання.

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1. Велика мережа магазинів по всій країні. 2. Великий асортимент товарів 3. Сильна позиція на ринку будівельних матеріалів 4. Зростання попиту на будівельні матеріали в країні. 5. Підтримка уряду розвитку будівництва та інфраструктури.	1. Відсутність унікальних товарів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. 2. Конкуренція з боку інших гіпермаркетів та інтернет-магазинів.	1. Можливість розширення мережі магазинів в інших регіонах країни 2. Запровадження онлайн-продажів та залучення більш широкої аудиторії.	1. Втрата частки ринку через появу нових конкурентів. 2. Зміна політичної ситуації та вплив цього на бізнес-середовище. 3. Зниження попиту на будівельні матеріали через економічну кризу

Рис 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Також, під час дослідження організації діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» були виявлені такі основні проблеми:

1. Відсутність автоматизованих HRM-систем. Незважаючи на загалом високу ефективність роботи, компанія поки що не впровадила сучасні цифрові інструменти для автоматизації кадрових процесів. Це ускладнює моніторинг ключових HR-показників у реальному часі та знижує оперативність управлінських рішень.
2. Недостатній рівень моніторингу ефективності персоналу. Існує потреба у більш глибокому та регулярному аналізі результативності працівників за допомогою KPI та аналітики. Це дозволило б краще виявляти слабкі місця в адаптації, навчанні й мотивації кадрів.
3. Зниження чисельності персоналу. Спостерігається тенденція до скорочення середньооблікової чисельності працівників, що може вказувати на проблеми

із залученням або утриманням персоналу, а також на зростання навантаження на діючих працівників.

4. Високий рівень витрат на оплату праці при мінімальному прибутку. Значні витрати на персонал при низькій рентабельності бізнесу створюють додаткове навантаження на фінансову стабільність компанії. Це свідчить про необхідність оптимізації кадрової політики з точки зору витрат і ефективності.
5. Обмежене використання потенціалу внутрішнього резерву. Хоча у компанії передбачено просування працівників із внутрішнього кадрового резерву, немає чіткого механізму планування кар'єри або системи наступництва, що знижує мотивацію та перспективи розвитку для персоналу.
6. Неоптимальний термін закриття вакансій. Середній термін заповнення вакантної посади складає 30 днів, що є відносно тривалим для ринку роздрібної торгівлі з високою конкуренцією за кадри. Це може впливати на стабільність бізнес-процесів у періоди дефіциту персоналу.

У ході проведеного аналізу діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» було встановлено, що компанія демонструє стабільні показники ефективності управління персоналом. Зокрема, високий рівень утримання нових працівників, ефективність навчальних програм та прийнятний рівень плинності свідчать про якісну кадрову політику. Водночас виявлені проблеми — зокрема відсутність автоматизації HR-процесів, потреба у більш глибокому аналізі результативності персоналу та оптимізації витрат — вказують на необхідність подальшого вдосконалення. Загалом, ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку за умови впровадження сучасних HRM-рішень та стратегічного підходу до розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

3.1 Програма заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»

Частина підприємницького успіху. Дискусія про причини підвищення продуктивності має вирішальне значення для економічного успіху реальний світ. Для внутрішньої оцінки та програмування виробничих запасів об'єктивні умови та якість роботи підприємства.

Основні пропозиції по удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПЦЕНТР К»:

1) Одними із головних пропозицій це оптимізація процесу рекрутингу та скорочення часу на закриття вакансій. Середній час на закриття вакансії становить 30 днів, що є середнім показником для ритейлу, але може бути покращено для продавців-консультантів до 20 днів.

- Впровадження автоматизованих систем відбору резюме (ATS - Applicant Tracking System) для швидкого аналізу претендентів
- Розширення співпраці з онлайн-платформами (Work.ua, Jooble, LinkedIn) та створення ботів, які спочатку перевіряють кандидатів на релевантність.
- Проведення регулярних ярмарків вакансій в регіонах для залучення місцевих кандидатів.
- Створення бази даних внутрішнього резерву працівників для заміщення вакантних посад у стислі терміни. Прогнозований результат: Скорочення часу на закриття вакансій на 5-10 днів, зниження вартості підбору персоналу на 10%.

2) Зниження рівня плинності персоналу. Рівень плинності персоналу становить 12%, що є прийнятним, але вказує на можливість вдосконалення програм утримання.

- Розробка та реалізація довгострокової програми нематеріального заохочення: гнучкий графік, корпоративні заходи, відзнака досягнень.
- Проведення щоквартальних опитувань щодо задоволеності співробітників для виявлення причин незадоволеності та швидкого реагування.
- Підвищення ефективності адаптації: наймання системи менторства для нових співробітників на перші 3 місяці, створення онлайн-курсів про адаптацію.
- Підвищення прозорості кар'єрного зростання: створення офіційних планів розвитку співробітників з підвищенням. Прогнозований результат: зниження плинності кадрів на 2-2,5 %, підвищення рівня задоволеності працівників на 10-17 %.

3) Підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу

Ефективність навчання становить 80%, що є прийнятним, але є можливості для покращення завдяки індивідуальним програмам і більш широкому використанню цифрових технологій. Зростання відсотка працівників з вищою освітою свідчить про необхідність програм розвитку лідерства.

- Ініціативи особистісного зростання: Запровадити оцінку компетентності (360 градусів), яка визначить вимоги до навчання кожного працівника.
- Індивідуальні плани для професіоналів і менеджерів, які включають уроки лідерства, тайм-менеджменту та спілкування.
- Впровадження освітньої онлайн-платформи: Впровадження LMS (наприклад, Moodle або TalentLMS), щоб отримати доступ до навчальних матеріалів, запитань і вебінарів.

4) Високі витрати на оплату праці та ЄСВ (11,4% та 2,3% від загальних витрат у 2024 році) вказують на потребу в оптимізації кадрового діловодства. Необхідно забезпечити бездоганне дотримання трудового законодавства в умовах війни.

- Цифровізація кадрового діловодства: провадити електронний документообіг для оформлення трудових договорів, відпусток та звільнень.

- Моніторинг змін у законодавстві: Організувати щоквартальні тренінги для HR-фахівців щодо оновлень у трудовому та податковому законодавстві.

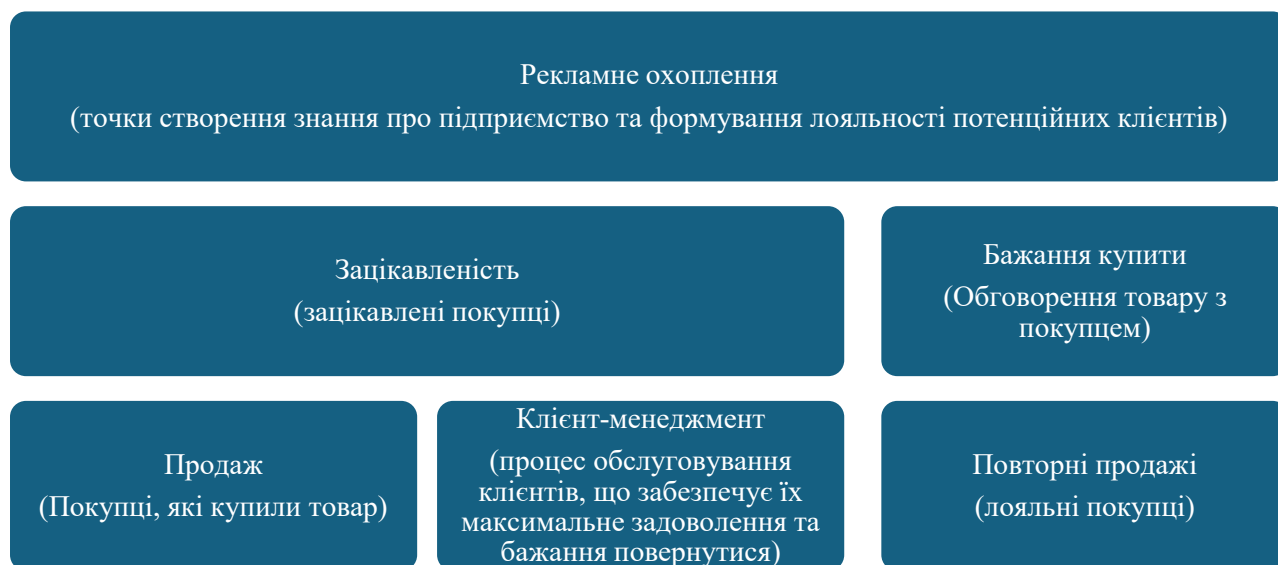


Рис. 3.1 – Воронка продажів залучення клієнтів ТОВ «Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Запропоновані заходи щодо удосконалення роботи служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» спрямовані на підвищення ефективності підбору, утримання, навчання та розвитку персоналу. Їх реалізація дозволить скоротити час найму, зменшити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників, оптимізувати витрати та забезпечити відповідність трудовому законодавству. Впровадження цифрових рішень і систематичне вдосконалення процесів сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу та загальному успіху підприємства.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Оцінювання ефективності програми заходів з удосконалення діяльності служби персоналу ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» проводиться з метою визначення, наскільки запропоновані ініціативи здатні вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність HR-процесів та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Оцінка базується на аналізі поточного стану служби персоналу, даних документа,

зокрема SWOT-аналізу, кадрового складу та фінансових показників, а також прогнозованих результатів заходів. Використовується комплексний підхід, який поєднує кількісні показники (KPI, витрати, часові рамки) та якісні аспекти (вплив на корпоративну культуру, залученість працівників). Оцінювання враховує зовнішні фактори, такі як війна та економічна нестабільність, які впливають на діяльність компанії.

Для підвищення продуктивності та економічного успіху ТОВ «Епіцентр-К» необхідно зосередитися на оптимізації роботи служби персоналу. Запропоновані заходи спрямовані на вдосконалення процесів рекрутингу, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності навчання та розвитку персоналу, а також оптимізацію кадрового діловодства. Нижче наведено детальний опис кожного напрямку з чіткими діями, термінами виконання, відповідальними особами та прогнозованими результатами.

1. Середній час закриття вакансій у ТОВ «Епіцентр-К» становить 30 днів, що відповідає середньому показнику в ритейл-галузі. Однак для оперативних посад, таких як продавці-консультанти, цей термін можна скоротити до 20 днів, що підвищить ефективність підбору та знизить витрати. Використання Applicant Tracking System (наприклад, Workable, Greenhouse або локальних аналогів) для автоматичного аналізу резюме, оцінки відповідності кандидатів вимогам вакансії та фільтрації нерелевантних заявок.

- Термін виконання: 6 місяців.
- Дії: Провести аналіз ринку ATS-систем, обрати платформу з урахуванням бюджету та потреб компанії. Налаштувати ATS для автоматичної оцінки резюме за ключовими словами, досвідом та кваліфікацією. Навчити HR-команду роботі з системою.
- Очікуваний результат: Скорочення часу обробки резюме на 30%, підвищення якості відбору кандидатів.

2. Поточний рівень плинності персоналу становить 12%, що є прийнятним для ритейлу, але вказує на потенціал для вдосконалення програм

утримання працівників. Зниження плинності сприятиме стабільності команди та зменшенню витрат на рекрутинг.

- Розробка програми нематеріального заохочення:

Впровадження ініціатив, які підвищують лояльність працівників, таких як гнучкий графік, корпоративні заходи (тімбілдинги, святкування) та публічне визнання досягнень.

- Термін виконання: 6 місяців.
- Дії: Розробити гнучкий графік для оперативних працівників (наприклад, можливість обирати зміни). Організувати щорічні корпоративні заходи (наприклад, День компанії) та локальні тимбілдинги. Впровадити програму «Працівник місяця» з нагородами (сертифікати, бонуси).
- Очікуваний результат: Підвищення рівня задоволеності працівників на 10%, зниження плинності на 1%.

3. Поточна ефективність навчання становить 80%, що є прийнятним, але може бути покращена завдяки індивідуалізації програм та ширшому використанню цифрових технологій. Зростання кількості працівників з вищою освітою вказує на потребу в програмах розвитку лідерства.

- Впровадження комплексної оцінки компетенцій працівників за методикою 360 градусів для визначення індивідуальних потреб у навчанні.
- Термін виконання: 6 місяців.
- Дії: Обрати інструмент для оцінки 360 градусів (наприклад, SurveyMonkey або спеціалізоване ПЗ). Провести пілотну оцінку для менеджерів і ключових працівників. На основі результатів розробити індивідуальні плани навчання.
- Очікуваний результат: Підвищення точності визначення потреб у навчанні на 20%, зростання ефективності навчання до 83%.

4. Впровадження освітньої онлайн-платформи (LMS):

- Впровадження системи управління навчанням (Learning Management System, наприклад, Moodle або TalentLMS) для доступу до навчальних матеріалів, тестів і вебінарів.
- Термін виконання: 6 місяців.
- Дії: Обрати LMS-платформу, враховуючи бюджет і потреби компанії. Перенести існуючі навчальні матеріали на платформу. Організувати вебінари та тести для працівників.
- Очікуваний результат: Збільшення обсягу навчання на 20%, зниження витрат на офлайн-навчання на 15%.

Реалізація програми потребує системного підходу, чіткого планування та підтримки з боку керівництва компанії. Успішне впровадження заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності HR-процесів, але й загальній конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» на ринку роздрібно́ї торгівлі та ринку праці. Для моніторингу результатів рекомендується проводити щоквартальні оцінки КРІ та щорічний аналіз стратегічного впливу на бізнес-результати компанії.

Загалом, прогнозується, що реалізація запропонованих заходів дозволить не лише покращити ефективність роботи кадрової служби, але й позитивно вплине на загальну результативність діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», що проявиться у зниженні витрат, зростанні залученості персоналу, скороченні плинності кадрів і підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота на тему «Організація діяльності служби персоналу» присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів функціонування кадрових служб на прикладі ТОВ «Епіцентр-К». У процесі виконання роботи проаналізовано роль служби персоналу в сучасних організаціях, оцінено ефективність її діяльності в конкретній компанії та розроблено рекомендації для вдосконалення кадрових процесів. Отримані результати підтверджують актуальність теми в умовах динамічних ринкових змін і необхідність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами.

Дослідження показало, що служба персоналу є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності організації, оскільки людський капітал визначає її здатність адаптуватися до викликів і досягати стратегічних цілей. Основні функції служби персоналу охоплюють планування трудових ресурсів, підбір і адаптацію працівників, організацію навчання, мотивацію, оцінку ефективності та регулювання трудових відносин. Для оцінки діяльності служби розроблено методичку, яка базується на комбінації кількісних показників (KPI, таких як плинність кадрів, час на закриття вакансій, рівень утримання нових працівників, ефективність навчання) та якісних методів (опитування, інтерв'ю, аналіз задоволеності та залученості працівників). Цей підхід дозволяє отримати всебічну картину ефективності кадрових процесів і виявити напрями для їхнього вдосконалення.

Аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр-К» засвідчив, що компанія є лідером українського ринку роздрібної торгівлі з мережею понад 70 гіпермаркетів, широким асортиментом товарів і розвиненою логістичною інфраструктурою. Проте фінансові показники за 2022–2024 роки вказують на низьку рентабельність бізнесу через значні витрати, зокрема на оплату праці та соціальні внески (11,4% і 2,3% від загальних витрат у 2024 році). Чисельність персоналу скоротилася з 750 осіб у 2022 році до 470 у 2024 році, що може бути зумовлено оптимізацією, автоматизацією або впливом воєнних дій. Водночас частка фахівців зросла з

29,47% до 38,30%, а працівників із вищою освітою стало більше, що відображає стратегічний акцент на підвищенні кваліфікації кадрів.

Оцінка ефективності служби персоналу ТОВ «Епіцентр-К» показала стабільну кадрову політику: рівень плинності кадрів становить 11,31%, що є прийнятним для ритейлу; час на закриття вакансій – 30 днів, що відповідає середнім стандартам, але потребує скорочення; рівень утримання нових працівників – 90%, що перевищує середньогалузевий показник (80–85%); ефективність навчання – 80%, що є хорошим результатом, але має потенціал для зростання. SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії (широка мережа, логістика, асортимент) та слабкі (високі витрати, конкуренція, не унікальність продукції). Основні проблеми служби персоналу включають відсутність автоматизованих HRM-систем, недостатній моніторинг ефективності працівників, обмежене використання внутрішнього кадрового резерву, високі витрати на оплату праці при мінімальному прибутку та неоптимальний термін закриття вакансій.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності служби персоналу. По-перше, оптимізація рекрутингу передбачає впровадження автоматизованих систем відбору резюме, розширення співпраці з онлайн-платформами, проведення ярмарків вакансій і створення бази внутрішнього резерву. Це дозволить скоротити час на закриття вакансій до 20 днів і знизити витрати на підбір на 10%. По-друге, для зниження плинності кадрів (з 11,31% до 9–9,5%) рекомендовано розробити програму нематеріальної мотивації, включаючи гнучкий графік, корпоративні заходи та визнання досягнень, а також проводити щоквартальні опитування задоволеності й удосконалити адаптацію через менторство та онлайн-курси. По-третє, підвищення ефективності навчання (з 80% до 83%) можливе завдяки оцінці компетенцій за методикою 360 градусів і впровадженню освітньої платформи, що також знизить витрати на офлайн-навчання на 15%. По-четверте, цифровізація кадрового діловодства шляхом переходу на електронний документообіг і регулярні тренінги з оновлень законодавства забезпечить зниження витрат на 10–15% і

відповідність трудовим нормам в умовах війни. По-п'яте, створення механізму планування кар'єри та наступництва сприятиме мотивації працівників і стабільності кадрового складу.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів показало їхню економічну доцільність: прогнозується зниження загальних витрат на персонал, зростання залученості та задоволеності працівників на 10–17%, скорочення плинності кадрів і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці. Реалізація заходів потребує системного підходу, підтримки керівництва та поетапного впровадження, починаючи з пілотних проектів у регіональних підрозділах.

Дослідження підтвердило, що ефективна організація діяльності служби персоналу є ключовим чинником у забезпеченні стабільного функціонування підприємства та досягненні його стратегічних цілей. На прикладі ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» було доведено, що сучасна служба персоналу не може обмежуватись лише адміністративними функціями. Натомість вона повинна виконувати стратегічну роль – бути ініціатором змін, драйвером підвищення ефективності, а також джерелом інновацій у сфері управління персоналом.

Аналіз функціонування кадрової служби підприємства засвідчив наявність як сильних сторін, таких як чітка структура, достатній рівень автоматизації деяких HR-процесів та загальний професіоналізм фахівців, так і певних проблемних зон. Зокрема, було виявлено потребу в удосконаленні системи мотивації, оптимізації адаптаційних програм для нових працівників та підвищенні залученості персоналу через розвиток корпоративної культури.

Одним з найважливіших напрямів розвитку кадрових служб у сучасних умовах є впровадження цифрових HRM-систем. Ці інструменти дозволяють не лише підвищити ефективність обліку та документообігу, а й забезпечують глибоку аналітику показників залученості, задоволеності працівників, плинності кадрів тощо. Їх застосування створює передумови для проактивного управління персоналом, швидкої адаптації до змін ринку праці та внутрішніх потреб компанії.

Також варто підкреслити значення розвитку HR-бренду компанії, що, у свою чергу, позитивно впливає на залучення й утримання талановитих працівників. Створення сприятливого робочого середовища, розширення можливостей для навчання та професійного зростання, прозора система оцінки результатів праці – усе це має бути у центрі уваги служби персоналу.

У подальшому доцільно розширити практику регулярної оцінки ефективності HR-процесів з використанням як кількісних, так і якісних методів, зокрема опитувань, глибинних інтерв'ю та аналізу бізнес-показників. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти слабкі місця, формувати адресні стратегії розвитку та забезпечити гнучкість організаційної структури.

Запропоновані рекомендації є універсальними та можуть бути адаптовані для інших компаній ритейл-сектору. Вони сприяють оптимізації HR-процесів, зниженню витрат і підвищенню ефективності управління персоналом. Результати дослідження мають теоретичну значущість, поглиблюючи розуміння принципів організації кадрових служб, і практичну цінність, пропонуючи інструменти для покращення бізнес-процесів. Отримані висновки можуть бути використані в наукових дослідженнях, освітніх програмах з менеджменту персоналу та практичній діяльності організацій для забезпечення сталого розвитку та адаптації до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92-98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71>:
2. Halyna Lopushniak, Ruslan Mylyanyk, Vasyl Lopushniak, Anna Shandar, Olga Leontenko Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management Volume 20 2022, Issue #4, pp. 88-110*
URL:<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-415/managerial-competencies-in-the-training-of-specialists-in-public-and-corporate-management-in-ukraine>
3. Леонтенко О., Присівко Ю. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 172-180. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1365>
4. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Полиця З.А. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. №1. 2021. С. 151-158.
5. Білик О. М., Цимбалюк С. О. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
6. Служби персоналу: організація та функції.
URL: <https://studfile.net/preview/16530376/>.
7. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 1. С. 102. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690?utm_source=chatgpt.com.
8. Офіційний сайт EPICENTR. URL: <https://epicentrk.ua/faq/>
9. Граждан О. Оцінка ефективності роботи hr-служби.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4d79b343-4814-4b5d-a52f-053ebd9c87ad/content>.

10. Удосконалення кадрового планування на прикладі торгової організації ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/185>.
11. Мокряков А. Сучасні виклики ритейлу: як адаптуватись до нових реалій. Огляд Pro-Consulting для trademaster. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/news/сучасні-виклики-ритейлу>
12. Пономаренко О. Тренди ритейлу 2025: нові можливості для роздрібної торгівлі в Україні. *Planohero*. 2024. URL: <https://planohero.com/trendy-ryteylu-2025>
13. Коваленко І. Як розвиватиметься український ритейл у 2025 році? *All Retail*. 2025. URL: <https://allretail.ua/news/як-розвиватиметься-український-ритейл-2025>
14. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2021. Том 11. Випуск №1 С. 14-30 URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11\(1\).2021.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.02)
15. Сидоренко В. 5 ключових показників ефективності роздрібного магазину. *Datawiz.io*. 2022. URL: <https://datawiz.io/article/5-key-performance-indicators-retail-store>
16. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
17. Фінансова звітність ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" URL: <https://clarity-project.info/edr/2490244>
18. Ji, Z., Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99), 11-16. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
19. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

20. Рудакова С., Щітініна Л. Змішані режими робочого часу в умовах пандемії коронавірусу COVID – 2019 /. *Бізнес інформ*. 2021. Т. 1, № 516. С. 207–212. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-207-212>.
21. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-2>
22. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>.
23. Гречаник О., Зеленська Л. Управління розвитком корпоративної культури персоналу організації. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 1(31). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-272-297](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-272-297).
24. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
25. Рябоконь І. О., Шандар А. М. Якість трудового життя науково-педагогічних працівників: детермінанти та показники оцінювання. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2022. Т. 12, № 2. С. 15–23. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.02).
26. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 4. С. 114-121.
27. Савченко І.Г. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.38>.
28. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 1, № 256-257. С. 86–95. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-256-257-86-95>.

29. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Заклади вищої освіти і стейкхолдери: проблеми та перспективи співпраці. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. №6. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8961>
30. Лопушняк Г. С., Шандар А. М. Інвестиції домогосподарств України: аналіз динаміки та виклики в умовах нової соціоекономічної реальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №9. С. 106-115. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/9.20_topic_Lopushnyak-G.S.-Shandar-A.M.106-115.pdf
31. Лопушняк Г. С., Шандар А.М., Милянник Р.В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. *Галицький економічний вісник*. 2023. №3. С. 19–30. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019
32. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 7(25). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151).
33. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Зубова Ю.В. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. *Економічний простір*. 2024. № 189. С.25-29. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4>
34. Чисельність персоналу ТОВ "ЕПІЦЕНТР-К". URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/
35. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2017. – 504 с.
URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22643>
36. Колот, А., Герасименко, О., Шевченко, А. (2024). Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*, (1(48)), 29-40. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48>
37. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.

ДОДАТКИ

StrikePlagiarism.com

Сторінка 1

Дата звіту

5/26/2025

Звіт не був оцінений

Дата редагування

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Організація діяльності служби персоналу

Автор

Науковий керівник / Експерт

ЗолотикЛеонтенко

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

5.89%

5.89%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

1.79%

1.79%

КП 2

10007

Кількість слів

3.23%

3.23%

КЦ

79845

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при кодуванні документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просямо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		42
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		24

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копії тексту

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КОЛІКТИВІСТЬ (ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАЗ/СЕНТЕНСІВ))
1	https://reco.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32945/1/VII_konf_URSES_DBTU_2023-508-511.pdf	92 0.92 %
2	https://vps-41387.vps-default-host.net/uploads/order/1/final-humanova-kurs_1671226891.docx	47 0.47 %
3	073-Єнік_Олександр_Олександрович_2022 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	40 0.40 %