

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



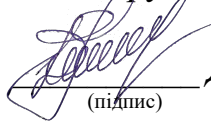
«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
Ігор СІРЕНКО
«___» _____ 2025р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: Управління персоналом торговельної мережі в умовах
цифровізації

Виконав: здобувач вищої освіти
64313 групи

 **Денис САДОВНИКОВ**
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи:
професор кафедри менеджменту,
доктор екон. наук, доцент
(посада, науковий ступень вчене звання)

 **Марина ВОЛОСЮК**
(підпис) (ім'я, прізвище)

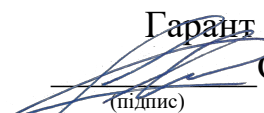
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

Сергій СЕРГІЙЧУК



(підпис)

« ____ » _____ 202__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту _____ Садовников Денис Юрійович
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи: Управління персоналом торговельної мережі в умовах цифровізації

Керівник роботи Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Волосюк Марина Валеріївна

Затверджені наказом ректора №1374уч від « 21 » листопада 2025 року

2. Термін подання роботи: 17 грудня 2025

3. Вихідні дані по роботі: становлять наукова та монографічна література, офіційна звітність ТОВ «АТБ-Маркет», власні дослідження автора

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління персоналом в епоху цифровізації. Розділ 2. Аналіз та оцінка управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах цифровізації Розділ 3. Розробка організаційно-економічного механізму впровадження цифрових інструментів в управління персоналом ТОВ «АТБ-Маркет»

5. Перелік презентаційних матеріалів: загальна характеристика етапів цифровізації, сучасні концепції управління персоналом ТОВ "АТБ-Маркет" та їх ключові елементи, організаційно-економічна характеристика мережі ТОВ "АТБ-Маркет", комплекс інноваційних рішень підприємства

6. Консультанти розділів роботи:

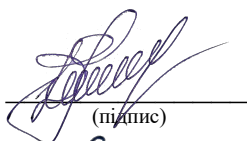
Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03.09.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	03.09.2025	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	03.09.2025	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	17.09.2025	
4	Затвердження теми роботи	17.09.2025	
5	Проведення досліджень	05.11.2025	
6	Опрацювання та викладення результатів досліджень	19.11.2025	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	03.12.2025	
8	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	03.12.2025	
9	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	17.12.2025	
10	Представлення роботи на кафедрі		
11	Захист роботи перед атестаційною комісією	За графіком	

Студент



(підпис)

Денис САДОВНИКОВ
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Марина ВОЛОСЮК
(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Садовников Д. Ю. «Управління персоналом торговельної мережі в умовах цифровізації»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та вдосконаленню системи управління персоналом торговельної мережі в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами, підвищенням вимог до цифрових компетенцій персоналу, а також необхідністю адаптації HR-функцій великих торговельних мереж до динамічних змін зовнішнього середовища.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом та визначено сутність і складові цифровізації HR-процесів у сучасних організаціях. Проаналізовано наукові підходи до оцінювання ефективності управління розвитком людських ресурсів та обґрунтовано значення цифрових інструментів у підвищенні результативності праці персоналу. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет», охарактеризовано діючу HR-стратегію, досліджено використання цифрових рішень у кадрових процесах, а також визначено основні проблеми та ризики управління персоналом, спричинені цифровими викликами. У третьому розділі розроблено організаційно-економічний механізм упровадження цифрових інструментів в управлінні персоналом ТОВ «АТБ-Маркет», обґрунтовано пріоритетні напрями цифровізації HR-функцій, запропоновано інструментарій підвищення ефективності праці та сформульовано рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій лінійного персоналу й керівників на основі корпоративної LMS-системи. Практичне

значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій та розроблених підходів для вдосконалення системи управління персоналом у великих торговельних мережах в умовах цифровізації, підвищення продуктивності праці та ефективності HR-процесів.

Ключові слова: управління персоналом, цифровізація, торговельна мережа, HR-процеси, цифрові компетенції, LMS, ефективність праці, організаційно-економічний механізм

ANNOTATION

Sadovnykov D. Yu. “Personnel Management of a Retail Chain in the Context of Digitalization”

Qualification thesis for obtaining the educational and qualification level of Master’s degree in specialty 073 “Management” – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2025.

The qualification thesis is devoted to the study and improvement of the personnel management system of a retail chain under the conditions of digital transformation of business processes. The relevance of the topic is determined by the growing role of digital technologies in human resource management, increasing requirements for employees’ digital competencies, as well as the need to adapt HR functions of large retail chains to dynamic changes in the external environment.

The first chapter reveals the theoretical foundations of personnel management and defines the essence and components of HR process digitalization in modern organizations. Scientific approaches to evaluating the effectiveness of human resource development management are analyzed, and the importance of digital tools in increasing staff performance is substantiated. The second chapter analyzes the personnel management system of the retail chain LLC “ATB-Market”, characterizes the existing HR strategy, examines the use of digital solutions in HR processes, and identifies key problems and risks in personnel management caused by digital challenges. The third chapter develops an organizational and economic mechanism for implementing digital tools in personnel management at LLC “ATB-Market”, substantiates priority areas of HR function digitalization, proposes tools for improving labor efficiency, and formulates recommendations for the development of digital competencies of line staff and managers based on a corporate LMS system. The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the

proposed recommendations and developed approaches to improve personnel management systems in large retail chains under digitalization conditions, enhance labor productivity, and increase the efficiency of HR processes.

Keywords: personnel management, digitalization, retail chain, HR processes, digital competencies, LMS, labor efficiency, organizational and economic mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Еволюція концепцій управління персоналом у цифровому середовищі: від HR-менеджменту до Human Capital.....	8
1.2. Сутність та складові цифровізації HR-процесів.....	18
1.3. Методичні підходи до оцінки впливу цифрової трансформації на ефективність управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та діюча HR-стратегія.....	27
2.2. Діагностика рівня впровадження цифрових технологій у ключових HR-процесах ТОВ «АТБ-Маркет».....	33
2.3. Аналіз проблем та ризиків управління персоналом, спричинених цифровими викликами.....	39
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	43
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів цифровізації HR-функцій....	43
3.2. Розробка та економічне обґрунтування інструментарію для підвищення ефективності праці у торговельній мережі.....	45
3.3. Рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій лінійного персоналу та керівників.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується тотальною цифровізацією, яка трансформує основні засади управління бізнес-процесами. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої як глобальними проблемами, так і специфічними для України факторами воєнного часу, щоб вижити підприємства починають дуже швидко адаптуватись до таких складних умов. Особливого значення це набуває у сфері роздрібної торгівлі, де людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Традиційні методи управління персоналом, що базуються на ручних операціях та інтуїтивних рішеннях, вичерпали свій ресурс. Для таких гігантів галузі, як ТОВ «АТБ-Маркет», цифрова трансформація HR-функцій - це не просто оновлення технологічного інструментарію, а перехід до стратегічного взаємозв'язку між технологіями та людьми. Впровадження інструментів Big Data, хмарних рішень та автоматизованих систем управління (HRIS) дозволяє не лише оптимізувати економічні процеси, а й фундаментально змінити досвід співробітника, підвищуючи його лояльність та продуктивність. Необхідність обґрунтування методичних підходів та розробки практичного інструментарію цифрового HR-менеджменту в роздрібній торгівлі обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних дослідженнях спостерігається підсилена увага до проблем цифрової трансформації управлінських процесів, особливо у сфері управління персоналом. У працях таких авторів, як В. Савчук, О. Грішнова, Л. Гонтар, О. Руденко, висвітлюються питання впровадження цифрових технологій у процеси відбору, оцінювання, навчання та мотивації персоналу, а також приділяється особливе значення аналітичних та інформаційних систем у забезпеченні ефективності кадрового менеджменту. Разом з тим незважаючи на велику кількість теоретичних та практичних праць, у сфері управління персоналом торговельних підприємств залишається невирішеним низка важливих питань. Зокрема, недостатньо

дослідженими є питання застосування цифрових інструментів у мережових торговельних структурах, де основну роль відіграють масштабність, територіальна розповсюдженість та висока динаміка кадрових процесів.

Незважаючи великий інтерес науковців до проблем ефективного управління персоналом, певні практичні питання, особливо, питання управління персоналом у період кризових умов та воєнного стану, цифровізація HR-процесів та забезпечення стійкості організацій залишаються невирішеними. Саме ці фактори зумовили актуальність та практичну цінність даної кваліфікаційної роботи, визначивши її мету, завдання та логіку дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та удосконалення практичних аспектів управління персоналом торговельної мережі в умовах цифровізації.

Рух до окресленої мети обумовлює необхідність вирішення низки взаємопов'язаних **завдань**:

- охарактеризувати еволюцію концепцій управління персоналом у цифровому середовищі;
- визначити сутність та складові цифровізації HR-процесів;
- розглянути методичні підходи до оцінки впливу цифрової трансформації на ефективність управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет» та діючої HR-стратегії;
- продіагностувати рівень впровадження цифрових технологій у ключових HR-процесах ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати проблеми та ризики управління персоналом, спричинених цифровими викликами;
- обґрунтувати пріоритетні напрями цифровізації HR-функцій;
- розробити та економічно обґрунтувати інструментарій для підвищення ефективності праці у торговельній мережі;

- надати рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій лінійного персоналу та керівників.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет» в умовах цифровізації.

Методологічну основу дослідження становили загальнонаукові методи аналізу, синтезу, опитування, дедукції тощо. Для розв'язання визначених завдань в кваліфікаційній роботі використано комплекс спеціальних методів: системний аналіз - для дослідження HR-екосистеми, статистичний та фінансово-економічний аналіз - для оцінки показників ТОВ «АТБ-Маркет», метод порівняння - при виборі цифрових інструментів, а також розрахунок ROI - для обґрунтування інвестицій у цифрові проекти.

Інформаційну базу дослідження становлять наукова та монографічна література, офіційна звітність ТОВ «АТБ-Маркет», власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління персоналом торговельної мережі в умовах цифровізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в управлінській діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» для побудови адаптивної та технологічно стійкої системи менеджменту персоналу, що є критично важливим у сучасних умовах ведення бізнесу в Україні.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи 62 сторінки, з них основний текст - 55 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 22 найменування на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Еволюція концепцій управління персоналом у цифровому середовищі: від HR-менеджменту до Human Capital

Менеджмент персоналу є невід’ємною частиною загальної науки управління підприємствами та організаціями, яка в сучасних умовах належить до соціально-економічних дисциплін. Формування управління персоналом як окремого наукового напрямку зумовлене переходом суспільного виробництва від суто матеріальних пріоритетів до визнання ключової ролі людини у виробничому процесі. Це спрямувало увагу дослідників на розвиток інтелектуального та творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх професійної культури, мислення та створення умов для гармонійного розвитку особистості у трудовому середовищі.

Вагомий внесок у становлення сучасних систем менеджменту зробили наукові теорії й концепції, орієнтовані на людиноцентричний підхід. Акцент на ролі особистості в управлінні визначив ключові складові менеджменту, а зростання значення інтелектуальної праці зумовило необхідність формування нових підходів до прийняття управлінських рішень, розвитку механізмів мотивації, удосконалення системи комунікацій та підвищення ефективності взаємодії всередині організації. Еволюційний розвиток концепцій, теорій та практичних підходів до менеджменту, а також їх взаємозв’язок із системою управління персоналом і людським фактором подано у табл. 1.1. У ній узагальнено основні етапи становлення ключових наукових напрямів і концепцій менеджменту, які сприяли формуванню науки управління персоналом як окремої дисципліни. У межах наукових досліджень у сфері управління персоналом було створено низку теоретичних підходів і концепцій, що відображають етапи

розвитку бізнесу, соціально-економічні умови праці, закономірності організаційної поведінки, а також використання творчого потенціалу працівників і зростання інтелектуального капіталу підприємств.

Таблиця 1.1

Еволюція управління персоналом та людського фактору в системах менеджменту*

№	Етап розвитку	Період	Основні наукові школи / підходи	Ключові представники	Характеристика управління персоналом	Роль людського фактору
1	Класичний етап	Кінець XIX – 1930-ті рр.	Наукове управління, адміністративна школа	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон	Управління персоналом як елемент виробничого процесу; акцент на нормуванні праці, контролі та дисципліні	Людина – 'гвинтик' системи; головна мета – продуктивність
2	Неокласичний (поведінковий)	1930–1950-ті рр.	Школа людських відносин, поведінкові науки	Е. Мейо, М. Фоллет, Д. Мак-Грегор	Визнання соціально-психологічних факторів у праці; формування колективів і мотивації	Людина – соціальна істота, важливі взаємовідносини, мотивація, мораль
3	Системний етап	1950–1970-ті рр.	Системний підхід, кібернетика	Л. Берталанфі, Н. Вінер	Розгляд підприємства як відкритої системи; управління персоналом як підсистема загального менеджменту	Людський фактор – ключовий елемент взаємодії систем; акцент на комунікації
4	Ситуаційний етап	1970–1980-ті рр.	Ситуаційний підхід, адаптивний менеджмент	П. Лоуренс, Д. Лорш, Ф. Фідлер	Гнучкість управлінських рішень; адаптація стилю керівництва до ситуації та персоналу	Людський фактор визначає ефективність організації; у центрі - поведінка керівника
5	Стратегічний етап	1980–1990-ті рр.	Стратегічне управління персоналом	М. Портер, Г. Мінцберг	Персонал як стратегічний ресурс;	Людський капітал – конкурентна

					розвиток компетенцій, планування кар'єри	перевага; акцент на довгостроковій мотивації
6	Сучасний етап (цифровий, інноваційний)	2000 р. – дотепер	Концепції HRM, talent management, digital HR	Д. Ульріх, П. Сенге, К. Келлі	Використання технологій, аналітики, коучингу; розвиток корпоративної культури	Людський фактор – джерело інновацій; фокус на залученні, гнучкості, лідерстві

* Узагальнено автором на основі [1-6]

Узагальнюючи підходи представників різних наукових шкіл щодо ролі людини у виробничій системі та в структурі менеджменту, можна виділити три головні напрями досліджень: економічний, органічний та гуманістичний.

Прихильники економічного підходу сформуvalи концепцію управління трудовими ресурсами, у межах якої людина розглядалася переважно як носій робочої сили, а її діяльність - через призму витрат праці, часу та оплати. Засновниками цього підходу вважають представників школи наукового управління - Ф. Тейлора, Ф. і Л. Гілбретів, Г. Гантта. Їхні дослідження були спрямовані на раціоналізацію праці, підвищення продуктивності та оптимізацію трудових процесів, що стало підґрунтям для подальшого розвитку систем управління персоналом.

Управління персоналом як окрема науково-практична сфера пройшло тривалий шлях становлення. На різних етапах розвитку менеджменту змінювалося бачення ролі людини в організації - від сприйняття її як елемента виробничої системи до визнання ключовим стратегічним ресурсом. З метою глибшого розуміння цього процесу розглянемо кожен із основних етапів еволюції управління персоналом окремо.

1. Класичний етап (кінець XIX - початок XX ст.)

Наприкінці XIX - на початку XX століття у більшості організацій домінувала авторитарна модель управління. Її основою була беззаперечна влада

керівника або власника, а також сувора виконавча дисципліна. Працівники перебували в сильній залежності від свого безпосереднього керівника, а головним критерієм оцінювання роботи була здатність точно й безвідмовно виконувати розпорядження. Такий підхід тісно пов'язували з принципами тейлоризму, відповідно до яких ефективність праці досягалася шляхом стандартизації операцій і жорсткого контролю.

Паралельно почав формуватися органічний підхід до управління персоналом, що ґрунтувався на інших засадах. Відповідно до нього, працівник розглядався насамперед як носій певної ролі чи посади в організаційній структурі. Управління спиралося на адміністративний механізм, який включав методи, функції, повноваження та систему відповідальності. Формування адміністративної концепції управління значною мірою пов'язують з ідеями Анрі Файоля, який зробив вагомий внесок у становлення класичної школи менеджменту. У своїй праці «Загальне і промислове управління» він обґрунтовував важливість раціонального розподілу праці, наголошуючи, що «поділ роботи спрощує її та підвищує ефективність. Це також допомагає людині набути швидкості і точності у своїх діях» [1].

2. Неокласичний (поведінковий) етап (30-50-ті роки XX ст.)

Другою складовою органічного підходу стала концепція управління людськими ресурсами. Її ключовою ідеєю було те, що працівник має не лише базові фізіологічні потреби, а й соціальні інтереси та прагнення до саморозвитку. Відповідно, результативна кадрова політика повинна враховувати ці чинники. Поступово сформувалася думка, що досягнення цілей організації неможливе без уваги до потреб персоналу, оскільки саме люди стають основним фактором створення цінності та успіху підприємства.

Основи цієї концепції були закладені низкою дослідників. Американський психолог А. Маслоу запропонував ієрархію потреб людини та підкреслив їх вплив на мотивацію. Д. Мак-Клелланд розвинув цю ідею в межах теорії мотивації досягнень, акцентуючи на тому, що люди орієнтуються на успіх, владу або належність. Важливий внесок зробив і Д. Мак-Грегор, який сформулював дві

протилежні моделі ставлення до праці - теорії Х та Y. Згідно з теорією Х, праця для людини є тягарем, тому вона схильна уникати роботи й потребує жорсткого контролю. Натомість у межах теорії Y праця може приносити задоволення, а відповідальні працівники за наявності підтримки та довіри здатні до самоорганізації, ініціативності та внутрішнього контролю [2]. Одним із ключових етапів розвитку теорій мотивації стали дослідження Елтона Мейо, які заклали основу концепції людських відносин у менеджменті. Проведені ним у 1924–1932 роках Хоторнські експерименти довели, що «на результативність праці впливають не лише матеріальні умови чи регламенти, а насамперед соціально-психологічні фактори: атмосфера у колективі, стиль взаємодії між працівниками та керівництвом, відчуття значущості та уваги до людини як індивіда» [3]. Мейо дійшов висновку, що люди працюють ефективніше, коли відчувають підтримку групи та позитивне ставлення керівництва, а сама праця для них стає джерелом соціальної приналежності й самореалізації.

Подальший розвиток підходу Мейо здійснили представники школи людських відносин, які акцентували увагу на емоційних і поведінкових аспектах праці. Вони наголошували, що працівник - не лише економічна одиниця, а особистість із власними переконаннями, потребами та соціальними ролями. Таким чином, управління почало орієнтуватися на створення умов, що сприяють довірі, співпраці, груповій згуртованості та участі в управлінні.

3. Системний етап (60-70-ті роки XX ст.)

Системний етап характеризується уявленням організації як складної відкритої системи, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Цей підхід спирається на ідеї Людвіга фон Берталанфі, який зазначав: «Систему слід розглядати як цілісність, а не лише як суму окремих її складових» [4].

Його загальна теорія систем заклала основу для трактування підприємства як цілісної структури, де персонал, технології, процеси та цілі перебувають у взаємозалежності. Це означало відхід від механістичних моделей до динамічного погляду на організацію, здатну до адаптації та саморозвитку. Значний вплив на

розвиток системного підходу справив Норберт Вінер, засновник кібернетики. У його роботах вперше було наголошено на ролі інформаційних потоків і контролю в управлінні організаціями. Вінер писав:

«Потік інформації та здатність використовувати зворотний зв'язок визначають стабільність і ефективність будь-якої організованої системи» [5]. Ці положення стали основою створення концепції управління персоналом на принципах зворотного зв'язку, інформаційної відкритості, адаптивності і корекції поведінки на основі результатів.

Основна увага в цей період спрямовувалася на узгодження стратегічних цілей організації з інтересами працівників, формування дієвих каналів комунікацій та забезпечення ефективної взаємодії підсистем управління персоналом. Людський ресурс набув статусу інтегруючого елемента, що підтримує життєздатність організації як системи. У практику управління почали впроваджуватися нові методи добору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу, а також концепції командної роботи, корпоративної культури та професійної адаптації працівників.

4. Ситуаційний етап (70-80-ті роки XX ст.)

Ситуаційний підхід розвинув ідеї системної теорії, змістивши акцент на залежність управлінських рішень від конкретних умов, завдань та характеристик персоналу. Основна ідея полягала в тому, що універсальних управлінських методів не існує - ефективність визначається тим, наскільки обраний підхід відповідає реальній ситуації. Організація повинна не нав'язувати єдину модель управління, а гнучко змінювати її відповідно до внутрішніх і зовнішніх факторів.

П. Лоуренс і Д. Лорш підкреслювали, що «різні середовища висувають різні вимоги до організацій, і жоден управлінський метод не працює однаково ефективно в усіх умовах. Організації, що досягають найкращих результатів у нестабільних обставинах, - це ті, що здатні підлаштовувати внутрішні практики, комунікації та лідерство відповідно до змін зовнішнього середовища» [6].

Їхні висновки заклали методологічну основу адаптивного менеджменту персоналу: зростає роль децентралізації, командної роботи, розвитку

компетентностей і залучення працівників до прийняття рішень. Замість контролю переважає координація, а формальні ієрархії поступаються гнучким організаційним формам.

Розвиваючи ці ідеї, Ф. Фідлер увів поняття відповідності стилю управління ситуаційним змінним. Він наголошував: «Ефективність лідерства визначається правильним поєднанням стилю керівника та ситуативних змінних. Жоден стиль не є сам по собі добрим чи поганим - він стає ефективним лише тоді, коли узгоджений із структурою завдання, взаєминами та владою керівника» [7].

Таким чином, ситуаційний підхід став ключовим поворотним моментом в еволюції управління персоналом. Це створило основу для появи сучасних концепцій стратегічного управління людськими ресурсами, що концентруються на гнучкості, компетентнісному розвитку та адаптивних організаційних структурах.

5. Стратегічний етап (90-ті роки XX ст.)

У цей період управління персоналом формується як складова частина загальної стратегії організації. Персонал починає розглядатися не як ресурс, що потребує контролю, а як ключовий фактор створення конкурентних переваг. Управління людьми стає стратегічною функцією, яка безпосередньо впливає на довгострокові результати бізнесу. Майкл Портер у своїх роботах наголошував на визначальній ролі унікальних ресурсів і компетенцій у формуванні конкурентоспроможності. Він зазначав, що «організації досягають стійких переваг тоді, коли розвивають ті здібності й ресурси, які є важкими для копіювання та забезпечують виняткову цінність. Людський капітал є одним із таких ресурсів, адже знання, кваліфікація й навички працівників можуть стати основою тривалого успіху» [9]. Цей підхід сприяв ідеї, що система управління персоналом повинна бути узгоджена з місією, стратегією та конкурентною позицією підприємства. Відповідно, стратегічні HR-практики включають розвиток корпоративної культури, управління знаннями, удосконалення компетенцій і залучення висококваліфікованих працівників.

Генрі Мінцберг продовжив розвиток цих ідей, доводячи, що організації мають застосовувати різні підходи до управління людьми залежно від їхньої структури й фази розвитку. Він підкреслював, що «успішні організації формують управління на основі поєднання формальних процесів і людських зв'язків. Сильні організаційні культури здатні підтримувати координацію та мотивацію навіть у складних умовах, коли формальні правила є недостатніми» [8].

Це сприяло розвитку концепцій HRM (Human Resource Management) та HRD (Human Resource Development), у яких людський фактор розглядається як стратегічний актив, що визначає інноваційність і життєздатність організації. Роль HR-менеджерів у цей період трансформується - вони стають партнерами керівництва у формуванні політики компанії.

6. Сучасний етап (цифрова та інноваційна епоха)

Сучасний етап розвитку управління персоналом відзначається масштабними змінами, зумовленими цифровізацією, глобальними соціально-економічними процесами та розвитком інноваційних технологій. Управління персоналом трансформується в управління людським капіталом, що передбачає акцент на розвитку талантів, інтелектуальних здібностей працівників і створенні умов для їхньої професійної самореалізації. На цьому етапі активно впроваджуються HR-аналітика, дистанційні формати зайнятості, автоматизовані кадрові системи та індивідуалізовані моделі мотивації. У межах сучасного підходу співробітник розглядається не лише як виконавець функцій, а як джерело інновацій, носій компетенцій і стратегічної цінності організації. Майкл Портер наголошує, що конкурентні переваги формуються не лише через технології або ринкові позиції, а й через розвиток унікальних компетенцій працівників, оскільки вони здатні створити «цінність, яку складно імітувати конкурентам». Цей підхід сприяв переосмисленню ролі HR-функції як елемента стратегічного управління та інтеграції кадрових рішень у загальний стратегічний процес. Генрі Мінцберг, аналізуючи еволюцію ролі менеджерів, підкреслював, що ефективне управління людьми стає результатом балансу між формальними процесами та соціальною взаємодією, адже «у сучасних організаціях критично

важливо створювати умови для самостійності, креативності та відповідальності працівників» [10.] Цей підхід сформував розуміння важливості корпоративної культури, емоційного інтелекту, та взаємної довіри між керівництвом і персоналом. Управління персоналом переходить від адміністративних процедур до партнерських взаємин між організацією та працівником, де останній виступає не об'єктом, а суб'єктом управління. Важливими стають розвиток лідерства, здатність до адаптації, управління знаннями, а також створення підтримувального цифрового середовища.

Узагальнюючи представлений аналіз підходів до управління персоналом, можна стверджувати, що розвиток цієї сфери відображає глибоку трансформацію уявлень про роль людини в організації. Починаючи від ранніх моделей, де працівник розглядався як ресурс, підпорядкований технологічним і адміністративним вимогам, теорія управління поступово переходила до гуманістичних поглядів, які враховують індивідуальні потреби, мотивацію, поведінкові фактори та соціальну взаємодію. Подальший розвиток системних і ситуаційних підходів дозволив інтегрувати управління людьми у загальну архітектуру організації, забезпечивши врахування контексту, стратегічних цілей і динаміки зовнішнього середовища.

Поступово людина перестала сприйматися як елемент виробничого процесу й почала розглядатися як носій знань, ініціативи та цінності. Це сприяло формуванню стратегічних підходів, у яких персонал є ключовим чинником конкурентних переваг, що підтверджується роботами провідних теоретиків сучасного менеджменту. Уточнення ролі управління персоналом призвело до переосмислення традиційної концепції Human Resources, де працівники розглядалися як керований ресурс, що підлягає плануванню й контролю.

Сучасний етап розвитку передбачає перехід до моделі Human Capital, яка акцентує увагу не на управлінні ресурсом, а на інвестуванні в розвиток людей як стратегічного активу організації. У контексті цифрової економіки та глобальної конкуренції саме людський капітал - знання, компетентності, креативність, здатність навчатися та генерувати інновації - визначає довгострокову успішність

компаній. Відтак управління персоналом сьогодні розглядається як партнерська й стратегічна функція, спрямована на формування середовища, у якому працівники можуть реалізувати потенціал і створювати цінність. Для точного розуміння сутності переходу від управління персоналом у межах традиційної HR-моделі до управління людським капіталом доцільно узагальнити основні відмінності між цими підходами у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика традиційного HR-менеджменту та концепції Human Capital*

Критерій порівняння	Традиційний HR-підхід	Концепція Human Capital
Основна мета	Виконання кадрових функцій (облік, контроль, підбір)	Розвиток людського потенціалу як стратегічного активу
Роль працівника	Виконавець завдань	Носій знань, інновацій і цінностей компанії
Інструменти управління	Адміністративні процедури, інструкції	Цифрові HRM-системи, аналітика, коучинг, e-learning
Мотивація	Матеріальні стимули	Комбінована мотивація (цінності, розвиток, визнання)
Підхід до навчання	Формальне підвищення кваліфікації	Безперервне навчання, самоосвіта, розвиток soft skills
Критерії ефективності	Виконання планових показників	Рівень залученості, інноваційності та професійного росту
Роль технологій	Допоміжна	Ключовий елемент розвитку HR-процесів

* Складено автором згідно [11]

Як видно з табл. 1.2, концепція Human Capital передбачає якісно інший підхід до управління персоналом, у центрі якого - розвиток компетенцій, формування корпоративних цінностей, стимулювання ініціативності та інноваційного мислення. Для компаній торговельного сектору це особливо актуально, оскільки ефективність роботи великої мережі залежить не лише від

технологічних рішень, а й від рівня залученості та професійної підготовки персоналу на всіх рівнях. У контексті цифровізації економіки торговельний сектор поступово впроваджує елементи управління людським капіталом через:

- системи електронного навчання (e-learning) для працівників магазинів і офісів;
- HR-аналітику для оцінювання плинності кадрів, виявлення лідерів і прогнозування кадрових ризиків;
- платформи дистанційної комунікації (корпоративні месенджери, онлайн-портали);
- цифрові сервіси добору персоналу з використанням автоматизованих тестів та алгоритмів штучного інтелекту.

Завдяки цьому система управління персоналом компанії переходить від бюрократичної моделі до гнучкої та динамічної структури, де кожен працівник розглядається як інвестиція, здатна приносити підприємству довгострокову вигоду.

Отже, цифровізація сприяє формуванню нового типу управління персоналом, де головним об'єктом стає не просто трудовий ресурс, а людський капітал, який включає знання, досвід, креативність і здатність до саморозвитку. Концепція Human Capital визначає стратегічний напрям еволюції HR у XXI столітті та стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема торговельних мереж.

1.2. Сутність та складові цифровізації HR-процесів

Цифровізація HR-процесів передбачає не просто впровадження технологій, а системне переосмислення традиційних функцій управління персоналом. Її мета - замінити трудомісткі, паперові або фрагментовані операції прозорими, керованими даними процесами, що забезпечують швидкість, точність і можливість аналітичної оцінки. У практичному вимірі це означає

використання програмних рішень для підбору кадрів, оцінювання результативності, навчання, адаптації нових працівників, формування кадрового резерву та управління мотивацією.

Важливість цифровізації кадрових процесів підтверджують результати досліджень провідних теоретиків цифрової економіки. Так, Е. Бріньольфссон та А. МакАфі підкреслюють, що цифрові технології виступають рушійною силою змін у бізнес-моделях та управлінських підходах. На їхню думку, цифрові рішення дозволяють «не лише автоматизувати існуючі операції, а й повністю переосмислювати управлінські механізми, створюючи більш гнучкі та аналітично обґрунтовані системи прийняття рішень» [12, с. 112]. Дослідники також стверджують, що «використання HR-аналітики та алгоритмів прогнозування формує нові стандарти управління людським капіталом, оскільки дає змогу оцінювати ефективність персоналу, прогнозувати кадрові ризики та підвищувати точність управлінських рішень» [12, с. 189].

Другий підхід представлений Б. Марром, який досліджує роль даних у трансформації моделей HR-управління. У праці «Data-driven HR» він зазначає, що цифровізація забезпечує перехід від інтуїтивного до доказового управління персоналом. На його переконання, «організації, які використовують структуровані дані, аналітичні моделі та алгоритмізовані процеси, отримують конкурентні переваги, оскільки рішення базуються на об'єктивних показниках, а не на суб'єктивних оцінках» [13, с. 54]. Марр підкреслює, що «дані стають новою мовою HR, а їх інтерпретація - ключовою компетенцією сучасного менеджменту» [13, с. 118]. Отже, узагальнюючи викладені наукові підходи та результати досліджень, можна зробити висновок, що цифровізація стає не лише технологічним трендом, а системоутворюючим чинником трансформації управління персоналом. Вона змінює не окремі інструменти HR, а саму логіку роботи зі співробітниками, переводячи традиційні функції у формат керованих даними процесів, інтегрованих платформ та автоматизованих сервісів. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на визначення ключових складових цифровізації HR-процесів, що формують основу сучасної моделі управління

персоналом та забезпечують якісні зміни в ефективності, адаптивності та стратегічній ролі HR у цифровій економіці. Складові цифровізації наведені у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Складові цифровізації HR процесів*

Категорія	Складова	Опис змісту
Автоматизація	Рекрутинг і підбір	Використання ATS-систем для пошуку, фільтрації, відбору та найму кандидатів.
	Адаптація (онбординг)	Автоматизація процесу введення нових працівників в роботу через онлайн-доступ до документів, матеріалів та завдань.
	Управління ефективністю	Використання цифрових інструментів для постановки KPI, контролю результативності та оцінювання персоналу.
Цифровий досвід співробітників (Employee Experience)	Онлайн-платформи	Застосування інтернет-систем, особистих кабінетів та мобільних додатків для доступу до сервісів HR.
	Навчання й розвиток	Використання LMS-платформ для електронного навчання, проходження курсів, тестування та кар'єрного розвитку.
	Зворотний зв'язок	Використання онлайн-опитувань, систем оцінювання, аналітики настроїв та інших інструментів цифрової взаємодії.
Аналітика даних	Аналіз HR-метрик	Збір та обробка даних щодо продуктивності, залученості, плинності кадрів та інших показників для ухвалення рішень.
	Прогнозування	Використання аналітичних моделей для прогнозування дефіциту кадрів, ризиків звільнення та майбутніх трендів.
Автоматизація адміністративних завдань	Управління даними	Цифрове зберігання та ведення персональних даних працівників у HRIS-системах.
	Рутинні HR-операції	Автоматизація виплат, відпусток, електронного документообігу та інших повторюваних кадрових процесів.

* Складено автором на основі [14,15]

Розглядаючи сутність цифровізації, слід підкреслити, що вона передбачає не просто впровадження нових технологій, а системний перегляд підходів до управління персоналом. Це трансформація, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника - від пошуку та відбору до розвитку і мотивації. Як зазначає Діана Грін, «цифрові технології дозволяють перейти від реактивного HR до активного, спрямованого на підтримку бізнес-стратегій через дані та аналітику» [16].

Одним із важливих аспектів є підвищення персоніфікації HR-процесів. Використання цифрових платформ дає змогу враховувати індивідуальні потреби та особливості кожного співробітника, створювати персоналізовані плани розвитку та мотивувати до досягнення кращих результатів. Водночас цифрові технології забезпечують прозорість і оперативність, що підвищує довіру та залученість персоналу.

Цифровізація HR-процесів є ключовим чинником сучасного управління персоналом, що дозволяє підвищити ефективність, прозорість та адаптивність кадрової діяльності. Впровадження автоматизованих систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів трансформуює традиційні підходи, сприяючи створенню персоналізованого досвіду для співробітників та забезпечуючи стратегічну підтримку бізнесу. Таким чином, цифрова трансформація HR стає не лише технічним оновленням, а й необхідною складовою стійкого розвитку організацій в умовах динамічного ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінки впливу цифрової трансформації на ефективність управління персоналом

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій цифрова трансформація стає невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. Особливо це стосується сфери управління персоналом, де впровадження цифрових рішень значно змінює традиційні підходи до організації роботи з

кадрами. Оцінка впливу цифровізації на ефективність управління персоналом є важливим завданням, що дозволяє визначити реальні переваги, ризики та напрямки подальшого вдосконалення HR-процесів. У цьому контексті виникає необхідність розробки та застосування методичних підходів, які забезпечують комплексний, системний та об'єктивний аналіз результатів цифрової трансформації.

Цифрова трансформація менеджменту охоплює широке коло змін, що пов'язані з впровадженням новітніх цифрових технологій у процеси управління підприємством. Вона спрямована на підвищення ефективності, гнучкості та адаптивності організацій в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Одна з помітних сучасних тенденцій розвитку організацій - активне впровадження технологій автоматизації, зокрема роботизованих програмних рішень (RPA), штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання. Такі системи дозволяють оптимізувати рутинні операції, скоротити витрати часу й ресурсів, а також підвищити точність виконання завдань. Застосування цих інструментів зменшує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, і створює умови для більш ефективного використання кадрового потенціалу. За спостереженнями С.Л. Внукової, «подібні рішення вже активно використовуються в логістиці, банківській сфері та ритейлі України, що сприяє зростанню продуктивності та операційної ефективності підприємств» [17].

Ще одним вагомим трендом є посилення клієнтоорієнтованості бізнесу, що стало можливим завдяки розвитку цифрових каналів комунікації. Аналітика великих даних, CRM-системи нового покоління та омніканальні платформи забезпечують доступ до структурованої інформації про поведінку споживачів, дозволяючи персоналізувати взаємодію та своєчасно реагувати на зміну запитів. Це сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами й підвищенню їхньої лояльності. Важливим напрямом також є використання хмарних технологій, які забезпечують гнучкість, масштабованість процесів та скорочення витрат на технічну інфраструктуру. Поширення моделей типу Software-as-a-Service (SaaS) дозволяє підприємствам оперативно впроваджувати сучасні

рішення та адаптуватися до ринкових змін. Паралельно з цим відбувається інтеграція цифрових систем управління, що формує єдиний інформаційний простір організації. Це спрощує доступ до даних, підсилює контроль бізнес-процесів та забезпечує їх узгодженість. За словами М.І. Скрипниченка, «цифрова трансформація вже охоплює всі рівні менеджменту - від стратегічного до операційного, змінюючи модель управління підприємствами загалом» [18].

Підприємства, які впроваджують цифрові технології, отримують конкурентні переваги, проте успішність трансформації залежить не лише від технічних рішень, а також від оновлення корпоративної культури, системи мотивації та підходів до управління персоналом.

У сучасній науковій літературі та практиці розглядається низка підходів до оцінки ефективності цифрових трансформацій. Одним із найбільш вживаних є метод ROI (Return on Investment), який дозволяє розрахувати співвідношення між прибутком, отриманим внаслідок діджиталізації, та витратами на її впровадження. Хоча цей показник є зручним для оцінки окремих цифрових проєктів, він не враховує довгострокових ефектів, як-от зростання гнучкості, інноваційної здатності чи клієнтської лояльності. У доповнення до міжнародних практик, українські науковці пропонують адаптовані моделі оцінювання цифрових трансформацій з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища. Так, А.Ю. Артьомова та М.О. Малихін підкреслюють, що «оцінювання ефективності цифрових рішень повинно включати не лише фінансові показники, але й рівень інтеграції технологій у внутрішні HR-процеси, зазначаючи, що аналіз цифровізації має поєднувати фінансові показники з індикаторами цифрової зрілості організації» [19].

Інший підхід пропонує О.О. Кормщикова, яка акцентує увагу на використанні комбінованих кількісних і якісних методів аналізу. На її думку, «поєднання кількісних метрик і якісних оцінок забезпечує повнішу картину трансформаційних змін», що дозволяє детальніше оцінити вплив цифрових HR-інструментів на поведінку та продуктивність працівників» [20]. Водночас Н.Є. Саркісян, наголошує на важливості застосування індикаторів цифрової зрілості

HR-системи. Дослідниця вказує, що «інтегральна оцінка цифрової зрілості дозволяє виміряти готовність організації до сталого використання цифрових рішень», що робить цей підхід цінним інструментом для стратегічного управління персоналом у контексті цифрової трансформації» [21].

Проведемо аналіз і зіставлення існуючих методів вимірювання результативності діджиталізації HR-менеджменту (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності цифрової трансформації управління персоналом*

Метод оцінки	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки	Доцільність використання
ROI (Return on Investment)	Визначає фінансову віддачу від впровадження цифрових рішень шляхом порівняння прибутків та інвестицій.	Простота розрахунку, зрозумілість результатів для керівництва.	Не враховує нефінансових вигод, зокрема зміни продуктивності персоналу, цифрової зрілості чи організаційної гнучкості.	На початкових етапах цифровізації або для оцінки конкретних проєктів (HRM-система, автоматизація рекрутингу).
KPI на основі HR-аналітики	Вимірювання показників продуктивності праці, текучості кадрів, часу закриття вакансій, рівня залученості персоналу.	Можливість детального вимірювання змін у HR-процесах.	Потребує якісних даних, цифрових HR-систем та методологічної підтримки.	Для оцінювання впливу цифрових інструментів на кадрові процеси та HR-функції.
Методика цифрової зрілості (Digital Maturity Index)	Комплексна оцінка рівня цифрової інтеграції, автоматизації, використання аналітики та цифрової культури.	Дає системне бачення стану цифрової трансформації та готовності організації до змін.	Потребує опитувань, експертного аналізу та спеціальних моделей оцінки.	Для довгострокового планування розвитку цифрових HR-систем та визначення стратегічних цілей.

Продовження табл. 1.4

Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка цифрової трансформації через фінансові, процесні, інноваційні та кадрові показники.	Забезпечує комплексний підхід та зв'язок цифровізації з бізнес-стратегією.	Вимагає адаптації до специфіки підприємства та достатнього інформаційного забезпечення.	Для стратегічного управління цифровими проектами в HR та довгострокового моніторингу результатів.
Комбінований метод (Qualitative & Quantitative)	Поєднання експертних оцінок, соціологічних опитувань, цифрових показників і фінансових результатів.	Забезпечує найбільш повне уявлення про результативність цифрових змін.	Трудомісткість, потреба в методології та кваліфікованих аналітиках.	Для комплексної оцінки трансформації як бізнес-процесів, так і HR-середовища.

* Складено автором за [17-20]

Дані табл. 1.4 демонструють, що методичні підходи до оцінки впливу цифрової трансформації на управління персоналом мають комплексний характер. Найбільш ефективними вважаються комбіновані моделі, які включають фінансові показники (ROI), операційні HR-індикатори (KPI), цифрові індекси зрілості, а також аналітичні інструменти HR-Data та Big Data. Це забезпечує більш об'єктивне визначення того, наскільки цифровізація сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації кадрових процесів, зміцненню корпоративної культури й підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, управління персоналом є стратегічною функцією, що у роздрібній торгівлі набуває особливого значення. Специфіка ритейлу (висока плинність кадрів, необхідність швидкої адаптації та прямий вплив персоналу на досвід клієнтів) висуває підвищені вимоги до ефективності HR-процесів та обумовлює необхідність їх модернізації шляхом впровадження інноваційних технологій. Цифровізація не лише автоматизує рутинні операції, а й кардинально змінює функціонал HR-менеджера, перетворюючи його з адміністратора на стратегічного партнера, що оперує даними (HR-Analytics) для прийняття бізнес-

рішень. На основі проведеного зіставлення методичних підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації, включаючи фінансові (ROI), операційні (KPI) та стратегічні (Balanced Scorecard) моделі, доведено, що для забезпечення об'єктивного результату найбільш доцільним є використання комбінованих моделей. Вони дозволяють інтегрувати кількісні показники (економічна вигода та операційна ефективність) з якісними індикаторами (цифрова зрілість, залученість та задоволеність співробітників).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-маркет» та діюча HR-стратегія

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ» активно розвивається та утримує високі позиції на ринку роздрібної торгівлі продуктами в Україні протягом останніх років. Завдяки результативним маркетинговим та логістичним стратегіям компанії вдалося досягти високого рівня присутності по всій території країни. Ключовим аспектом ефективності, поруч із розширенням мережі торгових точок, стали стратегії щодо асортименту та спрямованість на економічні та середні цінові сегменти.

Заохоченою орієнтацією на широкі верстви населення та отриманням конкурентних цінових переваг у період військової ситуації та скорочення доходів громадян, компанія підтверджує свою стійкість та адаптабельність до змін у господарському середовищі. У процесі аналізу діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «АТБ-маркет» пріоритетним є розгляд основних характеристик торговельної мережі. Необхідно розглянути основні характеристики торговельної мережі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Загальні відомості	
1. Повна назва компанії	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АТБ-МАРКЕТ»
2. Організаційно-правова форма емітента	Товариство з обмеженою відповідальністю

Продовження табл. 2.1

3. Код за ЄДРПОУ	30487219
4. Місцезнаходження емітента	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Олександра Поля, будинок 40
5. Міжміський код та телефон	+38 (0562) 31-10-56
6. Електронна поштова адреса	p.market@atbmarket.com
7. Керівник	Шаповалова Наталія Анатоліївна
8. Розмір статутного капіталу	9930145 грн.

* Складено на основі [27]

Історія розвитку компанії починається у 1993 р., коли до складу роздрібної мережі «АТБ» у місті Дніпропетровську увійшло шість гастрономів. Слід відмітити поступову трансформацію торговельних закладів під впливом соціально-економічних перетворень внаслідок переходу від командно-адміністративної економічної системи до ринкової економіки.

Сучасну назву «АТБ-маркет» компанія отримала у 1998 р. внаслідок скорочення від аббревіатури «АгроТехБізнес». Легка та коротка назва торговельної мережі дуже вдало інтегрувалась в маркетингову стратегію компанії, що дозволило використовувати назву бренду у незмінному вигляді майже тридцять років. Функціонування компанії у моноформаті під спільним брендом дозволяє формувати довгострокові комунікації з цільовою аудиторією та вдало ідентифікуватись серед конкурентів на ринку продуктового ритейлу, який характеризується великою кількістю учасників.

Передумовою для ефективного функціонування та сталого зростання «АТБ-маркет» є входження до корпорації «АТБ», що представляє собою об'єднання національних компаній. До складу корпорації входять «АТБмаркет», М'ясна Фабрика «Фаворит плюс» та Кондитерська фабрика «Квітень». Зазначені компанії поставляють певні продукти харчування у торговельну мережу «АТБ-

маркет». Ефективність поставок забезпечується завдяки співпраці торговельної компанії з ТОВ «Логістик Юніон». Зазначена логістична компанія володіє сучасною розвиненою інфраструктурою, яка включає дев'ять мульти-температурних розподільчих центрів класу «А».

Іншим партнером «АТБ-маркет» є транспортно-експедиційна компанія «Транс Логістик». Наявність у складі компанії семи автоколон дозволяє перевозити великі обсяги продукції по регіонах України упродовж нетривалого періоду часу.

Ефективність побудови та ремонту торговельних площ для «АТБ-маркет» пояснюється партнерськими відносинами з «Ритейл-Девелопмент», яка виступає у якості генерального підрядника. Основними видами діяльності компанії є:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- діяльність у сфері інженерії, геології та геодезії, надання послуг технічної консультації у цих сферах;
- надання допоміжних комерційних послуг;
- неспеціалізована роздрібна торгівля.

Оптимізація затрат на перевезення та вчасна доставка продуктів харчування у розгалужену систему торговельних закладів «АТБ-маркет» дозволяє оптимізувати затрати та сприяє зростанню прибутку компанії за рахунок вчасного задоволення потреб користувачів.

Свідченням ефективності обраної компанії бізнес-моделі є постійне зростання кількості торговельних закладів. На рис. 2.1 представлено динаміку кількості відкритих магазинів «АТБ-маркет» за 2018-2023 рр.

Компанія впроваджує соціальні ініціативи для підтримки працевлаштування незахищених верств населення. У кожному торговельному закладі «АТБ-маркет» виділено декілька вакансій для людей з інвалідністю, людей похилого віку та молодих матерів. З урахуванням конкретних потреб зазначених груп громадян компанія скоротила тривалість робочого дня до 3 годин.



Рис. 2.1. Динаміка кількості відкритих торговельних закладів ТОВ «АТБ-маркет» [22]

ТОВ «АТБ-маркет», завдяки ефективному функціонуванню, забезпечує стаке зростання основних економічних показників. Наслідком збільшення доходів компанії є поступове збільшення податкових виплат компанією до державного бюджету. На рис. 2.2 представлено динаміку обсягу сплачених податків «АТБ-маркет» за 2018-2023 рр.

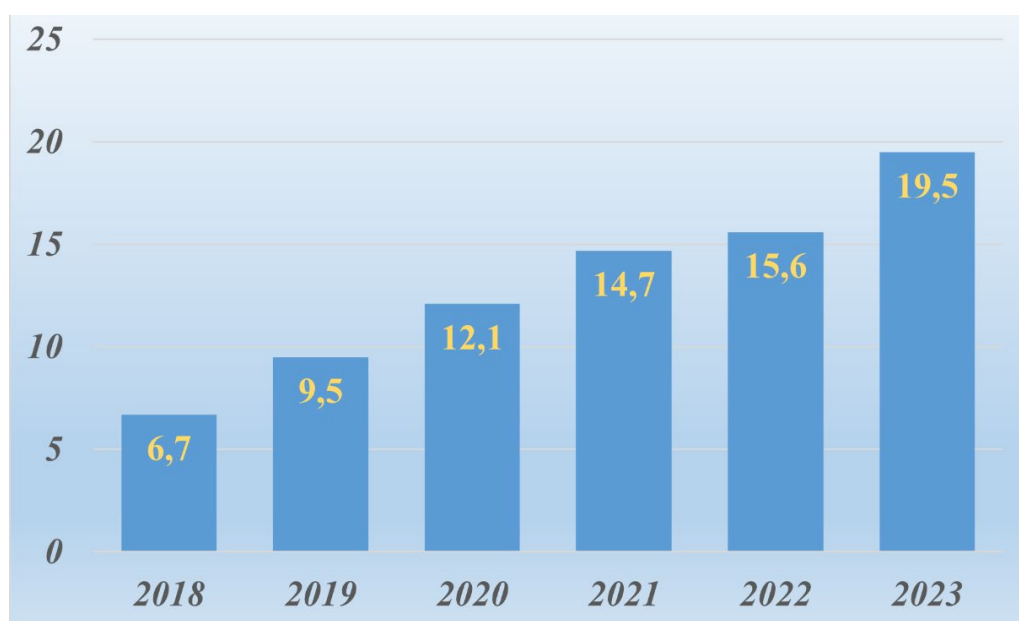


Рис. 2.2. Динаміка обсягу сплачених податків до державного бюджету ТОВ «АТБ-маркет», млрд. грн. [22]

Отримані вище результати свідчать про соціальну відповідальність «АТБ-маркет» у розумінні зобов'язань працювати в правовому полі та сплачувати податки на користь держави. Компанія розуміє, що здійснення власних функцій державного управління, захист соціально незахищених верств населення, а також реалізація різноманітних суспільно важливих проектів і процесів вимагає значних фінансових ресурсів, які можна здобути через оподаткування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності відповідно до отриманих економічних результатів.

Важливим показником ефективності діяльності торговельного підприємства є товарообіг, аналіз якого протягом певного періоду надає можливість визначити популярність серед користувачів конкретного учасника ринку роздрібної торгівлі. На рис. 2.3 представлена динаміка товарообороту «АТБ-маркет» за 2018-2023 роки.



Рис. 2.3. Динаміка товарообігу ТОВ «АТБ-маркет», млрд. грн. [22]

Збільшення товарообороту, особливо під час пандемії COVID-19, можна пояснити успішністю стратегії функціонування ТОВ «АТБ-маркет». Протягом періоду соціального дистанціювання значна частина населення зазнала значних обмежень у доходах, що обмежило їх можливості придбати товари та послуги, зокрема продукти харчування. Завдяки розумному асортименту продукції за

ціновими та якісними параметрами компанії вдалося підтримати високий рівень лояльності користувачів до своїх послуг. Ще одним чинником стало розміщення в пішій доступності великої кількості торгових закладів «АТБ-маркет», багато з яких зайняли приміщення колишніх гастрономів. Розширення мережі магазинів торговельної системи передбачає поступове збільшення чисельності працівників, які залучаються до забезпечення ключових та супутніх процесів у кожному новому супермаркеті мережі.

Корпорація «АТБ-Маркет» декларує орієнтованість на розвиток персоналу та забезпечення можливостей для професійного зростання працівників. Одним із ключових елементів чинної HR-стратегії є формування системи кар'єрного просування, що базується на принципах регулярного оцінювання компетентності, результативності та потенціалу працівників. У компанії впроваджена періодична система комплексної оцінки персоналу, результати якої визначають можливість переходу співробітника на наступний етап професійної траєкторії.

Кадрова політика корпорації ґрунтується на таких принципах:

- Прозорість - співробітники мають доступ до зрозумілих критеріїв оцінювання та чіткої моделі кар'єрного розвитку.
- Об'єктивність - під час ухвалення кадрових рішень враховуються результати оцінювання, професійні досягнення та загальний стаж роботи в компанії.
- Хронологічність та послідовність - при рівних професійних показниках пріоритет отримує кандидат із більшим досвідом роботи в організації.

Механізм кар'єрного зростання передбачає співпрацю керівників торгових точок, менеджерів з персоналу та районних керівників, які здійснюють аналіз результативності та ухвалюють рішення щодо включення співробітника до кадрового резерву. Потрапляння до кадрового резерву відкриває можливість переходу на вищу посаду, а також гарантує доступ до додаткових освітніх програм.

Для кожного рівня посад побудована система навчання, яка включає:

- стажування на робочому місці під керівництвом наставників;
- участь у тренінгах та навчальних модулях корпоративних центрів розвитку.

На основі успішного проходження навчання та підтвердження професійної готовності приймається рішення про призначення на нову посаду.

З огляду на постійне зростання масштабів діяльності та розширення мережі, корпорація позиціонує свої кар'єрні можливості як відкриті та необмежені для активних, результативних і мотивованих працівників. Таким чином, HR-підхід «АТБ-Маркет» спрямований не лише на оперативне виконання функцій, але й на формування довгострокового кадрового потенціалу, що є важливим конкурентним ресурсом компанії.

2.2. Діагностика рівня впровадження цифрових технологій у ключових HR-процесах ТОВ «АТБ-маркет»

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до управління персоналом. Традиційні методи, що ґрунтувалися на ручному обліку, паперовому документообігу та інтуїтивному прийнятті рішень, поступово замінюються інтелектуальними цифровими HR-системами, які забезпечують прозорість, аналітичність і гнучкість кадрових процесів. Сутність цифровізації HR-процесів полягає у застосуванні цифрових технологій для автоматизації, моніторингу та оптимізації всіх етапів управління персоналом - від підбору кадрів до розвитку, оцінювання результативності та мотивації. Основною метою цього процесу є створення єдиного інформаційного середовища, у межах якого кадрові дані обробляються автоматично, що дає можливість приймати управлінські рішення на основі достовірних аналітичних показників. У системі цифрового HR усі процеси стають більш структурованими, прогнозованими та аналітично обґрунтованими. Використання сучасних HRM-рішень, таких як SAP

SuccessFactors, Workday, BambooHR або національних платформ, розроблених на базі «1С:Підприємство», дозволяє ефективно управляти великими обсягами інформації про персонал, вести статистику кадрових показників та інтегрувати HR-процеси з фінансовими та операційними системами. Для торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет», яка об'єднує тисячі співробітників і сотні торговельних точок по всій Україні, цифровізація HR-процесів має стратегічне значення. Вона не лише підвищує ефективність кадрового управління, а й забезпечує злагоджену роботу між усіма структурними підрозділами компанії.

Однією з ключових складових цифрової екосистеми управління персоналом в АТБ є використання програмного комплексу «ЗУП 1С» (зарплата та управління персоналом), який забезпечує облік робочого часу, планування графіків змін, нарахування заробітної плати та ведення кадрової документації. Завдяки цій системі вдалося автоматизувати основні адміністративні процеси, скоротити кількість помилок під час формування графіків і підвищити точність розрахунків. Важливу роль у цифровізації HR-процесів відіграє внутрішня система дистанційного навчання «СДО», яка реалізує функції корпоративної освіти працівників. За допомогою СДО проводиться навчання персоналу торгових залів, касирів, адміністраторів і керівників різних рівнів. Працівники мають доступ до навчальних курсів, відеолекцій, тестувань і сертифікацій, що дозволяє підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи. Такий формат сприяє безперервному розвитку компетенцій, формуванню кадрового резерву та підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів. Крім того, компанія активно використовує зовнішні цифрові платформи для рекрутингу, розміщуючи вакансії на популярних сайтах пошуку роботи (Work.ua, Rabota.ua, Jooble тощо). Це дозволяє охопити ширшу аудиторію кандидатів і оптимізувати процес найму за допомогою автоматичного фільтрування анкет, відстеження статусів кандидатів і статистики відгуків.

Окремий напрям цифровізації в АТБ-Маркет пов'язаний із контролем ефективності працівників через внутрішню програму STOR+, створену на базі «1С:Підприємство». Цей програмний комплекс використовується для

моніторингу діяльності торгових об'єктів, контролю виконання стандартів обслуговування, аналізу продуктивності працівників та оперативного реагування на відхилення від встановлених норм. Використання STOR+ дозволяє керівникам оперативно отримувати звіти, аналізувати продуктивність окремих працівників або цілих відділів і приймати управлінські рішення на основі реальних даних. Таким чином, цифровізація HR-процесів у ТОВ «АТБ-Маркет» - це цілісна система, що поєднує технологічні рішення для управління графіками роботи, навчанням, рекрутингом і контролем персоналу.

Основні напрями та складові цифровізації можна узагальнити у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові HR-процеси ТОВ «АТБ-маркет»*

Складова	Зміст та функціональне призначення	Приклад реалізації в ТОВ «АТБ-Маркет»
E-recruitment	Автоматизований добір кадрів через онлайн-платформи, соціальні мережі, чат-боти.	Розміщення вакансій на Work.ua, Rabota.ua, Jooble; автоматичний збір анкет кандидатів.
E-onboarding	Цифрова адаптація нових працівників через навчальні платформи.	Система «СДО» - дистанційне навчання нових співробітників, тестування та сертифікація.
E-learning	Безперервне підвищення кваліфікації працівників у цифровому форматі.	Онлайн-курси та тренінги в «СДО», формування кадрового резерву.
E-performance	Оцінювання результативності та ефективності персоналу.	Програма STOR+ - контроль продуктивності та стандартів обслуговування.
E-motivation	Автоматизація системи заохочень та бонусів.	Інтеграція з «ЗУП 1С» - нарахування премій та винагород за KPI.
HR-аналітика	Аналіз даних щодо персоналу для прогнозування ризиків і планування кадрів.	Використання внутрішніх звітів з STOR+ і 1С для аналітики продуктивності та плинності кадрів.
Управління графіками (Shift Management)	Автоматичне формування та коригування графіків роботи персоналу.	«ЗУП 1С» - планування змін, облік робочого часу, автоматичне формування табелів.

* Складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «АТБ-Маркет»

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що цифровізація HR-процесів у ТОВ «АТБ-Маркет» охоплює всі ключові напрями управління персоналом - від найму до контролю результативності. Використання систем «ЗУП 1С», «СДО» та STOR+ забезпечує комплексну автоматизацію кадрової роботи, підвищує ефективність управління, зменшує адміністративне навантаження та сприяє розвитку цифрової культури підприємства. Таким чином, цифрова трансформація HR у торговельній мережі АТБ є прикладом практичного втілення сучасних концепцій управління людським капіталом, орієнтованих на дані, інноваційність та стратегічний розвиток персоналу.

Першим кроком цифрової трансформації кадрових процесів стало впровадження системи «ЗУП 1С», що виконує функції обліку персоналу, автоматизованого формування графіків змін, ведення табелів робочого часу та розрахунку заробітної плати. Її застосування дозволило мінімізувати кількість помилок у розрахунках, підвищити прозорість кадрового обліку та оптимізувати роботу HR-відділу. Система створює єдину базу даних про працівників компанії, що забезпечує своєчасне оновлення інформації, зручність аналітичного аналізу й унеможливорює дублювання даних між різними підрозділами.

Наступним важливим етапом цифровізації стало створення внутрішньої системи дистанційного навчання (СДО), яка виконує функції корпоративного освітнього середовища. СДО забезпечує можливість проходження навчальних курсів онлайн, перевірку засвоєних знань, проведення тестування та видачу електронних сертифікатів. Її застосування дало змогу стандартизувати процес підготовки персоналу на всіх рівнях, підвищити якість навчальних програм та скоротити витрати на очне навчання. Крім того, система дозволяє швидко адаптувати нових співробітників до внутрішніх процесів підприємства, що особливо важливо для великої мережі з високою динамікою змін у штатному складі. Окрему роль у структурі цифрових інструментів АТБ відіграє система STORE+, розроблена на базі платформи «1С:Підприємство». Її функціональне призначення полягає у веденні внутрішнього обліку товару, тари, цін, списків персоналу, а також контролі виконання планових показників. Система надає

змогу фіксувати інформацію про виконані й невиконані завдання, аналізувати норми втрат, контролювати наявність товару на вітринах і виявляти відхилення у звітності. Завдяки STORE+ керівники торговельних об'єктів можуть своєчасно реагувати на проблемні ситуації, коригувати роботу персоналу й оптимізувати процеси всередині магазину. Ця система забезпечує постійний зворотний зв'язок між магазинами, регіональними менеджерами та центральним офісом, створюючи єдине цифрове середовище управління.

Для узагальнення й глибокого аналізу отриманої інформації в ТОВ «АТБ-Маркет» використовується система Power BI, яка відповідає за формування звітності, візуалізацію статистичних даних і контроль ключових показників ефективності. Вона інтегрує дані з кількох джерел - зокрема, із систем 1С та STORE+ - і дозволяє будувати аналітичні моделі для оцінювання продуктивності працівників, обсягів продажів, норм втрат, рівня виконання планів і стану запасів. Power BI відіграє важливу роль у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки надає можливість бачити реальну картину діяльності підприємства в режимі реального часу. Завдяки цьому керівники різних рівнів отримують доступ до інтерактивних звітів, що підвищує швидкість реакції на зміни та сприяє своєчасному ухваленню рішень. Інтеграція цих цифрових систем створила в ТОВ «АТБ-Маркет» єдину інформаційну інфраструктуру управління персоналом, яка поєднує кадрові, освітні, облікові та аналітичні процеси. Впровадження автоматизованих рішень дозволило суттєво скоротити адміністративні витрати, підвищити точність ведення документації та забезпечити прозорість усіх операцій, пов'язаних із персоналом. Крім того, цифрові інструменти сприяли формуванню нової корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання, відкритість інформації та розвиток цифрових компетентностей працівників.

Разом із тим цифровізація HR-процесів супроводжується певними викликами. Основними з них є необхідність постійного оновлення програмного забезпечення, інтеграційна сумісність між різними платформами (особливо між STORE+ і Power BI), а також потреба у підвищенні цифрової грамотності

частини персоналу. У деяких випадках спостерігається й психологічний опір нововведенням, що потребує від менеджерів активної комунікації, роз'яснень і мотиваційної підтримки. Проте завдяки системному підходу до впровадження цифрових інструментів, АТБ-Маркет поступово формує культуру інноваційного мислення серед працівників, заохочуючи до використання нових технологій у повсякденній роботі. Загалом, цифрові HR-технології забезпечили якісний перехід підприємства від традиційного кадрового обліку до комплексного управління людським капіталом. Система «ЗУП 1С» забезпечує точність і швидкість кадрових операцій, СДО сприяє розвитку компетенцій працівників, STORE+ підтримує контроль операційної діяльності, а Power BI дає змогу здійснювати багатовимірну аналітику для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Їхня взаємодія формує інтегровану модель цифрового HR-управління, у межах якої кожен компонент доповнює інший, створюючи ефективну систему моніторингу, розвитку та мотивації персоналу. Аналіз еволюції теорій і концепцій менеджменту дозволяє виділити три основні напрями розвитку наукової думки: економічний, органічний та гуманістичний. Економічний підхід, представлений школою наукового управління, був спрямований на максимізацію продуктивності праці через раціоналізацію процесів. Органічна концепція розглядала підприємство як живу систему, де важливим є взаємозв'язок між окремими елементами організації. Гуманістичний напрям поставив у центр уваги людину, її потреби, соціальну активність та прагнення до самореалізації. Саме ці ідеї стали основою для формування сучасного розуміння управління людськими ресурсами, у якому ключовим активом організації виступає не просто праця, а знання, досвід, креативність і здатність до інновацій.

Подальший розвиток управління персоналом у XXI столітті нерозривно пов'язаний із процесами цифровізації. Цифрова трансформація бізнесу призвела до зміни парадигми управління - від класичної функції кадрового обліку до стратегічного управління людським капіталом. У сучасному цифровому середовищі HR-функція дедалі більше інтегрується з інформаційними

технологіями, аналітикою даних і автоматизованими системами. Відповідно, основним завданням HR-менеджменту стає не лише організація трудових процесів, а й розвиток цифрових компетентностей, формування корпоративної культури інновацій і забезпечення сталого професійного зростання працівників.

Практичне впровадження цих принципів на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє реальні результати цифрової трансформації управління персоналом. Компанія побудувала багаторівневу цифрову екосистему, що поєднує кілька ключових інформаційних систем: «ЗУП 1С» - для автоматизованого обліку кадрів і формування графіків роботи; СДО - як внутрішню платформу дистанційного навчання; STORE+ - для внутрішнього обліку, контролю виконання планів і відстеження показників діяльності магазинів; Power BI - для комплексного аналізу статистичних даних, формування звітності та контролю ключових показників ефективності. Спільне використання цих рішень створює єдиний інформаційний простір управління, що дозволяє поєднати кадрові, освітні, аналітичні та управлінські процеси в одну інтегровану систему.

2.3. Аналіз проблем та ризиків управління персоналом, спричинених цифровими викликами

Цифровізація стала одним із ключових напрямів розвитку корпорації «АТБ-Маркет», оскільки вона дає можливість оптимізувати управління персоналом, підвищити точність обліку, автоматизувати внутрішні процеси та забезпечити прозорий контроль результатів праці. Попри значні переваги, впровадження цифрових технологій у HR-сферу супроводжується певними труднощами й ризиками, які впливають на якість управління персоналом, мотивацію працівників та ефективність бізнес-процесів.

Однією з найбільш відчутних змін для працівників стало поступове відмовлення від платформи 1С, яка довгий час залишалася основним інструментом ведення внутрішньої документації та обліку. Натомість у компанії

впроваджено сучасні рішення - Store+ та CashPro. Ці системи дали змогу оптимізувати складські процеси, контроль товарних залишків і внутрішні операції магазинів. Однак зміна програмного забезпечення вимагала від працівників швидкої адаптації та перекваліфікації, що стало одним із основних викликів цифрового переходу.

Не менш важливим елементом цифрової трансформації є впровадження платформи СДО Освіта, яка виконує роль корпоративного навчального центру. На ній зосереджені всі навчальні матеріали, а кожен працівник проходить обов'язкові тестування. Система забезпечує прозорий контроль за результатами навчання та дозволяє стандартизувати HR-процеси, але водночас потребує від персоналу достатнього рівня цифрових компетентностей. Для частини працівників така форма навчання є незвичною та створює додаткове психологічне навантаження.

Окрему роль у системі управління персоналом відіграють програми ЗУП 1С та СФЗ. Перша забезпечує автоматизоване формування графіків, табелювання та облік робочого часу, тоді як друга дозволяє розподіляти завдання погодинно, що особливо важливо для торговельних точок із різним потоком покупців. Ці системи сприяють ефективнішому управлінню кадровими ресурсами, проте потребують належної підготовки керівників середньої ланки, оскільки помилки у плануванні можуть створювати організаційні труднощі.

Аналітичний інструмент Power BI став важливим елементом сучасної системи управління показниками ефективності. Завдяки йому керівники можуть відстежувати ключові показники діяльності магазину: товарообіг, відсоток втрат, рівень виконання KPI та інші параметри. Водночас складність роботи з великими масивами даних, необхідність інтерпретації показників і формування звітності висувають додаткові вимоги до цифрової грамотності управлінців.

Разом з тим, цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «АТБ-Маркет» супроводжується низкою ризиків (табл. 2.2). Найпоширеніші з них пов'язані з:

- різним рівнем цифрової підготовки працівників;
- ризиками кібербезпеки та витоку даних;

- психологічним навантаженням і цифровою втомою;
- можливими технічними збоями нових систем;
- опором персоналу змінам.

Таким чином, хоча цифрові інструменти значно покращують ефективність процесів, їх впровадження потребує не лише технічної модернізації, а й розвитку корпоративної культури, підготовки персоналу та підтримки адаптації працівників.

Таблиця 2.2

Основні ризиків управління персоналом, спричинені цифровими викликами у
ТОВ «АТБ-маркет»*

Категорія	Прояв ризику	Потенційні наслідки
Організаційні	Неправильне планування роботи	Зниження операційної ефективності
Технічні	Збої в роботі систем	Втрата даних, порушення процесів
Кадрові	Недостатній рівень цифрових компетенцій	Затримки у впровадженні змін
Психологічні	Цифровий стрес, опір нововведенням	Зниження мотивації та продуктивності
Безпекові	Ризики витоку інформації	Репутаційні втрати та юридичні наслідки

* Складено автором на основі [23]

Цифровізація HR-процесів у корпорації «АТБ-Маркет» є необхідним стратегічним кроком для забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку роздрібної торгівлі. Нові цифрові платформи, такі як Store+, CashPro (для операційних процесів), СДН Освіта та СФЗ (для навчання та звітності), ЗУП 1С та Power BI (для обліку персоналу, планування та бізнес-аналітики), значно підвищують якість управління персоналом, ефективність планування та точність обліку. Разом з тим, цифрові зміни створюють нові ризики, що стосуються технічних, психологічних та організаційних аспектів роботи персоналу. Для мінімізації цих ризиків необхідно системно підтримувати працівників у процесі адаптації, удосконалювати програми навчання, посилювати інформаційну

безпеку та формувати культуру відкритості до інновацій. Успішне управління цими чинниками забезпечить стабільність організації та ефективне використання потенціалу цифрових технологій у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів цифровізації HR-функцій

У процесі аналізу та оцінки управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет» (Розділ 2 кваліфікаційної роботи) виявлено, що цифрова трансформація HR-функцій є важливим чинником подальшого розвитку корпорацій та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Сучасні тенденції ринку праці, масштабні мережеві операції компанії, зростання обсягів даних і високі вимоги до швидкості прийняття управлінських рішень свідчать про необхідність системного, а не точкового впровадження цифрових інструментів у сфері роботи з персоналом.

На нашу думку, перший і найбільш очевидний напрям цифровізації стосується автоматизації кадрового обліку, системи організації праці та внутрішніх процесів HR-операцій. Сьогодні ТОВ «АТБ-Маркет» активно використовує низку інструментів, зокрема Store+, CashPro та ЗУП 1С, однак ці системи функціонують фрагментарно та потребують подальшої інтеграції. В сучасних умовах пріоритетом має стати створення єдиного цифрового середовища, у якому кадрові операції - від створення графіків до обліку робочого часу й управління оплатою праці - будуть виконуватися автоматично. Це сприятиме скороченню адміністративного навантаження на менеджерів, мінімізації помилок у документації та підвищенню прозорості процесів.

Другий пріоритетний напрям, який ми вважаємо стратегічно важливим, - розвиток та цифровізація системи навчання персоналу. В умовах швидких змін ринку, впровадження нових технологій і постійного оновлення внутрішніх стандартів компанії критично важливо забезпечувати безперервне навчання всіх

рівнів персоналу - від касирів до управляючих магазинів. Створення СДН «Освіта» стало суттєвим прогресом, однак система потребує розширення функціоналу - адаптивного навчання, персоналізованих траєкторій розвитку, тестування на основі поведінкових метрик та інтеграції з іншими корпоративними платформами. На нашу думку, майбутнє - за моделлю «цифрового наставництва», де працівник отримує рекомендації на основі аналітики, а навчання системно пов'язане з кар'єрними цілями.

Третій напрям, що є обов'язковим елементом модернізації HR-функцій, це впровадження аналітики на основі даних. Використання Power BI у компанії є важливим кроком, однак потенціал системи значно ширший, ніж просто підготовка звітності про товарообіг, втрати чи продуктивність. Вважаємо, що Power BI або інший аналітичний інструмент має перетворитися на основу HR-аналітики: прогнозування плинності кадрів, визначення факторів ризику звільнень, оцінка ефективності навчання, аналіз завантаження персоналу та формування рекомендацій. Перехід до data-driven моделі управління дозволить приймати рішення не інтуїтивно, а на базі вимірюваних показників.



Рис. 3.1. Пріоритетні напрями цифровізації HR-функцій ТОВ «АТБ-Маркет»

[Складено автором]

Ще один важливий напрям - оцифрування внутрішніх комунікацій і корпоративної взаємодії. У великих організаціях саме швидкість і якість комунікацій визначають здатність адаптуватися до змін. Я вважаю, що компанії потрібно створити єдину цифрову платформу для працівників, де будуть доступні внутрішні оголошення, документи, інструкції, графіки, мотиваційні програми, а також інструменти для формування культури зворотного зв'язку.

На нашу думку, оптимальний розвиток цифрових HR-інструментів передбачає узгодження вже існуючих систем, поступову інтеграцію аналітичних модулів, підвищення ролі штучного інтелекту в аналізі даних і створення єдиного цифрового простору взаємодії співробітників. Разом із тим цифровізація HR-функцій не повинна сприйматися лише як технологічна модернізація - значно важливішим є її вплив на мотивацію працівників, корпоративну культуру та загальну управлінську ефективність.

3.2. Розробка та економічне обґрунтування інструментарію для підвищення ефективності праці у торговельній мережі

На сучасному етапі розвитку торговельної мережі стикаються з необхідністю пришвидшення робочих процесів, оптимізації витрат і підвищення точності операцій, що безпосередньо пов'язані з людським фактором. Для ТОВ «АТБ-Маркет» цифровізація не є просто трендом, вона стає умовою подальшого масштабування та підвищення рівня конкурентоспроможності. На нашу думку, наступний етап розвитку HR-функцій і операційної моделі компанії полягає у створенні нового покоління цифрових інструментів, здатних забезпечити більш продуктивну роботу та автоматизацію рутинних процесів.

Одним із найбільш перспективних напрямів я вважаю розробку мобільного застосунку «Мобільний помічник» - універсального інструменту для щоденної роботи персоналу магазину. Його основна ідея полягає в заміні існуючих процедур, що часто виконуються вручну або із застосуванням окремих

пристроїв. Наразі значна частина співробітників користується терміналами збору даних. Ці пристрої виконують свої функції, але мають обмеження: потребують технічного обслуговування, мають невисоку швидкість роботи, не завжди зручні у використанні та не підтримують розширену інтеграцію з іншими бізнес-процесами.

Створення мобільного застосунку дозволило б співробітникам магазину виконувати низку важливих операцій із власного смартфона або корпоративного пристрою. Основними функціями застосунку можуть бути: перевірка залишків товару за штрих-кодом або артикулом, контроль актуальності цінників, проведення товарних рухів (наприклад, приймання, переміщення, списання, інвентаризація). Додатково у застосунку може бути інтегрована можливість формування системних заявок, перевірки термінів придатності товарів та доступу до довідників і нормативних документів.

Розглядаючи можливість реалізації такого інструменту в торговельній мережі «АТБ-Маркет», ми виходимо з того, що він фактично може замінити найбільш ресурсоємні елементи поточних операційних процесів, а також частково - застаріле обладнання, зокрема термінали збору даних. Упровадження «мобільного помічника» здатне зменшити час на виконання багатьох ручних операцій, скоротити кількість технічних помилок, підвищити оперативність товарного контролю та полегшити роботу як лінійного персоналу, так і керівників. Саме тому доцільно оцінити орієнтовну вартість розробки системи та визначити, які інвестиції будуть потрібні для її впровадження у масштабах підприємства.

Для цього сформуємо попередній розрахунок, що враховуватиме ключові статті витрат - створення програмної платформи, придбання або адаптацію корпоративних пристроїв, інтеграцію із внутрішніми базами даних, а також навчання персоналу. На основі цих параметрів буде сформована загальна модель витрат, що дозволяє отримати прогнозований бюджет проекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Орієнтовні витрати ТОВ «АТБ-Маркет» на впровадження «мобільного помічника», млн. грн.*

Витрати на розробку	Витрати на технічну підтримку	Витрати на закупівлю смартфонів	Загальна сума витрат
3	1,2	40	44,2

* Розраховано автором

Впровадження такого цифрового інструменту дозволило б зменшити витрати на оснащення торгових точок ТСД, скоротити кількість помилок у товарних операціях та підвищити швидкість обробки даних. Крім того, вважаємо, що такий застосунок може стати важливою комунікаційною платформою між HR-відділом та працівниками. Наприклад, через нього можна забезпечити доступ до графіка роботи, залишків відпусток, результатів оцінювання та навчальних матеріалів.

Наступним важливим напрямом інновацій вбачаємо у доробку мобільного застосунку для покупців, що вже існує, але може бути розширено функціонально. На нашу думку, перспективним рішенням буде перетворення його на повноцінну платформу управління взаємодією з клієнтами. Окрім показу акцій, програми лояльності та цін - застосунок може стати основою для онлайн-замовлень із можливістю самовивозу або адресної доставки. Це дозволить збільшити обсяги продажів, сформувати новий канал взаємодії з клієнтами та зменшити навантаження на фізичні магазини. Щодо інвестиційних затрат на доробку цього елемента на даний момент можна сказати лише орієнтовані числа так як система вже розроблена тож данні наведені в табл. 3.2.

Розвиток такого сервісу вплине не лише на клієнтський сервіс, а й на HR-систему, оскільки зміниться структура завдань співробітників. З'являться функції комплектування онлайн-замовлень, робота з логістичними сервісами й облік показників ефективності. Це означає, що компанія вимагатиме створення

нових стандартів навчання та автоматичної системи адаптації персоналу до цифрових сценаріїв.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати ТОВ «АТБ-Маркет» на розширення мобільного застосунку для покупців, млн. грн. *

Витрати на розширення	Витрати на технічну підтримку	Витрати на рекламу та піар-компанію	Загальна сума витрат
1,2	0,5	2,5	4,2

* Розраховано автором

Окремим напрямом цифровізації розглядаємо проєкт впровадження електронних LED-цінників. Нині заміна цінників - одна з найбільш трудомістких операцій у магазині. Вона вимагає часу, фізичних зусиль, а людський фактор часто стає причиною ситуацій, коли ціна на полиці не відповідає ціні в системі. Це призводить до маси конфліктних ситуацій що призводять за собою втрати авторитету та лояльності покупця до магазину. Структура річних витрат на друк паперових цінників показана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура річних витрат на паперові цінники у магазині ТОВ «АТБ-Маркет»*

Стаття витрат	Кількість / показник	Вартість за одиницю, грн	Річні витрати, грн
Паперові цінники (друк)	117 000 шт.	0,5	58500
Пластикові тримачі та витратні матеріали	2 000 шт.	15	30000
Робочий час персоналу на заміну цінників	832 год/рік	95 грн/год	79040
Витрати через помилки у цінах (компенсації)	-	-	15 000
Сумарні витрати за рік	-	-	182540

* Складено автором на основі внутрішніх даних ТОВ «АТБ-Маркет»

LED-цінники дають можливість оновлювати інформацію автоматично й синхронно з центральною базою даних. Працівникам магазину не потрібно

вручну перевіряти або замінювати етикетки, а система сама оновлюватиме інформацію згідно з технічним завданням. У перспективі це дозволить скоротити витрати на друк паперових матеріалів, зменшити кількість робочих годин, необхідних для зміни цін, та мінімізувати ризики помилок. Порівняльна характеристика наведена у табл. 3.4 та у табл. 3.5 наведено інвестиційну характеристику впровадження LED-цінників.

Таблиця 3.4

Порівняльна економічна характеристика паперових та LED-цінників*

Показник	Паперові цітники	LED-цітники
Початкові інвестиції	Низькі	Високі
Витрати на обслуговування	Постійні (друк, матеріали, час)	Мінімальні
Середній час заміни одного цітника	25–35 секунд	0 секунд (автоматично)
Ризик помилок	Високий	Дуже низький
Витрати на людський ресурс	Високі	Значно нижчі
Актуалізація акційних цін	Повільна	Миттєва
Термін окупності	Немає	1,5–2,5 роки
Вплив на лояльність покупців	Нейтральний/негативний (помилки)	Позитивний
Екологічність	Низька	Висока

* Складено автором

Таблиця 3.5

Інвестиційна характеристика впровадження LED-цінників*

Показник	Значення
Кількість магазинів	1100
Мінімальна вартість підключення одного магазину	150000 грн
Максимальна вартість підключення одного магазину	300000 грн
Загальні інвестиції (мінімум)	165000000 грн
Загальні інвестиції (максимум)	330000000 грн
Середня оцінка інвестицій (орієнтир)	247500000 грн

* Складено автором

Крім вищезазначеного, кожен конфлікт із причини невірної ціни має три рівні втрат для магазину:

- прямі фінансові втрати - необхідність продавати товар за зниженою ціною або компенсувати різницю;
- втрати лояльності - покупець відчуває, що його ввели в оману, навіть якщо помилка випадкова;
- ймовірна втрата клієнта у майбутньому - зменшення кількості повторних покупок.

Особливо важливо, що незадоволений покупець рідше повертається, а негативний досвід передає іншим. Згідно з типовими моделями споживчої поведінки, один негативний випадок може призвести до втрати 10-30% майбутніх покупок від цього клієнта. Крім того, одна скарга відображає в середньому 7–10 «мовчазно незадоволених» клієнтів, які не скаржаться, але теж знижують свою активність у мережі.

Впровадження LED-цінників практично усуває причину таких конфліктів, оскільки синхронізація ціни відбувається автоматично, без участі персоналу. Таким чином, магазин не лише зменшує прямі фінансові втрати, але й зберігає довіру та регулярність покупок.

Загалом можна виділити такі економічні ефекти від зменшення конфліктів:

- зменшення кількості компенсацій та примусових знижок;
- збереження від 1% до 3% клієнтського потоку, який інакше міг би зменшитись через негативний досвід;
- підвищення середньої частоти покупок постійними клієнтами;
- зростання доходу за рахунок недопущених втрат лояльності.

Для магазину ТОВ «АТБ-Маркет» із середньоденним товарообігом близько 600-900 тис. грн потенційний ефект є значущим. Навіть мінімальне зростання лояльності на 1% може забезпечити додатковий річний приріст виручки в межах 2-3 млн грн. Таким чином, впровадження LED-цінників має не тільки операційний, а й стратегічний економічний ефект.

Оцінюючи економічну доцільність упровадження комплексних цифрових рішень - «Мобільного помічника» та системи LED-цінників - слід відзначити, що загальний обсяг інвестицій за попередніми розрахунками може становити близько 300 млн грн, з урахуванням витрат на розробку програмного забезпечення, технічну підтримку, закупівлю обладнання та впровадження інфраструктури для LED-цінників у всіх магазинах мережі.

З боку ефекту цифровізації можна виділити кілька ключових джерел економії. По-перше, автоматизація товарних операцій через «Мобільний помічник» дозволяє суттєво скоротити трудові витрати персоналу та зменшити кількість операційних помилок, що сьогодні формують непрямі фінансові втрати. За попередніми оцінками, цей інструмент дає змогу отримати понад 52 млн грн річної економії за рахунок пришвидшення інвентаризацій, оптимізації внутрішніх процесів та зменшення потреби в обслуговуванні традиційних ТСД-терміналів.

По-друге, перехід на LED-цінники забезпечує відмову від паперових носіїв, витратних матеріалів і значного обсягу ручної праці. Середньорічні витрати на традиційну модель ціноутворення для одного магазину становлять 182,540 грн, що у масштабі 1100 магазинів дорівнює понад 200 млн грн витрат за п'ятирічний період. Впровадження LED-цінників дозволяє ліквідувати основну частину цих витрат, а також зменшує кількість конфліктних ситуацій з покупцями, що сприяє утриманню клієнтів і опосередковано впливає на доходи.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок зменшення помилок у відображенні цін, підвищення швидкості актуалізації акційних пропозицій та покращення загального рівня сервісу. Навіть за консервативним сценарієм збереження лояльності покупців може давати до 9 млн грн додаткового доходу щороку, що також слід включати до загального економічного результату.

У підсумку сумарний річний ефект від обох проєктів, згідно з оцінками, може становити понад 61 млн грн, що у п'ятирічному горизонті формує економію на рівні 305–310 млн грн. За таких умов інвестиції у 300 млн грн мають

потенціал бути повністю компенсованими приблизно за 4,9–5,2 року, залежно від динаміки обслуговування систем, масштабування функціоналу та зміни внутрішніх операційних процесів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок орієнтовного терміну окупності інвестицій (ROI) у нові цифрові інструменти ТОВ «АТБ-Маркет»*

Показник	Значення	
Кількість магазинів	1100	
Мінімальна вартість підключення одного магазину	150000 грн	
Максимальна вартість підключення одного магазину	300000 грн	
Загальні інвестиції (мінімум)	165000000 грн	
Загальні інвестиції (максимум)	330000000 грн	
Середня оцінка інвестицій (орієнтир)	247500000 грн	
Показник	Формула	Значення
Річні витрати на паперові цінники (1100 магазинів)	$(182,540 \setminus 1100)$	200794000 грн
Загальна інвестиція	$(44.2 + 4.2 + 247.5)$	295.9 млн грн (~300 млн грн)
ROI	$200,794,000/300,000,000$	0.67 (67%)
Термін окупності	$300,000,000/200,794,000$	≈ 1.49 року
Термін окупності у місяцях	$1.49 \setminus 12$	≈ 18 місяців

* Розраховано автором

Таким чином, розрахунок ROI (табл. 3.6) дає підстави стверджувати, що впровадження комплексних цифрових систем має перспективу досягти окупності в межах п'ятирічного періоду, а подальші роки експлуатації забезпечуватимуть чистий економічний ефект. Водночас остаточні параметри рентабельності можуть уточнювати в процесі пілотного впровадження та після отримання фактичних показників продуктивності персоналу й технічної стабільності інструментів. Такий підхід залишає простір для подальшої

аналітики і коригування інвестиційної моделі відповідно до реальних умов функціонування торговельної мережі.

3.3. Рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій лінійного персоналу та керівників

Розвиток цифрових компетенцій персоналу в умовах масштабної торговельної мережі ТОВ «АТБ-Маркет», потребує системного та стратегічного підходу. На нашу думку, цифрова трансформація HR-процесів не може бути ефективною без одночасного розвитку людського капіталу, оскільки саме працівники виступають ключовими користувачами цифрових інструментів. У зв'язку з цим я вважаю за необхідне формувати комплексну модель розвитку цифрових компетенцій, яка буде інтегрована в корпоративну систему навчання та управління персоналом.

Особливістю торговельної мережі «АТБ» є значна кількість лінійного персоналу та багаторівнева структура управління, що робить неможливим застосування індивідуального ручного підходу до навчання. Саме тому центральну роль у розвитку цифрових компетенцій має відігравати корпоративна цифрова система СДН «Освіта», яка фактично виконує функції Learning Management System. Вважаємо, що ця система повинна стати єдиною платформою для формування, реалізації та моніторингу індивідуальних навчальних траєкторій усіх категорій персоналу. Для того щоб навчальний процес був керованим і вимірюваним, слід використовувати модель зрілості цифрових компетенцій, адаптовану до специфіки торговельної діяльності. Така модель дозволяє не лише оцінювати поточний рівень цифрової підготовки працівників, а й визначати цільові напрямки розвитку. Я пропоную використовувати модель із п'яти рівнів зрілості, яка охоплює шлях від базової цифрової грамотності до стратегічного цифрового лідерства. Узагальнену

модель зрілості цифрових компетенцій персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Модель зрілості цифрових компетенцій персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»

Рівень зрілості	Характеристика цифрових навичок	Основні категорії персоналу
1	Базові цифрові навички, робота з навчальною платформою	Продавці-консультанти
2	Використання цифрових інструментів у межах функцій	Старші зміни
3	Оптимізація операційних процесів	Товарознавці
4	Аналітичне управління та робота з даними	Керівники магазинів
5	Цифрове лідерство та управління змінами	Регіональні керівники

* Складено автором

Застосування цієї моделі (табл. 3.6) дозволяє автоматизувати формування індивідуальних навчальних траєкторій. Саме формування ІНТ «Індивідуальні навчальні траєкторії» для тисяч співробітників можливе виключно за умов повної автоматизації цього процесу. СДН «Освіта» повинна формувати навчальні маршрути на основі посади працівника, результатів первинного оцінювання, вимог до рівня цифрової зрілості та планів кар'єрного розвитку.

Водночас важливо чітко розподілити відповідальність за реалізацію навчального процесу. Внутрішній центр навчання персоналу, на мою думку, має зосереджуватися на методології та наповненні навчального контенту, тоді як керівники магазинів повинні виконувати функцію менторів, контролюючи практичне застосування цифрових навичок у щоденній роботі. Моніторинг результатів навчання доцільно здійснювати в автоматичному режимі через аналітичні панелі LMS. Особливої уваги потребує питання вимірювання цифрових навичок керівників та компетенцій з кібербезпеки. Я вважаю, що оцінювання управлінських цифрових компетенцій має ґрунтуватися не лише на тестах, а й на

аналізі управлінських рішень, використанні аналітичних інструментів і дотриманні цифрових стандартів роботи. Компетенції з кібербезпеки, своєю чергою, повинні вимірюватися через регулярні онлайн-тестування, ситуаційні сценарії та аналізи типових помилок персоналу.

З метою забезпечення пріоритетності розвитку цифрових навичок доцільно структурувати напрями компетенцій, що дозволить зосередити ресурси на найбільш критичних з них. Таку ієрархію подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Пріоритетні напрями розвитку цифрових компетенцій персоналу

Напрямок компетенцій	Рівень пріоритету	Основний інструмент розвитку
Базова цифрова грамотність	Високий	СДН «Освіта»
Кібербезпека	Високий	Онлайн-тестування
Робота з внутрішніми системами	Високий	Практичні модулі
Аналітика та робота з даними	Середній	Аналітичні дашборди
Цифрове лідерство	Середній	Менторство

* Складено автором

Таким чином, запропонована система розвитку цифрових компетенцій дозволяє поєднати автоматизацію навчального процесу з управлінським контролем і практичним застосуванням навичок.

Підсумовуючи, зазначимо, що розвиток цифрових компетенцій персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» має стати невід'ємною складовою організаційно-економічного механізму цифрової трансформації. Запропонована модель дозволяє забезпечити масштабованість навчання, прозорість оцінювання та гнучкість розвитку персоналу, залишаючи можливість для подальшого вдосконалення відповідно до змін технологічного середовища та бізнес-потреб компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене в кваліфікаційній роботі дослідження дозволяє зробити такі загальні висновки і рекомендації:

1. Дослідження еволюції управлінських концепцій свідчить про трансформацію людина як працівника від статусу «ресурсу» в класичних школах менеджменту до центрального об'єкта інвестицій в концепції Human Capital. У процесі цього розвитку відбулась перебудова HR-функції, яка під впливом цифровізації перетворилася з бюрократичного апарату на гнучку систему управління, де інтелект, креативність та безперервне навчання стають головними чинниками конкурентоспроможності.
2. Цифровізація HR-процесів постає як основний чинник модернізації управління персоналом, що забезпечує перехід від суб'єктивних адміністративних методів до об'єктивних(керованих), даних методів. Вона базується на інтеграції автоматичних систем, більш структурної аналітики та взаємодії цифрових платформ, що в сукупності дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати, а й сформувати новий рівень інтересу у працівників.
3. Методичний інструментарій оцінки цифрової трансформації HR трансформується від простого розрахунку фінансових моделей до складного, комбінованого виду моделей де враховуються всі можливі стратегічні відповідальності технологій бізнес. Використання таких підходів, як BSC та індекси цифрової зрілості, дозволяє чітко виміряти перехід HR-функції від адміністративного супроводу до ролі стратегічного партнера. Це особливо важливо для торгових мереж де швидкість адаптації персоналу та використання аналітики людських ресурсів безпосередньо вирішують конкурентоспроможність на ринку праці.
4. ТОВ «АТБ-Маркет» є беззаперечним лідером українського ринку продуктової роздрібної торгівлі, це підтверджує стабільна динаміка зростання кількості торгівельних точок у періоди пандемії та складної політичної ситуації та обсягів товарообігу в мережі. Успіх компанії базується на бізнес-моделі «м'якого дискаунтера» та глибокій вертикальній інтеграції в межах корпорації

«АТБ», що включає власне виробництво, налагоджену логістичну інфраструктуру та девелопмент. Підприємство демонструє високий рівень соціальної відповідальності, виступаючи одним із найбільших платників податків в Україні. Крім того, компанія активно впроваджує різноманітні підходи до працевлаштування, створюючи спеціальні умови праці для соціально вразливих категорій населення (людей з інвалідністю, молодих матерів тощо), що зміцнює її репутацію як етичного роботодавця. Діюча кадрова політика компанії вибудована навколо ідеї безперервного кар'єрного зростання та внутрішнього навчання, що дозволяє мережі швидко розширюватися, зберігаючи єдині стандарти якості. В той же час масштабність та велика кількість кадрових рухів створюють об'єктивну потребу в подальшому вдосконаленні цифрових інструментів управління для забезпечення точності у процесі залучення та утримання нових кадрів.

5. Цифрова трансформація HR-процесів у ТОВ «АТБ-Маркет» досягла рівня системної інтеграції, де автоматизація рутинних операцій та прикладі системи «1С» органічно поєднується з цифровим розвитком персоналу таким як платформа «Освіта» та багаторівневою аналітикою «Power BI». Це дозволило компанії трансформувати HR-департамент з адміністративного підрозділу на центр стратегічної експертизи, що керує об'єктивними даними для підвищення ефективності торговельної мережі. В той же час виявлені виклики щодо технічної синхронізації систем та адаптації персоналу до інновацій, рішення цих проблем визначають подальший вектор удосконалення цифрової стратегії компанії.

6. Аналіз проблем та ризиків управління персоналом у ТОВ «АТБ-Маркет», спричинених цифровими викликами, свідчить про те, що основною проблемою є невідповідність темпів впровадження інновацій до рівня готовності персоналу, що створює опір змінам та психологічне навантаження. Отже, успіх подальшого розвитку HR-системи компанії залежить від здатності менеджменту збалансувати технічну модернізацію та розвитком їхніх цифрових

компетенцій та посиленням кібербезпеки, перетворюючи цифрові виклики на можливості для стабільного зростання.

7. На сучасному етапі розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» ми обґрунтували три фундаментальні вектори модернізації, що здатні забезпечити якісний стрибок у менеджменті людського капіталу: 1) перехід від фрагментарності існуючих систем (Store+, CashPro, ЗУП 1С) до створення безшовної цифрової платформи; 2) впровадження адаптивних навчальних траєкторій; 3) перехід до прогностичного управління через трансформацію ролі Power BI з інструменту статичної звітності на систему здатну прогнозувати результати аналітики, щоб мати здатність підприємству передбачати плинність кадрів, дефіцит компетенцій та ризики вигорання на основі Big Data.

8. Нами розроблено та обґрунтовано комплекс інноваційних рішень, спрямованих на радикальне підвищення ефективності праці та оптимізацію витрат у торговельній мережі ТОВ «АТБ-Маркет»: 1) обґрунтовано доцільність заміни морально застарілих терміналів збору даних на багатофункціональний застосунок «Мобільний помічник»; 2) визначено як ключовий інструмент зменшення чинника «людського фактору» - впровадження електронних LED-цінників. Це інвестиція не лише в процеси, а й у репутаційний капітал бренду; 3) розраховано інвестиційні показники, які доводять, що цифровізація в ТОВ «АТБ-Маркет» має миттєвий економічний ефект. Впровадження застосунку «Мобільний помічник» та LED-цінників дозволяє перетворити HR-витрати на інвестиції, що окупаються менш ніж за два роки; 4) рекомендовано модернізацію застосунку для покупців паралельно із впровадженням систем для персоналу, що створюватиме єдине цифрове поле, що дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» водночас керувати попитом та ресурсами, автоматично адаптуючи стандарти роботи персоналу до нових цифрових змін (збір онлайн-замовлень, самовивіз тощо).

9. Рекомендації щодо розвитку цифрових компетенцій у ТОВ «АТБ-Маркет» формують замкнутий цикл управління людським капіталом: 1) запропонована п'ятирівнева модель зрілості цифрових компетенцій, яка

дозволяє диференціювати вимоги до знань - від базової грамотності лінійного персоналу до стратегічного цифрового лідерства регіональних керівників; 2) враховуючи велику чисельність штату, доведено, що єдиним життєздатним методом навчання є використання індивідуальних навчальних траєкторій (ІНТ) на базі СДН «Освіта»; 3) визначено ієрархію цифрових навичок, де найвищий пріоритет надано базовій грамотності та кібербезпеці; 4) запропоновано зміну напрямку управління, коли керівники магазинів мають перетворюватись з адміністраторів у цифрових менторів, які контролюють практичне втілення отриманих знань. Реалізація цих рекомендацій дозволяє перетворити персонал із «користувачів систем» на активних провідників цифрових змін, що є ключовим фактором стійкості ТОВ «АТБ-Маркет» в сучасну епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Остапйовський І.Є., Остапйовська Т.П. Актуальність ідей Анрі Файоля в умовах сьогодення. *Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі*: зб. матеріалів / укл. М.О. Стащенко. - Луцьк: ВІППО, 2015. С.82-86. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5091/1/Fayol.pdf>
2. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise (PDF). Massachusetts Institute of Technology. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf
3. Mayo E. (1945). The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Harvard University Press. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203487273/human-problems-industrial-civilization-elton-mayo>
4. Bertalanffy L. von. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. George Braziller. URL: https://7promeniv.com.ua/images/MetodologichniPidhody/Bertalanffy_Articles.htm
5. Wiener N. (1961). Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine (2nd ed.). MIT Press. URL: <https://ia601003.us.archive.org/>
6. Brynjolfsson E., McAfee A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company. URL: <https://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf>
7. Lawrence P.R., Lorsch, J.W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. URL: <https://ru.scribd.com/document/411790268/Lawrence-Lorsh-1973-Organizacion-y-Ambiente>
8. Fiedler F. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. URL: <https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied/page/n13/mode/2up>

9. Mintzberg H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=9XOXVxN1GMS&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
10. Porter M.E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=Hn1kNE0OcGsC&printsec=copyright&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
11. Mintzberg H. (2004). Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. URL: <https://www.perlego.com/>
12. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/>
13. Marr B. (2018). Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance. URL: <https://www.perlego.com/book/4298829/datadriven-hr-how-to-use-ai-analytics-and-data-to-drive-performance-pdf>
14. Гурман О.М. Цифровізація економіки та її вплив на функції HR-маркетингу. *Трансформаційна економіка*. 2025. (1(10), 25-30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-4>
15. Green D. (2020). Digital HR: A guide to technology-enabled human resources. Kogan Page. URL: <https://www.perlego.com/book/4298829/datadriven-hr-how-to-use-ai-analytics-and-data-to-drive-performance-pdf>
16. Черничко Т.В., Проскура В.Ф., Алмаші В.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів як фактор сталого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С.66-71. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.15.66
17. Пурій Г.М., Інформаційні системи та технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С.20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_45

18. Артьомова А.Ю., Малихін М.О. Оцінка процесів цифрової трансформації системи управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4(47). DOI: 10.31673/2415-8089.2024.040410
19. Кормщикова О.О. Вплив цифровізації на ефективність управління персоналом в сучасних умовах. *Моделювання та прогнозування економічних процесів: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. Том 1. № 1 (1):. URL: <https://mperproc.fmm.kpi.ua/article/view/298316/291085>
20. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. (3 (39), 173–181. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)
21. Офіційні відомості ТОВ «АТБ-маркет». URL: https://www.atb.ua/page/atb_market
22. Офіційні відомості щодо інноваційних проєктів ТОВ «АТБ-маркет». URL: <https://www.atb.ua/page/innovations>