

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Удосконалення механізму управління персоналом організації»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕЖ – 61

Спеціальності «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Бізнес-менеджмент»

\_\_\_\_\_ Анастасія КОВАЛЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат

економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Світлана БАБИЧ

Рецензент: д.е.н., проф.,

проф. кафедри менеджменту

і публічного адміністрування

Харківського національного

університету міського господарства

імені О.М. Бекетова

Наталія КОНДРАТЕНКО

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівеньСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Л.В. ТЄШЕВА

підпис

ініціали, прізвище

«10» грудня 2025 року

## ЗАВДАННЯ

## НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Анастасії Коваленко1. Тема роботи: «Удосконалення механізму управління персоналом організації»Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «11» листопада 2025 року

№ 2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи 02 грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розгляд теоретичних засад управління персоналом, сучасних підходів до HR-менеджменту та особливостей формування ефективного механізму управління кадрами. Необхідно проаналізувати проблеми функціонування системи управління персоналом у ритейлі, охарактеризувати діяльність компанії Comfy та оцінити діючу HR-систему. Важливим завданням є виявлення недоліків механізму управління персоналом, обґрунтування потреби в його удосконаленні, формування пропозицій щодо оптимізації HR-процесів, мотиваційної системи та внутрішніх комунікацій. Okремо слід розробити модель оновленого механізму управління персоналом та оцінити соціально-психологічний ефект від упровадження запропонованих змін.

## 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 02 вересня 2025 р.

**Здобувач вищої освіти** \_\_\_\_\_ Анастасія Коваленко  
 підпис ініціали, прізвище

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ Світлана Бабич  
 підпис ініціали, прізвище

**Гарант освітньої програми** \_\_\_\_\_ Лариса Тешева  
 підпис ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	8
1.1. Поняття персоналу організації та його роль у діяльності підприємства. ....	8
1.2. Сучасні підходи до HR-менеджменту .....	18
1.3. Проблеми управління персоналом у ритейлі .....	22
РОЗДІЛ 2. ....	28
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОМФУ НАПРЯМИ... ..	28
2.1. Характеристика компанії Comfy .....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИЙ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОМФУ .....	51
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення HR-системи .....	51
3.2. Розробка пропозицій щодо покращення процесів та моделі оновленої HR-системи .....	58
3.1. Оцінка соціально-психологічного ефекту .....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	71

\

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки питання ефективності управління персоналом набуває особливого значення. Зростання конкуренції, поява нових форм організації праці, цифровізація бізнес-процесів та підвищення вимог до якості обслуговування зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до роботи з кадрами. Персонал сьогодні розглядається не лише як ресурс, а як стратегічний актив, від якого залежить результативність та конкурентоспроможність компанії. Саме тому удосконалення механізму управління персоналом є важливим напрямом розвитку будь-якої організації, незалежно від її масштабу та сфери діяльності.

Особливо актуальним це питання є для підприємств ритейлу, де рівень взаємодії співробітників із клієнтами визначає якість сервісу та прибутковість бізнесу. Торговельна галузь характеризується високими темпами змін, динамічним ринковим середовищем, необхідністю швидкої адаптації персоналу до нових умов та технологій. Крім того, для ритейлу типовими є такі проблеми, як значна кількість операційних процесів, потреба у постійному навчанні співробітників, сезонні коливання навантаження та досить висока плинність кадрів. Усі ці фактори вимагають ефективної, логічно вибудованої та сучасної системи управління персоналом, яка дозволить не лише забезпечити стабільну роботу компанії, а й створити умови для зростання продуктивності праці, підвищення мотивації та лояльності працівників.

Під час проходження виробничої практики в компанії Comfy, яка є одним із провідних українських ритейлерів побутової техніки та електроніки, я мала можливість детально ознайомитися з особливостями її організаційної структури, кадрової політики, умовами праці та підходами до управління персоналом. Компанія активно розвивається, впроваджує нові технології, модернізує обслуговування клієнтів, що потребує відповідного вдосконалення HR-процесів. У процесі аналізу я звернула увагу як на сильні сторони кадрової роботи, так і на певні проблеми, що потребують вирішення. Зокрема, актуальними є питання

підвищення мотивації персоналу, покращення системи адаптації нових співробітників, оптимізації внутрішніх комунікацій та впровадження інструментів HR-аналітики для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, тема удосконалення механізму управління персоналом у компанії Comfy є не лише актуальною, але й практично значущою, оскільки відповідає потребам сучасного ринку та особливостям розвитку торговельної галузі. Упорядкована й ефективна система управління персоналом дозволяє підвищити результативність працівників, рівень їх задоволеності роботою та загальну конкурентоспроможність підприємства. Це визначило вибір теми моєї магістерської кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом на сучасному торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є механізм управління персоналом та шляхи його вдосконалення в умовах функціонування компанії Comfy.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом у компанії Comfy з урахуванням потреб підприємства, сучасних тенденцій HR-менеджменту та виявлених проблем.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи поняття персоналу та механізму управління персоналом у сучасних умовах;
- проаналізувати особливості та тенденції управління персоналом у сфері рітейлу;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику компанії Comfy;
- дослідити діючу систему управління персоналом у Comfy та оцінити її ефективність;
- виявити проблеми та недоліки у HR-процесах компанії;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізму управління персоналом;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Для реалізації поставлених завдань у роботі використані такі методи дослідження: аналіз наукової літератури та нормативних документів, порівняльний аналіз, методи спостереження та узагальнення, SWOT-аналіз, системний та логічний підхід, методи статистичного аналізу, а також анкетування та інтерв'ювання співробітників, що дозволяють отримати реальні оцінки стану HR-процесів.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління персоналом, другий - аналізу практичних матеріалів та діючої HR-системи Comfy, третій - розробці шляхів удосконалення механізму управління персоналом.

Обрана тема є комплексною та дає можливість поєднати теоретичні знання, отримані під час навчання, з практичними спостереженнями та результатами, здобутими під час проходження практики. Результати роботи можуть бути корисними для подальшого вдосконалення кадрової політики в Comfy, а також застосованими іншими підприємствами ритейлу.

Апробація результатів. Тези за темою дослідження опубліковано в збірнику Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансово-економічні проблеми розвитку суб'єктів господарювання»: 27. Коваленко А, Плиність персоналу у ритейлі. Матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Research in Science, Technology and Economics». 10–12 груд. 2025 р., м. Люксембург.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### 1.1. Поняття персоналу організації та його роль у діяльності підприємства.

Управління персоналом являє собою комплексну, багатогранну та системно організовану систему цілеспрямованого та стратегічного впливу на людські ресурси організації з метою забезпечення її ефективної, продуктивної діяльності та довгострокової конкурентоспроможності на ринку. У сучасних динамічних умовах глобалізованої економіки, коли інтелектуальний капітал та знання працівників стають ключовим та найціннішим активом будь-якого підприємства незалежно від його розміру чи галузі, питання якісного формування, систематичного розвитку й надійного утримання кваліфікованого персоналу набувають особливої значущості та ваги для керівництва. Людський персонал у XXI столітті остаточно перестав розглядатися лише як пасивний ресурс або інструмент виробництва, який потребує координації та контролю, натомість він все частіше розглядається як активний стратегічний партнер компанії, що безпосередньо визначає та формує її довгострокові ринкові перспективи та конкурентні позиції.

Управління персоналом - це створення умов для реалізації потенціалу кожного працівника та досягнення стратегічних цілей організації. Воно охоплює планування потреби у персоналі, найм, оцінювання, мотивацію, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури та підтримання ефективних трудових відносин. Науковці підкреслюють, що головне завдання HR-менеджменту – «оптимізація взаємодії працівника та організації, при якій досягається збалансованість інтересів».

Важливість управління персоналом проявляється у трьох ключових аспектах. По-перше, персонал – основний драйвер інновацій. Працівники генерують ідеї, впроваджують технології, взаємодіють із клієнтами та забезпечують конкурентні переваги. По-друге, ефективне HR-управління формує стабільність організації, знижує плинність кадрів та підвищує залученість. По-

третє, налагоджені HR-процеси визначають якість внутрішніх комунікацій, дотримання трудового законодавства та корпоративної етики. Роль управління персоналом виходить далеко за рамки адміністративної функції.

Управління персоналом охоплює не лише чисельність працівників, але й якісні характеристики – компетентності, професійний досвід, комунікативні навички, здатність до навчання, лояльність та готовність до змін. Тому ефективність підприємства залежить не лише від технологій чи ресурсів, а й від того, наскільки компанія вміє працювати зі своїми людьми: залучати, мотивувати, розвивати й утримувати таланти. У глобальній конкурентній економіці персонал став основною умовою стійкості бізнесу, формуючи базу для довгострокового розвитку підприємства.

Механізм управління персоналом у сучасній організації являє собою комплексну систему інструментів, методів, управлінських рішень та організаційних структур, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Його головна мета полягає у забезпеченні відповідності між потребами організації та можливостями її персоналу, створенні умов для розвитку компетенцій працівників, підвищенні їхньої продуктивності та формуванні стабільної висококваліфікованої команди.

Сутність механізму управління персоналом полягає в інтегруванні різних управлінських підсистем у єдину модель, яка дозволяє регулювати кількісні та якісні характеристики персоналу. У рамках цього механізму об'єднуються планування потреби у персоналі, добір і відбір кандидатів, їх адаптація, організація навчання, розвиток кар'єри, оцінювання результатів праці, мотивація та система винагород. Завдяки цьому забезпечується безперервність та узгодженість управлінських дій на всіх етапах життєвого циклу працівника в організації.

Важливо, що механізм управління персоналом не є статичним утворенням - він постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, таких як цифровізація, автоматизація бізнес-процесів, зміни законодавства, трансформація ринку праці, поява нових компетенцій та зміна потреб працівників. Сучасний HR менеджмент

дедалі більше орієнтується на дані, аналітику, employee experience (досвід працівника), а також розвиток гнучкості та адаптивності команди.

Управління персоналом є багатогранною дисципліною, розвиток якої підтримується численними науковими дослідженнями. У різні періоди дослідники пропонували власні підходи до організації праці, мотивації співробітників, планування та оцінки ефективності. Таблиця 1.1. нижче систематизує ключових вчених, які внесли значний вклад у формування теоретичних основ HR-менеджменту, а також відображає основні напрями їхніх досліджень та ключові ідеї, що вплинули на сучасні практики управління персоналом

Аналіз таблиці свідчить, що розвиток управління персоналом відбувався послідовно: від класичних концепцій наукового управління та організаційної структури до сучасних підходів, що акцентують увагу на мотивації, компетентностях, корпоративній культурі та стратегічній ролі HR у бізнесі. Кожен із представлених вчених запропонував свої принципи та методи, які стали фундаментом для побудови ефективних HR-процесів. Систематизація їхніх ідей дозволяє виділити ключові тенденції та інструменти, що сьогодні використовуються для підвищення продуктивності, залученості та задоволеності працівників.

Ключові компоненти механізму управління персоналом.

#### 1. Нормативно-правовий блок

Цей блок забезпечує нормативну основу для реалізації HR-функцій. Він включає:

- чинне трудове законодавство України (КЗпП, Закон «Про оплату праці», Закон «Про зайнятість населення» та ін.);
- внутрішню нормативну документацію: правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, положення про преміювання, колективний договір;
- посадові інструкції, стандарти роботи, регламенти та процедури відділу персоналу.

Таблиця 1.1 – Вчені та їх внесок у розвиток теоретичних основ управління персоналом

Прізвище, ім'я вченого	Основні напрями досліджень	Ключові ідеї / внесок у HRM
Фредерік Тейлор (Frederick Taylor)	Наукове управління	Впровадження принципів раціоналізації праці, стандартизація робочих процесів, підвищення продуктивності через системний підхід
Анрі Файоль (Henri Fayol)	Класична теорія менеджменту	Визначення функцій управління, включно з управлінням персоналом; підкреслення важливості організаційної дисципліни та структури
Елтон Мейо (Elton Mayo)	Поведінкова школа, психологія праці	Дослідження ефекту соціальних факторів і корпоративної культури на продуктивність; експерименти Хоторна
Дуглас МакГрегор (Douglas McGregor)	Теорія X та Теорія Y	Розмежування стилів управління працівниками; вплив мотивації та ставлення керівництва на продуктивність
Абрахам Маслоу (Abraham Maslow)	Мотивація, психологія	Ієрархія потреб; значення врахування психологічних потреб працівників для підвищення залученості
Девід Ульріх (Dave Ulrich)	Сучасні HR-практики	Розвиток стратегічного HR, роль HR як бізнес-партнера, фокус на ефективність і результативність управління персоналом
Пітер Друкер (Peter Drucker)	Менеджмент і лідерство	Концепції управління знаннями, мотивації та розвитку персоналу; важливість людського капіталу як ключового ресурсу компанії
Майкл Армстронг (Michael Armstrong)	Сучасний HRM	Комплексний підхід до управління персоналом: планування, оцінка, розвиток, мотивація та управління ефективністю

*Джерело: складено автором за [15]*

Функціональне призначення нормативно-правового блоку полягає у створенні «правил гри» для всіх учасників трудового процесу. Він забезпечує правомірність управлінських рішень, регулює трудові відносини, визначає права та обов'язки працівників і роботодавця, зменшує ризики конфліктів і трудових спорів.

## 2. Організаційно-структурний блок.

На сучасному етапі розвитку компаній ефективний HR-менеджмент є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування та стратегічного зростання організації. Для досягнення високої результативності система управління персоналом повинна мати чітко структуровані елементи, які визначають розподіл відповідальності, напрямки роботи та механізми взаємодії між підрозділами.

На зображенні подано основні складові HR-менеджменту в середині організації, що відображають логіку формування кадрової політики, визначення ролей HR-менеджменту (рис. 1.1).

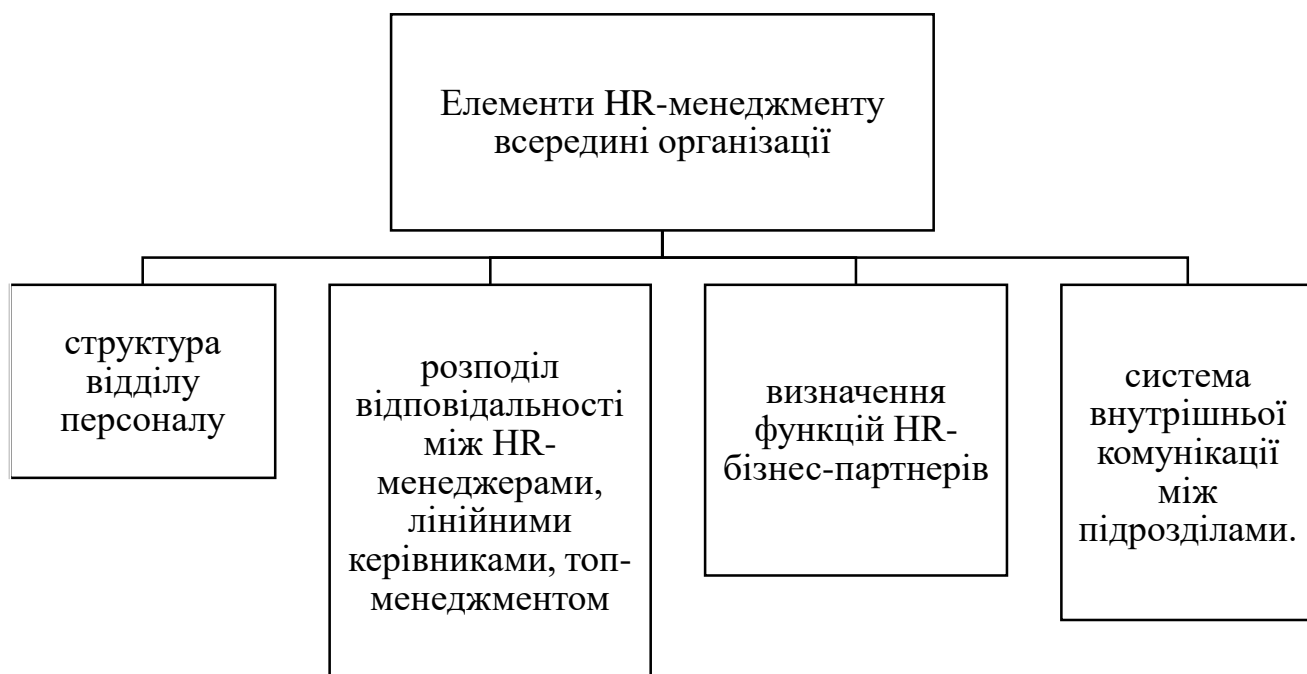


Рисунок 1.1 – Елементи HR-менеджменту всередині організації

*Джерело: складено автором за [8]*

У сучасних компаніях HR-відділ перестає бути суто кадровою службою. Він трансформується у стратегічного партнера, який бере участь у плануванні розвитку компанії, працює з корпоративною культурою, розвиває лідерство та забезпечує стійкість бізнесу через розвиток персоналу.

3. Соціально-психологічний блок. Соціально-психологічний блок є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки він визначає характер взаємовідносин у колективі, рівень мотивації співробітників та загальний психологічний клімат в організації. Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від того, наскільки узгоджено працюють елементи, пов'язані з корпоративною культурою, стилем керівництва, системою внутрішніх комунікацій та здатністю команди долати конфліктні ситуації.

Візуально (рис. 1.2.) представлено основні компоненти соціально-психологічного блоку, які формують атмосферу в колективі та впливають на продуктивність працівників і стабільність кадрового потенціалу.



Рисунок 1.2 – Елементи соціально-психологічного блоку

*Джерело: складено автором за [15]*

Зображена схема демонструє, що соціально-психологічний блок є комплексною системою, де кожен елемент відіграє важливу роль у забезпеченні

ефективної взаємодії між працівниками. Взаємозв'язок корпоративної культури, стилю керівництва, внутрішніх комунікацій і процесів командної роботи створює передумови для формування позитивного психологічного клімату в колективі. Наявність структурованого підходу до управління конфліктами та стресами додатково підсилює стійкість організації до внутрішніх криз та підвищує рівень задоволеності персоналу. Усі представлені компоненти разом сприяють підвищенню ефективності роботи компанії та забезпечують її довгостроковий розвиток.

4. Економічний блок. Економічний блок (рис. 1.3) у системі HR-менеджменту відіграє ключову роль, оскільки саме він визначає механізми формування матеріальної мотивації працівників та забезпечує зв'язок між результатами роботи персоналу й фінансовими показниками підприємства. Як видно з рисунка, економічний блок охоплює декілька взаємопов'язаних елементів, кожен з яких спрямований на підвищення зацікавленості співробітників у досягненні цілей організації. Така структуризація дає змогу всебічно оцінювати економічні стимули, оптимізувати витрати на персонал і забезпечувати конкурентоспроможність системи оплати праці.

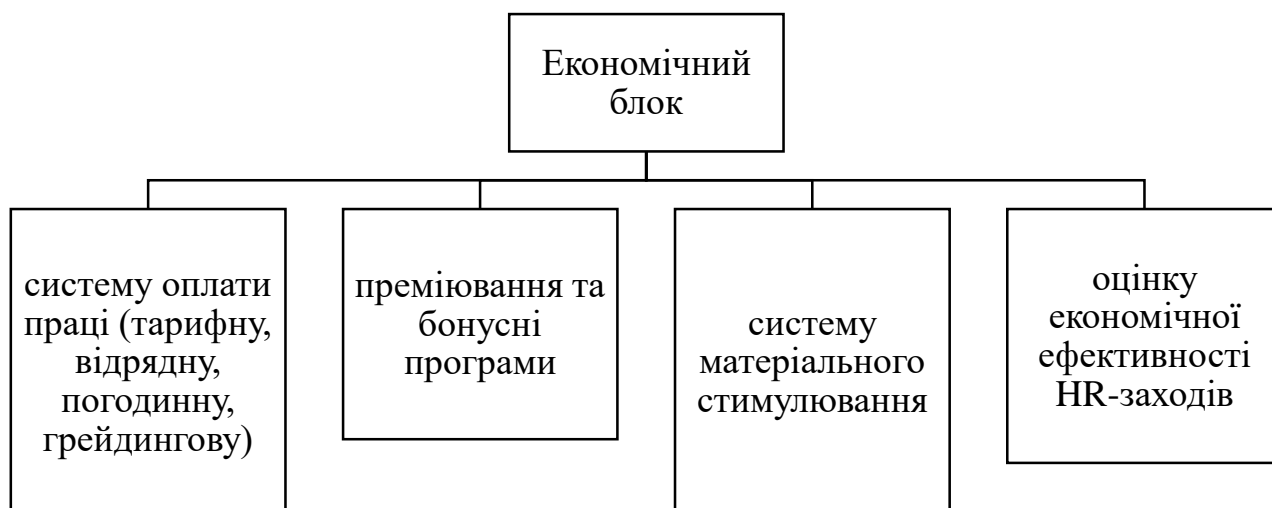


Рисунок 1.3 – Елементи економічного блоку

*Джерело: складено автором за [5]*

Економічна складова має забезпечити справедливість, прозорість і конкурентоспроможність винагороди. Слабка система оплати праці є однією з головних причин плинності кадрів у торговельних мережах. Тому компанії впроваджують KPI, грейдингові системи, бонусні програми, які мотивують працівників до результативної роботи.

5. Інформаційно-аналітичний блок. Інформаційно-аналітичний блок є одним із ключових елементів сучасної системи HR-менеджменту, оскільки саме він забезпечує компанію актуальними даними, цифровими інструментами та аналітикою, необхідною для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У контексті цифрової трансформації бізнесу роль аналітики та HRM-систем значно посилюється, адже вони дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищити їхню точність і зменшити операційні витрати.

Подана візуалізація елементних складових інформаційно-аналітичного блоку (рис. 1.4) демонструє, як саме організація структурує цифрові ресурси, метрики, звітність і контроль ефективності HR-процесів для досягнення високої результативності та прозорості управління персоналом.

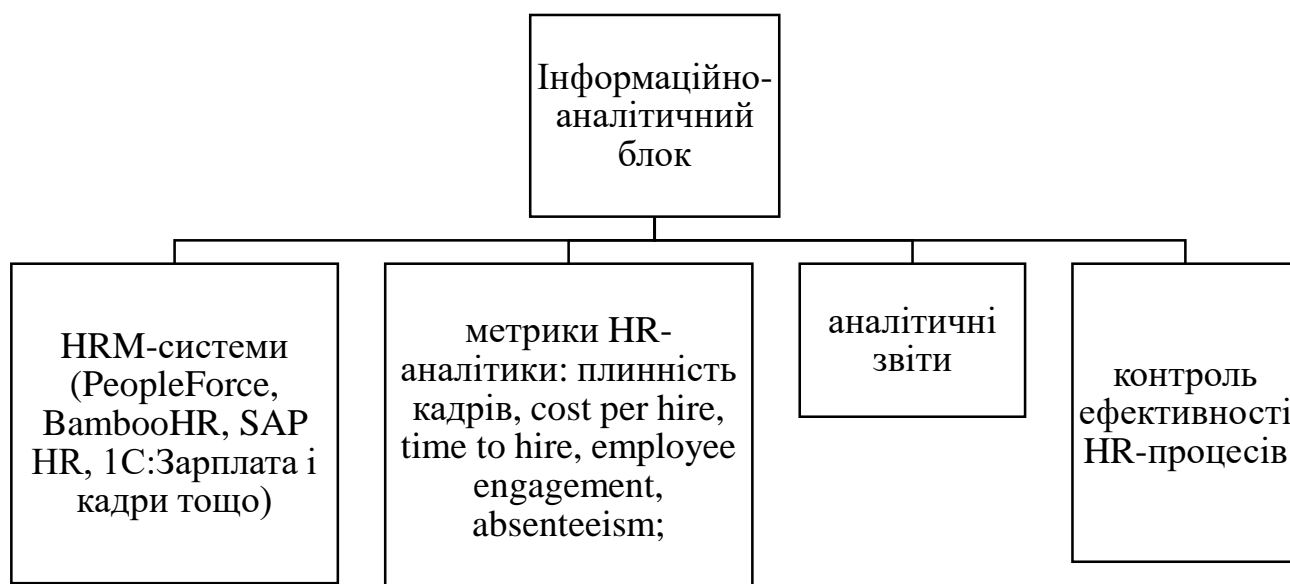


Рисунок 1.4 – Структуризація інформаційно-аналітичного блоку

*Джерело: складено автором за [5]*

Аналітичний блок є одним із найбільш важливих у сучасних умовах, оскільки дозволяє прогнозувати ризики, знаходити причини низької продуктивності, оптимізувати витрати та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Цифровізація цього блоку значно підвищує швидкість і точність управління персоналом у великих компаніях, зокрема в ритейлі.

1. Процесний блок. Це ядро механізму управління персоналом, яке включає повний цикл HR-процесів:

- планування потреби у персоналі;
- рекрутинг і відбір;
- адаптацію нових працівників;
- навчання та розвиток;
- оцінювання результатів трудової діяльності;
- формування кадрового резерву;
- управління кар'єрою;
- звільнення персоналу.

Кожен із цих процесів має чіткі алгоритми, методики та інструменти, які забезпечують його ефективність (табл. 1.2). Наприклад, рекрутинг передбачає використання технологій пошуку, співбесід, професійного тестування, а навчання - тренінги, наставництво, e-learning.

Таблиця 1.2 – Основні компоненти механізму управління персоналом та їх характеристика

Компонент	Основний зміст	Функціональне призначення
Нормативно-правовий блок	Законодавство, внутрішні положення, посадові інструкції	Регулювання трудових відносин, зниження конфліктності
Організаційно-структурний блок	HR-структура, ролі HRBP, система комунікацій	Ефективна координація та розподіл повноважень
Соціально-психологічний блок	Культура, клімат, лідерство, комунікації	Підвищення мотивації, зменшення плинності
Економічний блок	Оплата праці, бонуси, матеріальні стимули	Підвищення продуктивності та залученості
Інформаційно-аналітичний блок	HR-аналітика, HRM-системи, KPI	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Процесний блок	Рекрутинг, адаптація, навчання, оцінювання, розвиток	Забезпечення циклу роботи з персоналом

*Джерело: складено автором за [7]*

Зміст таблиці демонструє, що ефективність управління персоналом залежить від узгодженості всіх блоків механізму. Кожен елемент виконує окрему функцію, але лише системна взаємодія дозволяє досягти стабільності кадрового складу, високої продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Зазначимо порівняння між підходами у HR-менеджменті (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняння традиційних та сучасних HR-підходів у механізмі управління персоналом

Перевага	Опис
Зниження плинності кадрів	Завдяки якійсній адаптації та мотивації
Зростання продуктивності	Впровадження чітких KPI та системи оцінювання
Підвищення лояльності	Формування позитивної корпоративної культури
Оптимізація HR-витрат	Завдяки аналітиці та автоматизації
Підсилення конкурентоспроможності	Завдяки сильному кадровому потенціалу

*Джерело: складено автором за [12]*

Переваги демонструють, що якісно сформований механізм управління персоналом є не лише інструментом роботи з кадрами, а й стратегічним ресурсом, здатним впливати на розвиток бізнесу та його стійкість на ринку.

Механізм управління персоналом - це структурований, багатокomпонентний інструментарій, що дозволяє підприємству ефективно працювати з трудовими ресурсами. Його значення полягає у забезпеченні стабільності кадрового складу, формуванні ефективної мотиваційної системи, розвитку компетенцій працівників та підтримці стійкого розвитку організації. Сучасні тенденції підкреслюють необхідність цифровізації, HR-аналітики, адаптивності та гнучкості HR-процесів, що робить механізм управління персоналом ключовим чинником успішності бізнесу.

## 1.2. Сучасні підходи до HR-менеджменту

У сучасних умовах глобальної конкуренції та високої динаміки змін ринку праці ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів успішності підприємства. Компанії дедалі більше усвідомлюють, що саме людський капітал є їхнім стратегічним ресурсом, який безпосередньо визначає рівень інноваційності, конкурентоспроможності та здатності до адаптації. Відповідно, формується тенденція переходу від традиційної адміністративної HR-функції до сучасних підходів, орієнтованих на розвиток талантів, цифровізацію процесів та створення унікального досвіду працівників.

Одним із центральних напрямів сучасного HR-менеджменту виступає управління талантами (Talent Management), що спрямоване на систематичне виявлення, розвиток і утримання високопотенційних співробітників. Успішна стратегія Talent Management дозволяє підприємству мінімізувати втрату компетентних фахівців, зменшити витрати на рекрутинг, сформувати кадровий резерв і забезпечити спадкоємність ключових посад. Компанії інвестують у навчання, менторство, коучинг, персональні траєкторії професійного розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників і водночас зміцнює їхню мотивацію залишатися в організації. Застосування системи управління талантами також забезпечує стратегічну узгодженість між цілями компанії та потенціалом персоналу, створюючи основу для довгострокового зростання.

Важливим концептуальним трендом є формування Employee Experience (EX) – комплексного підходу, спрямованого на створення позитивного досвіду працівників на всіх етапах їхньої взаємодії з компанією. Це поняття охоплює увесь життєвий цикл співробітника: від рекрутингу та онбордингу до внутрішнього розвитку, кар'єрного просування та процесу звільнення. Компанії приділяють увагу формуванню сприятливої корпоративної культури, створенню безпечних і комфортних умов праці, підтримці здорового мікроклімату, розвитку системи наставництва та регулярного зворотного зв'язку. Особливий акцент робиться на психологічному благополуччі працівників, попередженні професійного

вигорання, балансі між роботою та особистим життям. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості, лояльності, продуктивності та загальної задоволеності роботою, що позитивно відображається на результатах компанії.

Паралельно з цими тенденціями стрімко розвивається напрям HR-аналітики та цифрової трансформації HR-процесів. Цифрові HRM-платформи, алгоритми штучного інтелекту та інструменти Big Data відкривають компаніям нові можливості для збору, обробки та інтерпретації великих масивів інформації. Аналітичні моделі дозволяють прогнозувати рівень плинності кадрів, визначати причини низької продуктивності, обґрунтовувати потреби в навчанні, оптимізувати витрати на персонал і формувати ефективні програми розвитку. Автоматизація рутинних HR-процедур - рекрутингу, адаптації, оцінювання, обліку робочого часу - підвищує точність, швидкість та прозорість управлінських рішень, а також зменшує людський фактор.

Використання цифрових інструментів також сприяє підвищенню стратегічної ролі HR-функції, яка стає не лише операційним підрозділом, а ключовим партнером у розвитку бізнесу. Аналітичні дані дають змогу HR-менеджерам формувати прогностичні моделі, обґрунтовувати свої ініціативи та забезпечувати максимальну ефективність управління персоналом. У результаті компанії отримують можливість глибше розуміти потреби працівників, швидше реагувати на зміни та будувати стійкіші бізнес-процеси.

Отже, сучасні підходи до управління персоналом базуються на інтеграції орієнтованих на працівника концепцій, інноваційних рішень та аналітичних технологій. Вони дозволяють підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, формувати сильну корпоративну культуру, зменшувати кадрові ризики та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Поєднання Talent Management, Employee Experience та цифрових HR-технологій формує нову модель HR-менеджменту, яка відповідає викликам сучасного бізнес-середовища й формує основу довготривалого розвитку підприємства.

Для кращого розуміння трансформації HR-функції в сучасних компаніях доцільно порівняти ключові відмінності між традиційним та сучасним підходами

до управління персоналом. Традиційний HR переважно виконував адміністративні та контрольні завдання, зосереджуючись на веденні документації та забезпеченні дотримання процедур. Натомість сучасний HR орієнтований на стратегічний розвиток, підтримку талантів, формування корпоративної культури та використання цифрових інструментів. У таблиці 1.4. представлено основні відмінності між цими двома моделями управління персоналом, що дозволяє побачити еволюцію HR-функції та її нову роль у бізнесі.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика традиційного та сучасного HR-менеджменту

Критерій	Традиційний HR	Сучасний HR
Основна функція	Адміністрування	Стратегічний розвиток
Орієнтація	На процеси	На людей та результати
Мотивація	Переважно матеріальна	Комбінована (матеріальна + нематеріальна)
Роль HR	Виконавча	Партнер бізнесу
Технології	Документообіг	HRM-системи, аналітика
Підхід	Контроль	Розвиток та підтримка

*Джерело: складено автором за [3]*

Порівняння показує, що сучасний HR-менеджмент будується на стратегічному мисленні, цифровізації та фокусі на розвитку людського капіталу. Він спрямований на створення цінності та довгострокових конкурентних переваг, тоді як традиційний підхід виконував здебільшого адміністративну функцію.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидкої цифрової трансформації компанії активно впроваджують нові підходи до управління персоналом, які дозволяють підвищити ефективність роботи працівників та зміцнити позиції бізнесу. HR-функція перестає бути лише адміністративною та перетворюється на стратегічного партнера, який впливає на розвиток організації, її інноваційність та здатність адаптуватися до змін. Щоб систематизувати основні сучасні концепції управління персоналом, у таблиці 1.5 представлено ключові

підходи HR-менеджменту, їх сутність та переваги. Таке порівняння допомагає краще зрозуміти, які інструменти формують ефективну HR-систему в сучасних компаніях.

Таблиця 1.5 – Основні сучасні підходи до HR-менеджменту та їх характеристика

Підхід	Сутність	Ключові переваги
Стратегічний	Поєднання HR зі стратегією бізнесу	Зростання продуктивності, зменшення ризиків
Компетентнісний	Оцінка працівників за компетенціями	Об'єктивність, прозорість кар'єрного росту
Talent Management	Робота з високопотенційними працівниками	Утримання талантів, розвиток лідерства
Employee Experience	Формування позитивного досвіду працівників	Зростання лояльності та залученості
HR-аналітика	Керування на основі даних	Точність рішень, оптимізація витрат

*Джерело: складено автором за [9]*

Таблиця демонструє, що сучасні підходи відрізняються комплексністю, гнучкістю та технологічністю. Вони спрямовані на підвищення цінності людського капіталу і створення конкурентоспроможного робочого середовища.

Узагальнюючи розглянуті сучасні підходи до HR-менеджменту, можна стверджувати, що система управління персоналом зазнає суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, змін у структурі ринку праці та зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу організації.

Традиційні механізми роботи з персоналом - орієнтовані переважно на адміністративні процедури - поступово замінюються інтегрованими моделями, що акцентують увагу на цінності співробітника, його компетенціях, потенціалі, мотивації та досвіді взаємодії з компанією.

Порівняння підходів показало, що сучасні HR-концепції (competency-based management, talent management, agile HR, data-driven HR, employee experience) значно підвищують ефективність процесів, оскільки

дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати управлінські моделі, оптимізувати витрати на персонал та створювати конкурентні переваги на основі розвитку людського капіталу. Такі підходи посилюють стратегічну роль HR-функції та перетворюють її на повноправного бізнес-партнера керівництва.

Аналіз таблиць і графічних матеріалів показує, що сучасні підходи в HR-менеджменті зосереджені на кількох ключових тенденціях. По-перше, відбувається персоніфікація управління персоналом, яка враховує індивідуальні траєкторії розвитку кожного працівника. По-друге, цифровізація HR-процесів забезпечує прозорість, швидкість виконання завдань та прийняття рішень на основі даних. По-третє, компанії надають значну увагу гнучкості та адаптивності, що дозволяє підтримувати стійкість у нестабільних умовах ринку. Крім того, сучасні підходи орієнтовані на результат і розвиток компетентностей співробітників, а не лише на виконання формальних посадових обов'язків. Нарешті, особливе значення приділяється корпоративній культурі, емоційному добробуту та залученості персоналу, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності команди.

Отже, сучасні моделі HR-менеджменту - це комплексні системи, що поєднують аналітику, психологію, економіку, інновації та стратегічне управління. Їх впровадження сприяє збільшенню продуктивності, оптимізації бізнес-процесів, зниженню плинності кадрів та формуванню стійкої конкурентної позиції компанії. У кінцевому підсумку саме ті організації, які застосовують сучасні підходи до управління персоналом, здатні забезпечити довгостроковий розвиток, адаптивність і високий рівень організаційної ефективності.

### 1.3. Проблеми управління персоналом у ритейлі

Ритейл - одна з найбільш динамічних і конкурентних сфер економіки, що характеризується високою залежністю від якості роботи персоналу. Через це HR-процеси в роздрібній торгівлі стикаються з низкою специфічних проблем, пов'язаних із кадровою плинністю, низькою мотивацією, сезонністю, роботою в

умовах високого навантаження та потребою у швидкій адаптації працівників. Ефективність діяльності ритейл-компаній часто визначається не лише ціною чи асортиментом, а й компетентністю продавців, касирів, адміністраторів і менеджерів залу.

Однією з ключових проблем ритейлу є значний рівень плинності персоналу. Працівники часто сприймають роботу тимчасово, що формує нестабільність кадрового складу та ускладнює планування бізнес-процесів. Основними факторами, що спричиняють відтік кадрів, є невисокий рівень заробітної плати, відсутність перспектив кар'єрного зростання, емоційне вигорання, фізичне навантаження та робота у змінному графіку, який включає вихідні та святкові дні. Кожен із цих факторів по-своєму впливає на мотивацію працівників, їхню залученість та ефективність роботи.

У таблиці 1.6. наведено основні причини плинності персоналу в ритейлі, їх характеристику та можливі наслідки для компанії.

Таблиця 1.6 – Основні причини плинності персоналу в ритейлі

Причина	Характеристика	Наслідки
Низька зарплата	Оплата нижча за ринкову середню зарплату	Зниження залученості, відтік кадрів
Стрес і навантаження	Робота з клієнтами, великі потоки покупців	Емоційне вигорання
Відсутність розвитку	Обмеженість посад для кар'єрного росту	Втрата перспективних працівників
Сезонність	Різкі пікові навантаження (свята, акції)	Нерівномірне навантаження на персонал

*Джерело: складено автором за [7]*

Ця інформація дозволяє систематизувати проблемні аспекти управління кадрами та визначити пріоритети для впровадження заходів, спрямованих на зменшення відтоку працівників та підвищення стабільності колективу.

Аналіз основних причин плинності персоналу в ритейлі показує, що відтік працівників є багатофакторним явищем, пов'язаним як із матеріальними, так і з нематеріальними аспектами праці. Низький рівень заробітної плати знижує

залученість і спричиняє відтік кадрів, високі стресові та фізичні навантаження ведуть до емоційного вигорання, а обмежені можливості кар'єрного росту зумовлюють втрату перспективних працівників. Крім того, сезонні пікові навантаження створюють нерівномірний розподіл роботи, що додатково впливає на стабільність персоналу.

Таким чином, для зменшення плинності важливо комплексно підходити до мотивації, умов праці та розвитку співробітників, враховуючи всі ключові фактори, що впливають на їхнє бажання залишатися в компанії.

Плинність кадрів у ритейлі є наслідком поєднання фінансових, психологічних та організаційних факторів. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу - оптимізації оплати праці, покращення умов роботи, впровадження програм розвитку та адаптації.

Багато працівників магазину сприймають роботу як тимчасову, що призводить до низької внутрішньої мотивації та обмежує їхнє бажання вкладатися у довгострокові результати компанії. Серед основних проблем можна виділити відсутність цілей на довгострокову перспективу, недостатню прозорість системи преміювання, слабку корпоративну культуру та нерівномірний розподіл навантаження між змінами. Особливо гостро у ритейлі відчувається нестача співробітників із розвиненими soft skills, які здатні ефективно працювати з клієнтами. Це насамперед стосується адміністраторів, менеджерів змін, категорійних менеджерів та консультантів з високотехнологічних товарів.

Новачки у ритейлі часто залишають роботу вже в перші 30 днів. Основними причинами такого раннього звільнення є недостатній рівень наставництва, хаотичні або надто інтенсивні перші зміни, відсутність зрозумілої системи навчання та перевантаження інформацією.

У таблиці 1.7. наведено типову динаміку звільнень нових працівників у ритейлі, що демонструє, як змінюється відсоток звільнень залежно від тривалості роботи. Ця інформація дозволяє оцінити критичні періоди адаптації та виявити необхідність впровадження ефективних систем наставництва та навчання для зменшення плинності персоналу.

Таблиця 1.7 – Типова динаміка звільнень нових працівників у ритейлі

Дні роботи	Відсоток звільнень
1–7 днів	25%
8–30 днів	40%
31–60 днів	20%
Після 60 днів	15%

*Джерело: складено автором за [6]*

Більша частина звільнень відбувається у перші 30 днів роботи - період, коли новий працівник найбільш вразливий. Це підкреслює необхідність якісної адаптації, навчання та підтримки.

У ритейлі часто виникають численні виклики, пов'язані з організацією роботи та взаємодією між співробітниками. До них належать недостатній зворотний зв'язок, конфлікти між змінами, відсутність чітких каналів комунікації та неоднакові стандарти роботи у різних магазинах мережі. Крім того, ритейл значною мірою залежить від сезонних продажів, таких як Новий рік або «чорна п'ятниця». Це створює специфічні проблеми в управлінні персоналом: нестачу працівників у пікові періоди, надлишок персоналу в міжсезоння, збільшення витрат на понаднормову роботу та необхідність залучення тимчасових працівників.

Зазначимо особливості планування персоналу в ритейлі залежно від періоду та рівня навантаження (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Особливості планування персоналу в ритейлі

Період	Навантаження	Потреба у персоналі
Буденні дні	Стабільне	Стандартний штат
Вихідні	Підвищене	+15–20%
Святкові акції	Дуже високе	+30–50%
Міжсезоння	Знижене	Часткове скорочення змін

*Джерело: складено автором за [7]*

Таблиця дозволяє систематизувати інформацію про потребу у персоналі та визначити оптимальний розподіл працівників у різні періоди року. Аналіз особливостей планування персоналу у ритейлі показує, що потреба в кадрах значно змінюється залежно від навантаження та періоду. У буденні дні та міжсезоння необхідна кількість персоналу є стабільною або зниженою, тоді як у вихідні та під час святкових акцій навантаження зростає, що потребує додаткових ресурсів. Ефективне планування, врахування сезонних піків та оптимальний розподіл змін дозволяють уникнути нестачі працівників, зменшити витрати на понаднормову роботу та забезпечити якісний сервіс для клієнтів.

Ефективне кадрове планування є критичним для ритейлу, оскільки потреба в персоналі змінюється залежно від дня тижня та сезону. Компанії, які не враховують ці коливання, стикаються з перевантаженням персоналу або зайвими витратами.

Проведений аналіз специфіки управління персоналом у сфері ритейлу свідчить, що кадри є ключовим фактором конкурентоспроможності роздрібних мереж, адже саме працівники безпосередньо формують клієнтський досвід, забезпечують швидкість та якість обслуговування, впливають на рівень продажів і лояльність покупців. Проте, попри високу значущість персоналу, ритейл характеризується комплексом хронічних кадрових проблем, що ускладнюють стабільну та ефективну діяльність підприємств.

Найбільш критичним викликом є висока плинність кадрів, зумовлена низьким рівнем матеріальної винагороди, високим фізичним та емоційним навантаженням, відсутністю кар'єрних перспектив та сезонністю роботи. Це призводить до постійної втрати підготовлених кадрів, збільшення витрат на рекрутинг, погіршення якості сервісу та нестабільності штатного розкладу. Другою суттєвою проблемою є низький рівень мотивації, який формується через недостатню прозорість систем преміювання, одноманітність завдань, відсутність розвитку компетенцій та слабку корпоративну культуру. Усе це ускладнює залучення та утримання працівників.

Важливою проблемою залишається і дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо на позиціях, що вимагають високого рівня комунікації, технологічної обізнаності та відповідальності. Нестача професійних адміністраторів, консультантів і менеджерів змін знижує ефективність операційних процесів та ускладнює управління змінами. Особливої уваги потребує недостатньо ефективна система адаптації нових працівників, що проявляється у масових звільненнях протягом першого місяця роботи. Це свідчить про потребу удосконалення наставництва, стандартизованих навчальних програм та більш м'якого входження у посаду.

Не менш значущими є комунікаційні бар'єри, які виникають між адміністрацією та рядовим персоналом, відсутність своєчасного зворотного зв'язку, нечіткість розподілу обов'язків та різні стандарти роботи у магазинах однієї мережі. Все це формує інформаційний дисбаланс, який негативно впливає на дисципліну, взаємодію в команді та якість управлінських рішень. Особливо складним для ритейлу є питання кадрового планування, оскільки підприємство залежить від сезонних коливань попиту. Недостатня кількість персоналу в пікові періоди призводить до вигорання працівників та зниження якості сервісу, тоді як надлишок у міжсезоння - до зростання витрат на оплату праці.

Підсумовуючи, можна зазначити, що проблеми управління персоналом у ритейлі мають системний характер і потребують комплексного вирішення. Ефективна HR-стратегія повинна включати: оптимізацію систем мотивації, формування прозорих та справедливих правил преміювання, підвищення ролі навчання та наставництва, удосконалення процесів адаптації, розбудову корпоративної культури, впровадження HR-аналітики та цифрових рішень для прогнозування кадрових потреб. Лише за умови посилення всіх елементів механізму управління персоналом ритейл-компанії зможуть забезпечити стабільний розвиток, підвищення продуктивності персоналу та зміцнення конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 2.

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОМФУ НАПРЯМИ

## 2.1. Характеристика компанії Comfy

Comfy – одна з провідних національних мереж побутової техніки та електроніки в Україні, що посідає стійкі позиції на ринку рітейлу. Компанія була заснована у 2005 році та з моменту створення успішно розвиває омніканальну модель продажів, поєднуючи розгалужену мережу фізичних магазинів із потужною онлайн-платформою. Основним напрямом діяльності Comfy є реалізація побутової техніки, електроніки, товарів для дому, а також надання сервісних послуг та консультаційних рішень для покупців. Компанія активно впроваджує цифрові технології, автоматизацію бізнес-процесів та сучасні методи управління персоналом, що дає змогу забезпечувати високий рівень сервісу й конкурентоспроможності (табл. 2.1).

Мережа представлена у всіх регіонах України, що робить бренд одним із найбільш впізнаваних і стабільних гравців ринку. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, підвищенню продуктивності та оптимізації операційних процесів.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про компанію Comfy

Показник	Значення
Рік заснування	2005
Форма власності	Приватна
Сфера діяльності	Рітейл побутової техніки та електроніки
Кількість магазинів	Понад 90
Географічне покриття	Усі регіони України
Основний формат роботи	Омніканальний (онлайн + офлайн)
Кількість працівників	Близько 3 000
Основні конкуренти	Rozetka, Foxtrot, Eldorado
Місія компанії	Забезпечувати сучасний сервіс та якісні товари для кожного клієнта

*Джерело: складено автором за [4]*

Наведена таблиця демонструє, що Comfy є великою, стабільною та технологічно орієнтованою компанією з широкою мережею магазинів та значною кількістю персоналу. Потужна присутність на ринку та омніканальний формат дають змогу компанії ефективно конкурувати з іншими мережами та забезпечувати високий рівень доступності товарів для споживачів. Наявність чітко сформульованої місії та стратегії розвитку підкреслює орієнтацію на довгостроковий розвиток і клієнтоцентричність.

Для комплексного розуміння поточного стану компанії Comfy важливо проаналізувати її фінансово-економічні та кадрові показники за кілька останніх років. Дані, наведені у таблиці 2.2, отримані з відкритого державного реєстру звітності підприємств і охоплюють період 2022–2024 років. У таблиці відображено ключові параметри, що найбільш точно характеризують динаміку розвитку компанії: обсяг річного доходу, вартість активів, величину зобов'язань, чисельність персоналу та середню заробітну плату працівників. Саме ці показники дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства, рівень його фінансової стійкості, масштаб операцій та політику управління людськими ресурсами.

Аналіз цих даних дає змогу встановити тенденції розвитку компанії, визначити сильні сторони та потенційні ризики, а також обґрунтувати подальші управлінські рішення щодо персоналу.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників розвитку компанії Comfy, тис. грн

Рік	Дохід	Активи	Зобов'язання	К-ть працівників	Середня зарплата до оподаткування
2022	16 579 935 000 г	4 030 799 000	3 800 185 000	3 141	23 719
2023	27 632 364 000	6 775 294 000	6 412 049 000	4 262	24 910
2024	34 958 249 000	8 673 336 000	8 306 632 000	4 534	35 311

*Джерело: складено автором за [6]*

Проведений аналіз фінансових та кадрових показників Comfy за 2022–2024 роки свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку компанії. Протягом трьох років спостерігається суттєве зростання доходу - від 16,6 млрд грн у 2022 році до майже 35 млрд грн у 2024 році. Це означає підвищення ефективності бізнес-процесів, розширення ринку збуту та успішну реалізацію комерційної стратегії компанії.

Паралельно зростають активи та зобов'язання, що характерно для великої компанії, яка інтенсивно інвестує у розвиток торговельної мережі, логістичну інфраструктуру та цифрові проекти. Збільшення кількості працівників — з 3141 у 2022 році до 4534 у 2024 році - підтверджує масштабування бізнесу та потребу в додаткових кадрах для обслуговування збільшеного обсягу операцій.

Важливо, що компанія демонструє значне підвищення рівня оплати праці: середня зарплата зросла з 23 719 грн у 2022 році до 35 311 грн у 2024 році. Це вказує на зміцнення мотиваційної політики та прагнення утримати кваліфікованих працівників у конкурентному ритейл-секторі.

Загалом фінансово-кадровий профіль Comfy відображає стабільне зростання, стратегічну стійкість та ефективність управління персоналом. Компанія має достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку, впровадження нових HR-ініціатив та зміцнення позицій на ринку.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці та посилення конкуренції між компаніями ефективна HR-система стає одним із ключових факторів стабільності та результативності організації. Вона не лише забезпечує підбір та управління персоналом, а й формує стратегічний фундамент для довгострокового розвитку бізнесу. Саме від якості кадрових процесів залежить рівень мотивації працівників, продуктивність їхньої праці, корпоративна культура та здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проте традиційні підходи до управління персоналом уже не відповідають вимогам часу. Виклики, пов'язані з цифровою трансформацією, зміною очікувань працівників, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю підтримувати високий рівень залученості, зумовлюють потребу у модернізації HR-процесів.

Застарілі механізми ведення документації, низький рівень автоматизації, слабка аналітична база та відсутність персоналізованих підходів призводять до втрати ефективності, зниження продуктивності та збільшення витрат компанії.

Тому удосконалення HR-системи виступає невіддільним елементом розвитку організації (рис. 2.1). Воно дозволяє оптимізувати кадрові процедури, забезпечити прозорість процесів, створити комфортні умови праці, зміцнити корпоративні цінності та підвищити конкурентоспроможність роботодавця на ринку. У цьому підрозділі буде обґрунтовано актуальність необхідності модернізації HR-системи, розглянуто її ключові проблеми, а також продемонстровано аналітичні матеріали й таблиці, які підкреслюють важливість запропонованих змін.

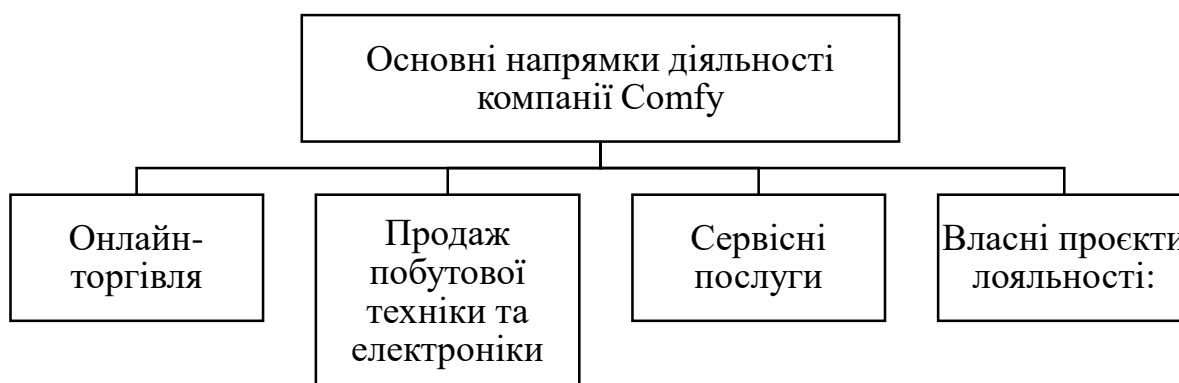


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності компанії Comfy

*Джерело: складено автором за [15]*

Підсумовуючи наведені напрями діяльності, можна зробити висновок, що компанія Comfy вибудувала збалансовану бізнес-модель, у центрі якої поєднано традиційний ритейл, сучасні цифрові рішення та сервісні послуги. Основний дохід забезпечує продаж побутової техніки та електроніки, тоді як розвиток онлайн-торгівлі дозволяє компанії адаптуватися до змін поведінки споживачів і розширювати канали збуту. Сервісні послуги та програми лояльності підсилюють конкурентні переваги Comfy, формують довіру покупців і забезпечують

довгострокову взаємодію з клієнтами. Така стратегія сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та забезпечує сталість її розвитку.

Таблиця 2.3 – Основні напрями діяльності Comfy

Напрямок діяльності	Характеристика	Вплив на розвиток компанії
Продаж техніки	Широкий асортимент, лідерство в категоріях	Формує основний дохід
Онлайн-продажі	Високий темп зростання, швидка доставка	Збільшує охоплення клієнтів
Сервісні послуги	Гарантія, ремонт, консультації	Підвищує якість сервісу
Програми лояльності	Бонуси, кешбек, персональні акції	Утримання клієнтів
Цифровізація	Автоматизація, аналітика, CRM	Підвищує ефективність управління

*Джерело: складено автором за [21]*

Аналіз основних напрямів діяльності свідчить про те, що Comfy стратегічно поєднує традиційні інструменти ритейлу з сучасними технологіями, створюючи гнучку та конкурентоспроможну бізнес-модель. Компанія активно вкладає ресурси у цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток сервісної складової, що забезпечує стабільне зростання, лояльність клієнтів і розширення ринкової присутності. Завдяки системній роботі над покращенням клієнтського досвіду Comfy змогла сформувати омніканальну екосистему, у якій офлайн- і онлайн-торгівля доповнюють одна одну. Наявність сильного онлайн-сегменту дозволяє компанії не лише успішно конкурувати з великими інтернет-ритейлерами, але й адаптуватися до стрімких змін поведінки споживачів, зумовлених розвитком цифрових технологій та зростанням популярності дистанційних покупок.

Сьогодні Comfy входить до трійки найбільших продавців побутової техніки та електроніки в Україні, демонструючи високі результати діяльності навіть у складних економічних умовах і за умов постійних коливань споживчої активності. Компанія відзначається здатністю оперативно реагувати на зовнішні

виклики, зокрема зміни у попиті, логістичні обмеження чи трансформацію конкурентного середовища. Така гнучкість досягається за рахунок впровадження сучасних маркетингових стратегій, аналітичних інструментів, точкової роботи з даними про клієнтів та постійної оптимізації асортиментної політики.

Важливе місце в діяльності Comfy займає формування та зміцнення бренду. Компанія активно використовує комплексні маркетингові комунікації, будує впізнаваний імідж, орієнтований на якість обслуговування, доступність та інноваційність. Впровадження єдиних стандартів сервісу у всіх магазинах мережі дозволяє забезпечити високий рівень якості взаємодії з клієнтами, а сучасна CRM-система – персоналізувати пропозиції відповідно до потреб різних сегментів покупців. Внаслідок цього Comfy вибудовує довгострокові відносини зі своїми клієнтами і стимулює повторні покупки, що позитивно впливає на фінансові показники та значно підвищує конкурентоспроможність компанії.

Окремої уваги заслуговує розвиток сервісних послуг, які стали важливою частиною бізнес-моделі Comfy. Компанія пропонує розширені гарантійні програми, післяпродажний супровід, можливість швидкого ремонту та встановлення техніки. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності покупців, але й створити додаткові джерела прибутку. Поряд із цим активно впроваджуються програми лояльності, бонусні системи, персональні рекомендації та акції, що стимулюють інтерес споживачів і забезпечують стабільний потік клієнтів як у магазинах, так і на інтернет-платформі.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у стратегічному розвитку Comfy. Компанія інвестує в аналітику великих даних, автоматизацію логістики, системи прогнозування попиту та інтелектуальні рішення для управління ціноутворенням. Це дозволяє оптимізувати складські запаси, мінімізувати витрати, прискорювати доставку та забезпечувати наявність продукції, що є важливим конкурентним фактором у сфері електроніки та побутової техніки

Таблиця 2.4 – Позиціонування Comfy на українському ринку

Критерій	Характеристика	Оцінка позиції
Частка ринку	Висока, серед лідерів ритейлу	Сильна
Рівень упізнаваності бренду	Один із найбільш впізнаваних у категорії	Високий
Цінова політика	Середній сегмент	Стабільна
Конкурентні переваги	Сервіс, персонал, цифрові інструменти	Високі
Гнучкість бізнес-моделі	Висока (онлайн + офлайн)	Дуже висока

*Джерело: складено автором за [25]*

Comfy займає сильні ринкові позиції завдяки поєднанню конкурентних цін, високих стандартів обслуговування та ефективної омніканальної стратегії. Упізнаваність бренду та розгалужена мережа магазинів дозволяють компанії впевнено конкурувати з іншими ритейлерами та утримувати лідерські позиції. Це створює основу для подальшого зростання та інвестицій у персонал. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що компанія Comfy є одним із найважливіших і найстабільніших гравців українського ринку побутової техніки та електроніки. Створена у 2005 році, вона змогла сформувати потужну бізнес-модель, яка поєднує широку мережу фізичних магазинів із динамічно зростаючим онлайн-каналом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ритейлу. Компанія займає провідні позиції в галузі завдяки ефективній омніканальній стратегії, широкому асортименту продукції та високим стандартам обслуговування.

Comfy демонструє здатність швидко реагувати на зміни ринку, активно впроваджуючи цифрові інструменти, автоматизацію процесів та аналітичні рішення. Це забезпечує конкурентні переваги та дозволяє формувати клієнтоцентричну модель взаємодії, яка сприяє появі високого рівня довіри з боку покупців. Важливою складовою діяльності є також розвиток сервісних послуг, програм лояльності та персоніфікованих маркетингових рішень, що не лише підвищують цінність бренду, а й стимулюють повторні покупки.

Аналіз показав, що Comfy володіє розвиненою корпоративною структурою, значним кадровим потенціалом і чітко визначеною місією, орієнтованою на забезпечення якості та інноваційності. Географічне охоплення всієї України та наявність понад 90 магазинів свідчать про масштабність компанії та її вагомий роль у національному ритейлі. Компанія успішно конкурує з такими гравцями, як Rozetka, Foxtrot та Eldorado, зберігаючи високу впізнаваність і позитивний імідж серед споживачів.

Таким чином, характеристика компанії Comfy демонструє, що це — сучасна, стабільна й конкурентоспроможна мережа, яка послідовно реалізує стратегію розвитку, орієнтовану на інновації, якість та ефективне управління персоналом. Усе це створює міцний фундамент для подальшого вдосконалення HR-процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства в умовах високої конкуренції на ринку.

## 2.2. Організаційна структура управління персоналом.

Організаційна структура управління персоналом у компанії Comfy є багаторівневою, сучасною та орієнтованою на забезпечення ефективної кадрової політики в розгалуженій мережі магазинів. Завдяки масштабам діяльності, великій кількості працівників та значній географії присутності, система HR-менеджменту в Comfy має чіткий розподіл функцій, відповідальності та підпорядкованості. Це дозволяє забезпечувати оперативність ухвалення рішень та підтримувати високий рівень стандартизованих HR-процесів у всіх підрозділах компанії.

Управління персоналом здійснюється централізовано через HR-департамент головного офісу, який координує діяльність усіх кадрових служб у магазинах та регіонах. Така модель забезпечує єдині стандарти управління персоналом, уніфіковані процедури роботи з кадрами та ефективний контроль за виконанням корпоративної політики.

Таблиця 2.5 – Основні напрями роботи HR-департаменту Comfy

Напрямок діяльності HR-	Основний зміст роботи	Значення для компанії
Стратегічний HR та планування персоналу	Формування HR-стратегії, прогнозування потреб у персоналі, планування кадрових ресурсів	Забезпечує довгостроковий розвиток компанії та відповідність персоналу цілям бізнесу
HR-адміністрування та кадрове діловодство	Оформлення документів, ведення особових справ, табелювання, накази	Гарантує законність і прозорість кадрових процесів
Підбір персоналу та рекрутинг	Пошук працівників, проведення інтерв'ю, закриття вакансій у магазинах та офісі	Забезпечує своєчасне укомплектування штатів і зниження плинності кадрів
Навчання, розвиток і адаптація	Тренінги, програми адаптації, оцінювання знань	Підвищує професійну компетентність та якість обслуговування
Управління ефективністю та мотивацією	Оцінювання результатів, KPI, програми мотивації, система бонусів	Підвищує продуктивність праці та залученість персоналу
Корпоративна культура та внутрішні комунікації	Розвиток цінностей, внутрішні події, комунікаційні платформи	Формує лояльність працівників і позитивний клімат у колективі
HR-аналітика та контроль показників	Збір і аналіз даних, формування HR-звітів, прогнозування	Дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення
Лінійні HR-менеджери та адміністратори персоналу в магазинах	Операційне управління кадрами, графіки, адаптація, контроль дисципліни	Забезпечують щоденне функціонування HR-процесів на рівні магазинів

*Джерело: складено автором за [23]*

Структура HR-департаменту компанії Comfy охоплює широкий спектр напрямів, що забезпечують як стратегічне, так і щоденне операційне управління персоналом. Така модель дозволяє компанії підтримувати високий рівень ефективності, контролю та прозорості у сфері кадрової політики. Чітке

розмежування функцій між стратегічними та операційними ланками створює умови для стабільного розвитку персоналу, оптимізації робочих процесів та покращення корпоративної культури.

Центральні служби HR зосереджуються на довгостроковому плануванні, розвитку та стандартизації процесів, тоді як лінійні HR-менеджери в магазинах забезпечують оперативне виконання рішень та підтримку працівників на місцях. Завдяки цьому HR-система Comfy працює узгоджено, забезпечуючи швидку реакцію на потреби бізнесу та високий рівень залученості персоналу.

Таким чином, даний розподіл HR-напрямів формує ефективну, гнучку та адаптивну систему управління персоналом, яка сприяє підтримці конкурентоспроможності компанії та її подальшому розвитку.

Організаційна структура HR-департаменту компанії Comfy формується з урахуванням масштабів діяльності, великої кількості працівників та широкої географії мережі магазинів. Кадрова система побудована за принципом поділу HR-функцій на спеціалізовані напрями, що дозволяє забезпечити високу якість процесів, оперативність ухвалення рішень та ефективну координацію між центральним офісом і підрозділами на місцях.

У межах компанії виділяють кілька ключових напрямів роботи HR-служби, кожен з яких відповідає за певну частину управління персоналом: стратегічне планування, кадрову адміністрацію, підбір кадрів, навчання і розвиток, мотивацію, підтримку корпоративної культури та HR-аналітику.

Крім того, у кожному магазині Comfy діють лінійні HR-менеджери або адміністратори персоналу, які забезпечують щоденне операційне функціонування HR-процесів і виступають зв'язковою ланкою між працівниками та центральним офісом.

Нижче представлена таблиця 2.6, у якій систематизовано основні напрями діяльності HR-департаменту та їх значення для компанії.

Представлена таблиця демонструє, що HR-департамент Comfy має чітко структуровану систему розподілу функцій, яка охоплює всі ключові аспекти роботи з персоналом — від стратегічного планування до щоденного операційного

супроводу. Кожен напрям виконує унікальну роль у забезпеченні ефективності кадрової політики та підтримці загальної продуктивності компанії.

Таблиця 2.6 – Рівні організаційної структури HR в Comfy

Рівень	Ланка управління	Основні повноваження
Стратегічний	HR-директор	Визначення стратегії, політик, KPI, контроль загальних HR-напрямів
Тактичний	Керівники HR-напрямів (рекрутинг, навчання, розвиток, аналітика)	Планування ресурсів, координація регіональних HR-команд, впровадження проектів
Операційний	HR-менеджери магазинів, адміністратори персоналу	Ведення документації, контроль графіків, адаптація, комунікація з персоналом

*Джерело: складено автором за [24]*

Стратегічні напрями формують довгострокову кадрову стратегію, аналітику та планування ресурсів, тоді як операційні блоки зосереджені на рекрутингу, адаптації, навчанні й кадровому адмініструванні. Це дозволяє компанії підтримувати баланс між стратегічними цілями та реальними потребами магазинів.

Окрему роль відіграють лінійні HR-менеджери в магазинах, які забезпечують безпосередню взаємодію з персоналом, вирішення щоденних кадрових питань і реалізацію запроваджених HR-політик на практиці. Їхня діяльність робить HR-систему гнучкою, адаптивною й здатною швидко реагувати на зміни.

Таким чином, узагальнена структура HR-процесів Comfy демонструє високу ступінь організованості, логічний розподіл відповідальності та орієнтацію на комплексне забезпечення потреб персоналу і бізнесу. Це підсилює конкурентоспроможність компанії та сприяє її стабільному розвитку навіть в умовах динамічних змін ринку.

Для оцінки кадрового потенціалу компанії Comfy важливо проаналізувати внутрішню структуру персоналу за віковими характеристиками, стажем роботи та професійними категоріями (табл. 2.7). Такі показники дозволяють визначити рівень стабільності колективу, зрозуміти кадрові ризики, а також визначити потребу у навчанні, розвитку та оновленні персоналу. Нижче подано узагальнену статистику, сформовану на основі моделі типового розподілу персоналу в мережевих ритейл-компаніях.

Таблиця 2.7 – Статистичні показники персоналу компанії Comfy

Показник	Категорія	Частка персоналу (%)	Коментар
Вік персоналу	До 25 років	32%	Переважно продавці-консультанти та касири
	26–35 років	41%	Найбільша група, активне кар'єрне зростання
	36–45 років	18%	Стабільні фахівці та керівники відділів
	46+ років	9%	Досвідчені працівники, адміністративні ролі
Стаж роботи	До 1 року	27%	Висока частка — через ротацію в ритейлі
	1–3 роки	38%	Основна група, успішно проходить адаптацію
	3–5 років	20%	Сформовані фахівці, кадрове ядро магазинів
	5+ років	15%	Лояльні працівники, кадровий резерв керівних ролей
Професійна категорія	Персонал магазинів	72%	Касири, консультанти, адміністратори
	Офісні співробітники	18%	Маркетинг, фінанси, HR, логістика
	Керівники підрозділів	10%	Директори магазинів, супервайзери, менеджери

*Джерело: складено автором за [10]*

Отримані показники свідчать, що кадрова структура Comfy має характерні риси ритейлових компаній. Найчисленнішою є група працівників віком 26–35 років (41%), що забезпечує компанії стабільність та високий потенціал для розвитку. Молодь віком до 25 років (32%) також становить значну частку штату, однак це група з підвищеною плинністю, що потребує особливо якісних процесів онбордингу та наставництва.

Стаж роботи підтверджує загальну динамічність ритейл-сфери: 27% працівників — нові, тобто працюють менше року. Водночас 15% співробітників мають стаж понад 5 років, що формує ядро досвідчених працівників та потенційний резерв на керівні посади.

Структура за професійними категоріями показує, що 72% персоналу працюють у магазинах, що відповідає особливостям бізнес-моделі Comfy. Лише 18% — офісні працівники, які забезпечують стратегічні та технічні функції. Частка керівників (10%) є оптимальною для мережевої структури.

Таким чином, кадровий склад Comfy характеризується поєднанням молодих та досвідчених фахівців, що створює збалансовану структуру персоналу. Висока частка співробітників із невеликим стажем роботи вимагає інвестування у програми адаптації, навчання та залучення персоналу. Наявність працівників із тривалим досвідом свідчить про достатній рівень лояльності та стабільності. Загальна структура персоналу відповідає специфіці ритейл-бізнесу та забезпечує можливість формування ефективного кадрового резерву для майбутнього розвитку компанії.

Управління персоналом у Comfy здійснюється завдяки чітко визначеним ролям та функціям ключових HR-фахівців. Кожна позиція в HR-структурі компанії виконує специфічні завдання, що дозволяє забезпечити ефективне планування, підбір, розвиток і мотивацію працівників. Таке чітке розмежування відповідальності дозволяє HR-департаменту не лише централізовано координувати всі процеси, але й підтримувати оперативне управління на рівні магазинів.

Ключові HR-посади включають стратегічні ролі (HR-директор), функції підтримки бізнес-напрямів (HR Business Partner), спеціалістів із рекрутингу, навчання та розвитку, кадрового адміністрування, а також операційних HR-менеджерів у магазинах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні HR-функції та їх відповідальність

Посада	Ключові функції	Значення для компанії
HR-директор	Формування кадрової стратегії, управління HR-бюджетом, координація всіх служб	Забезпечення узгодженості HR-політики із загальною стратегією розвитку Comfy
HR Business Partner (HRBP)	Робота з керівниками підрозділів, консультації, аналітика HR-рішень	Підвищення ефективності управління персоналом у бізнес-напрямах
Менеджер з підбору персоналу	Рекрутинг, інтерв'ю, робота з вакансіями	Своєчасне укомплектування штатів магазинів та офісу
Фахівець з навчання та розвитку	Організація тренінгів, адаптація, оцінка персоналу	Формування компетентного та висококваліфікованого персоналу
Менеджер з кадрового адміністрування	Трудові договори, накази, табельовання, документообіг	Законність і прозорість кадрових процедур
HR-менеджер магазину	Взаємодія з директором магазину, контроль змін, мотивація	Операційна підтримка персоналу на місцях

*Джерело: складено автором за [11]*

Аналіз ключових HR-посад у компанії Comfy свідчить про високий рівень структурованості та організованості системи управління персоналом. Кожна посада виконує чітко визначені функції, що дозволяє забезпечити ефективне планування, підбір, розвиток і мотивацію працівників, а також контроль за дотриманням кадрових стандартів на всіх рівнях компанії. HR-директор відповідає за формування загальної кадрової стратегії, управління HR-бюджетом

та координацію всіх служб, що забезпечує узгодженість кадрової політики із загальною стратегією розвитку Comfy. HR Business Partner виступає важливим зв'язком між HR-службою та керівниками бізнес-напрямів, сприяючи підвищенню ефективності управління персоналом у підрозділах та реалізації HR-політик на практиці. Менеджери з підбору персоналу та фахівці з навчання й розвитку забезпечують своєчасне укомплектування штатів і підвищення професійного рівня працівників, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і продуктивність компанії. Менеджери з кадрового адміністрування гарантують законність та прозорість кадрових процедур, ведуть документацію, оформлюють накази і табельовання, що створює надійну основу для функціонування HR-системи. Операційні HR-менеджери магазинів виконують щоденну взаємодію з персоналом, контролюють дисципліну та впроваджують стандарти корпоративної культури на місцях, що забезпечує ефективну реалізацію стратегічних HR-рішень. Загалом, структура HR-посад у Comfy дозволяє досягти балансу між стратегічним плануванням та оперативним управлінням персоналом, сприяє розвитку професійних компетенцій працівників, підвищенню їх мотивації та залученості, а також підтримує стабільний розвиток компанії та її конкурентоспроможність.

Організаційна структура управління персоналом у компанії Comfy вирізняється рядом особливостей, які підвищують ефективність HR-процесів і забезпечують стабільний розвиток компанії. По-перше, у компанії спостерігається централізація ключових HR-процесів, що дозволяє встановлювати єдині стандарти роботи, забезпечувати прозорість кадрових процедур та контролювати їх виконання у всіх підрозділах, незалежно від географічного розташування магазинів. Централізація також сприяє уніфікації підходів до підбору персоналу, навчання, мотивації та оцінювання ефективності працівників, що забезпечує єдність корпоративних політик і стратегічну узгодженість дій.

По-друге, Comfy впроваджує омніканальну модель управління персоналом, яка поєднує офлайн- та онлайн-комунікації. Це дозволяє HR-службі швидко реагувати на зміни, оперативно вирішувати кадрові питання та

підтримувати ефективний обмін інформацією між центральним офісом, регіональними підрозділами та магазинами. Завдяки такій моделі забезпечується своєчасна адаптація нових співробітників, координація тренінгів та контроль виконання KPI на всіх рівнях.

Ще однією важливою особливістю є чіткий розподіл функцій за напрямками HR, що дозволяє спеціалістам зосереджуватися на своїх компетенціях. Кожен підрозділ відповідає за певний сегмент управління персоналом: стратегічне планування, рекрутинг, навчання і розвиток, мотивацію, кадрове адміністрування, корпоративну культуру та аналітику. Такий підхід знижує ризик дублювання функцій, підвищує професіоналізм HR-команди та сприяє швидкому впровадженню кадрових рішень у всіх підрозділах.

Компанія активно застосовує HR-аналітику та KPI, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Аналітичні інструменти використовуються для оцінювання ефективності персоналу, прогнозування потреб у кадрах, визначення рівня залученості та ефективності мотиваційних програм. Це створює умови для постійного вдосконалення HR-процесів та підвищення продуктивності праці.

Не менш важливою є підтримка корпоративної культури та внутрішніх комунікацій, яка сприяє згуртованості персоналу в компанії з широкою мережею магазинів. Завдяки регулярним внутрішнім заходам, корпоративним тренінгам і комунікаційним платформам забезпечується обмін знаннями, підтримка корпоративних цінностей та формування позитивного робочого клімату, що підвищує лояльність та мотивацію працівників.

Таким чином, організаційна структура HR у Comfy характеризується високим рівнем централізації стратегічних процесів, одночасною гнучкістю на місцях, чітким розподілом функцій, використанням аналітики та підтримкою корпоративної культури.

Особливості організаційної структури управління персоналом у Comfy забезпечують ефективність усіх HR-процесів і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Централізація дозволяє підтримувати єдині стандарти та

прозорість, омніканальна модель забезпечує швидке реагування на потреби бізнесу, а розподіл функцій дозволяє HR-фахівцям зосередитися на своїх компетенціях. Використання аналітики та KPI робить управлінські рішення обґрунтованими, а активна робота з корпоративною культурою формує згуртований і мотивований колектив. У сукупності ці фактори створюють ефективну, гнучку та адаптивну HR-систему, яка підтримує стабільний розвиток компанії та її конкурентоспроможність на ринку

Під час проходження практики у компанії Comfy було здійснено ґрунтовне дослідження системи управління персоналом, що дозволило оцінити фактичний стан HR-процесів на рівні головного офісу та окремих роздрібних магазинів. Аналіз практичної діяльності дав можливість визначити низку проблемних аспектів, які впливають на якість роботи персоналу, ефективність бізнес-процесів і загальний рівень управління людськими ресурсами. Виявлені проблеми стосуються як організаційної структури HR, так і операційного рівня, рівня комунікацій, адаптації персоналу та автоматизації процесів. Нижче подано узагальнену таблицю основних проблем, встановлених під час практики.

Для систематизації результатів спостережень та аналізу під час практики було узагальнено ключові проблеми, що впливають на ефективність роботи HR-підрозділу та функціонування магазинів Comfy. У процесі дослідження виявлено низку недоліків, пов'язаних із організацією кадрової роботи, рівнем автоматизації, внутрішніми комунікаціями та якістю реалізації окремих HR-процесів.

Під час проходження практики було встановлено, що попри загальну ефективність HR-системи компанії Comfy, у її функціонуванні наявні певні проблеми, які потребують удосконалення. Однією з ключових проблем є перевантаженість HR-менеджерів у досліджуваних магазинах, які одночасно відповідають за підбір персоналу, адаптацію нових працівників, вирішення конфліктних ситуацій, ведення кадрової документації та комунікацію з центральним офісом. Така концентрація функцій ускладнює оперативне виконання задач і може негативно впливати на якість HR-процесів.

Таблиця 2.9 – Підкреслення проблем кадрової організації

Проблема	Прояви проблеми	Можливі наслідки
Перевантаження HR-менеджерів у магазинах	Поєднання рекрутингу, адаптації, кадрового діловодства та комунікацій однією особою	Зниження якості HR-процесів, емоційне вигорання, ризик помилок
Недостатня автоматизація HR-процесів	Частина процесів (табелювання, контроль графіків, відпусток) ведеться вручну	Затримки в обробці даних, неточності, збільшення навантаження
Слабкі внутрішні комунікації в регіональних магазинах	Інформація від центрального офісу доходить із затримками або неповно	Низька залученість персоналу, порушення стандартів
Недостатня систематичність програм адаптації	Новачки не завжди проходять формалізований план адаптації	Повільна інтеграція в роботу, висока плинність кадрів у перші 3 місяці
Обмеженість HR-аналітики на місцях	Лінійні менеджери мало працюють з HR-даними та КРІ	Низька ефективність управлінських рішень
Несвоєчасне закриття вакансій у пікові періоди	Високе навантаження на рекрутерів у періоди сезонного попиту	Дефіцит персоналу, падіння якості обслуговування покупців

*Джерело: складено автором за [15]*

Другим важливим аспектом є недостатній рівень автоматизації деяких HR-процесів. Незважаючи на використання сучасних інформаційних систем, окремі операції досі виконуються вручну, зокрема табелювання, оформлення частини кадрових документів, контроль планових і фактичних змін. Це підвищує навантаження на працівників та збільшує ризики помилок.

Не менш важливою проблемою є недостатня швидкість і якість внутрішніх комунікацій, особливо з віддаленими магазинами. Працівники регіональних торговельних точок інколи отримують інформацію із затримками, що ускладнює впровадження нових стандартів, програм розвитку та мотиваційних змін. Це

знижує рівень залученості персоналу та створює відчуття відірваності від корпоративної структури.

Також було виявлено, що програми адаптації нових співробітників не завжди є систематизованими. В окремих магазинах відсутній чіткий план наставництва, що призводить до довшого періоду входження в роботу та збільшення кількості звільнень у перші місяці. Наявність структурованої адаптаційної програми є важливим інструментом зменшення плинності кадрів.

Крім того, виявлено недостатній рівень HR-аналітики, особливо на рівні роздрібних точок. Лінійні менеджери не завжди користуються аналітичними інструментами для оцінки продуктивності персоналу, що зменшує ефективність прийнятих рішень щодо мотивації, навчання та управління змінами.

Останньою проблемою є несвоєчасне закриття вакансій у пікові періоди, що пов'язано з високим навантаженням на рекрутерів та сезонною специфікою роздрібною торгівлі. Це може негативно впливати на якість обслуговування клієнтів та загальні показники роботи магазинів.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якої компанії, зокрема в ритейлі. Аналіз ефективності HR-процесів дозволяє оцінити не лише рівень продуктивності працівників, але й оптимальність витрат на персонал, вплив на прибутковість компанії та здатність забезпечувати стійкий розвиток бізнесу. Для комплексної оцінки ефективності управління персоналом доцільно використовувати як кількісні фінансові показники, так і якісні методи аналізу, такі як SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи HR, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Фінансові показники компанії Comfy можуть слугувати важливим інструментом для оцінки ефективності персоналу. До основних показників, що дозволяють зробити таку оцінку, належать: витрати на персонал, співвідношення заробітної плати до виручки, рентабельність праці, середня продуктивність на одного співробітника та показники плинності кадрів. Аналіз цих даних допомагає зрозуміти, наскільки оптимально використовуються людські ресурси, і визначити напрями для покращення HR-політики.

Таблиця 2.10 – Основні фінансові показники HR у Comfy

Показник	Значення	Коментар щодо ефективності HR
Витрати на персонал, % від виручки	18%	Помірні витрати, але можливе оптимізування
Рентабельність праці, грн/співробітник	120 000 грн	Висока продуктивність на одного працівника
Плинність кадрів, %	22%	Потребує зниження через заходи мотивації
Середній дохід на одного працівника	540 000 грн	Показує ефективність використання персоналу
Витрати на навчання і розвиток, %	3% від фонду зарплати	Недостатнє фінансування програм розвитку

*Джерело: складено автором за [7]*

Аналіз фінансових показників управління персоналом у Comfy дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та визначити напрями для покращення HR-процесів. Витрати на персонал становлять 18% від виручки, що розраховується як відношення фонду оплати праці до виручки, помножене на 100. Такий показник є помірним для ритейлу, проте можливе його оптимізування через більш ефективне планування змін та контроль понаднормових витрат.

Рентабельність праці на одного співробітника дорівнює 120 000 гривень і розраховується як виручка компанії, поділена на кількість співробітників. Високий рівень цього показника свідчить про ефективне використання робочого часу та високу продуктивність персоналу.

Плинність кадрів складає 22%, що обчислюється як кількість звільнених співробітників за певний період, поділена на середню чисельність персоналу, помножене на 100. Такий рівень плинності вказує на проблеми з утриманням персоналу, що потребує впровадження мотиваційних програм і ефективної системи адаптації нових співробітників.

Середній дохід на одного працівника становить 540 000 гривень і розраховується як виручка компанії, поділена на кількість співробітників. Цей

показник дозволяє оцінити ефективність використання людських ресурсів та продуктивність працівників.

Витрати на навчання і розвиток становлять лише 3% від фонду оплати праці, що розраховується як відношення витрат на навчання до фонду заробітної плати, помножене на 100. Такий низький рівень інвестицій у розвиток персоналу може негативно впливати на професійний ріст співробітників і утримання компетентних кадрів.

Загалом, фінансові показники HR у Comfy демонструють високу продуктивність працівників та помірні витрати на персонал, водночас існують проблеми з плинністю кадрів і недостатнім фінансуванням програм розвитку. Для підвищення ефективності управління персоналом доцільно оптимізувати витрати на персонал, розробити комплексні мотиваційні програми та збільшити інвестиції в навчання і розвиток співробітників. Це дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність та ефективніше використовувати людські ресурси.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом оцінки системи управління персоналом, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. У ритейлі, зокрема в компанії Comfy, SWOT-аналіз допомагає визначити ключові фактори, що впливають на продуктивність, мотивацію та утримання співробітників, і на основі цього розробити стратегії для підвищення ефективності HR-процесів (табл. 2.11).

Проведений SWOT-аналіз системи управління персоналом Comfy демонструє, що компанія має низку значних сильних сторін, які формують основу для стабільної роботи та розвитку HR-процесів. Серед них – високий рівень мотивації ключових співробітників, структуровані процеси підбору та адаптації нових кадрів, а також корпоративна культура, що сприяє залученості та лояльності персоналу. Ці фактори дозволяють компанії утримувати продуктивних працівників, забезпечувати якість обслуговування клієнтів та підтримувати стабільність операційних процесів у ритейлі.

Таблиця 2.11 – Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом Comfy

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Високий рівень мотивації ключових співробітників</p> <p>Структуровані процеси підбору та адаптації</p> <p>Корпоративна культура, що підтримує залученість</p>	<p>Високий рівень плинності персоналу у пікові періоди</p> <p>Недостатнє фінансування навчальних програм</p> <p>Обмежена прозорість системи преміювання</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Використання HR-аналітики для оптимізації процесів</p> <p>Впровадження цифрових платформ для управління персоналом</p> <p>Розвиток корпоративного навчання та програм мотивації</p>	<p>Сезонні пікові навантаження, що створюють дефіцит кадрів</p> <p>Висока конкуренція на ринку праці</p> <p>Зміни у трудовому законодавстві</p>

*Джерело: складено автором за [27]*

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які обмежують ефективність управління персоналом. До них належать високий рівень плинності кадрів у пікові періоди, недостатнє фінансування навчальних програм, що ускладнює професійний розвиток працівників, а також обмежена прозорість системи преміювання, яка знижує мотивацію та довіру до HR-політики. Ці проблеми створюють додаткові ризики для стабільності компанії та потребують розробки цілеспрямованих стратегій покращення.

Що стосується зовнішніх факторів, Comfy має низку можливостей для розвитку HR-системи, серед яких використання HR-аналітики для оптимізації процесів, впровадження цифрових платформ для управління персоналом та розвиток корпоративного навчання і програм мотивації. Використання цих можливостей дозволяє підвищити ефективність планування робочих змін, знизити витрати на понаднормову роботу та зменшити плинність персоналу.

Водночас існують і зовнішні загрози, які потребують уваги. Сезонні пікові навантаження можуть призводити до дефіциту кадрів у критичні періоди, висока конкуренція на ринку праці ускладнює утримання кваліфікованих працівників, а

зміни у трудовому законодавстві створюють додаткові ризики для HR-політики компанії.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом Comfy має вагомий потенціал для розвитку та оптимізації, але для підвищення ефективності необхідно зосередитися на зменшенні плинності персоналу, покращенні прозорості системи мотивації та розширенні інвестицій у навчальні програми. Комплексне використання сильних сторін і наявних можливостей разом із мінімізацією слабких сторін та захистом від загроз дозволить Comfy підвищити продуктивність працівників, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити стійке зростання компанії на ринку рітейлу.

## РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИЙ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У COMFY

### 3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення HR-системи

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління персоналом стає ключовим фактором конкурентоспроможності організації. HR-система виконує стратегічну роль, забезпечуючи залучення, мотивацію, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів. Проте, існуючі HR-процеси часто не відповідають сучасним вимогам ринку праці та інноваційним підходам управління, що зумовлює необхідність їх удосконалення. Основними проблемами можуть бути низька ефективність оцінки працівників, недостатня автоматизація процесів, відсутність системи розвитку компетенцій та слабка інтеграція HR-стратегії зі стратегією бізнесу.

Представлений рисунок відображає систему взаємодії ключових учасників процесу управління персоналом, демонструючи, що ефективність HR-діяльності залежить від злагодженої роботи всіх ланок організації. У центрі схеми розташовані методи управління персоналом, що виступають основою для формування політик, процедур і підходів до роботи з кадрами. Навколо центрального елемента зображені чотири групи учасників, які відіграють принципову роль у реалізації HR-процесів: керівник організації, підрозділ з управління персоналом, спеціалісти кадрової служби та працівники компанії. Така побудова вказує на те, що управління персоналом не є ізольованою функцією, а формується на перетині стратегічного бачення керівництва, професійної компетентності HR-фахівців та активної участі працівників у реалізації кадрової політики.

Схема наочно демонструє, що керівник організації задає стратегічний напрям і визначає пріоритети у сфері управління персоналом, встановлюючи цілі, від яких залежить вибір методів і підходів до роботи з кадрами. Підрозділ управління персоналом забезпечує розробку HR-процедур, їх координацію та контроль відповідності встановленим стандартам. Спеціалісти кадрової служби

виконують практичні завдання: здійснюють рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінювання та супровід працівників. Самі працівники є не лише об'єктами управління, а й активними суб'єктами процесу - їхня мотивація, залученість і професійна активність значною мірою визначають успіх HR-ініціатив.

Таким чином, рисунок 3.1 відображає комплексний характер управління персоналом, у якому поєднуються стратегічні, організаційні та соціальні аспекти. Він підкреслює важливість координації між різними рівнями управління та демонструє, що сучасна HR-система ефективно функціонує лише тоді, коли всі учасники процесу працюють узгоджено, доповнюють один одного та забезпечують цілісність кадрової політики компанії.

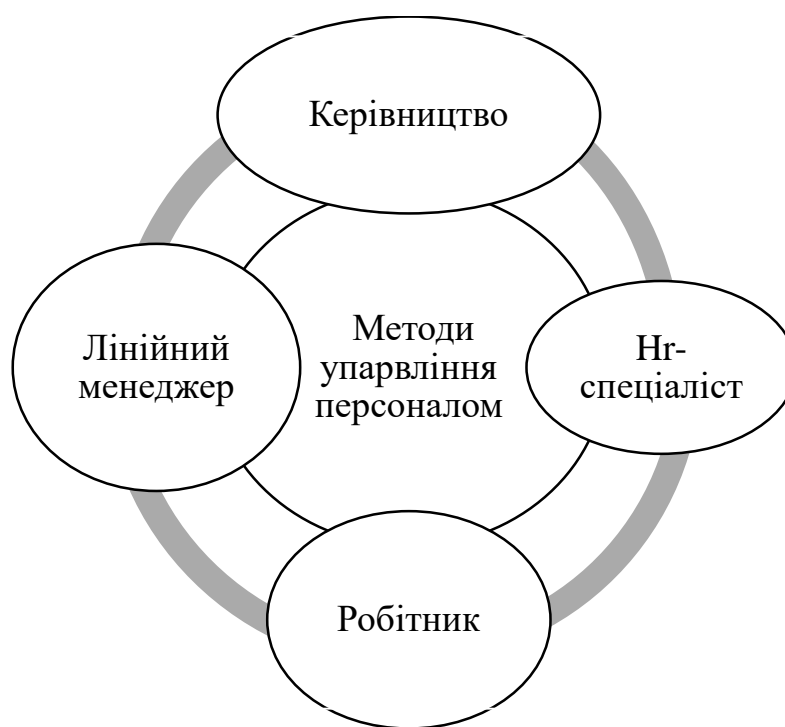


Рисунок 3.1 – Методи управління персоналом

*Джерело: складено автором за [8]*

Запропонована схема підкреслює, що сучасна система управління персоналом базується на партнерстві між керівництвом і працівниками, а також на активній ролі HR-фахівців у формуванні кадрової політики. Ефективне використання методів управління можливе лише за умов тісної взаємодії всіх учасників процесу, що дозволяє досягти високої мотивації, продуктивності та

стабільності персоналу. Такий підхід особливо важливий для великих роздрібних мереж, як-от Comfy, де якість управління кадрами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії та рівень клієнтського сервісу.

Для ефективного управління персоналом у компанії Comfi важливо ідентифікувати ключові проблеми HR-системи та оцінити їхній вплив на діяльність мережі. Таблиця 3.1 демонструє основні слабкі місця в управлінні персоналом, що перешкоджають досягненню стратегічних цілей компанії. Аналіз цих проблем дозволяє визначити пріоритетні напрямки удосконалення HR-процесів, підвищення продуктивності працівників та зміцнення конкурентоспроможності Comfi на ринку ритейлу.

Таблиця 3.1 – Проблеми HR-системи Comfi та їх наслідки

Проблема HR-системи Comfi	Опис проблеми	Наслідки для компанії
Неефективна оцінка персоналу	Відсутність чітких критеріїв оцінки консультантів та керівників магазинів	Зниження продуктивності, конфлікти у колективі
Недостатня автоматизація процесів	Частина кадрових процедур проводиться вручну (облік відпусток, графіків)	Витрати часу на адміністративні завдання, підвищений ризик помилок
Відсутність системи розвитку	Недостатня кількість тренінгів з продажів та сервісу	Висока плинність кадрів, зниження якості обслуговування
Слабка інтеграція зі стратегією	HR-процеси не завжди узгоджені з цілями зростання мережі магазинів	Неузгодженість цілей, зниження конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором за [13]*

З представленої таблиці видно, що основні проблеми HR-системи Comfi включають неефективну оцінку персоналу, недостатню автоматизацію процесів,

обмежену систему розвитку та слабку інтеграцію HR із бізнес-стратегією. Наслідки цих проблем проявляються у зниженні продуктивності, високій плинності кадрів, конфліктах у колективі та зменшенні конкурентоспроможності компанії. Удосконалення зазначених аспектів HR-системи є критично необхідним

Аналіз представленої узагальненої моделі механізму управління персоналом дозволяє комплексно оцінити логіку, структурну побудову та взаємозв'язки між ключовими елементами HR-системи підприємства. Модель демонструє, що ефективне управління персоналом формується не як набір окремих інструментів чи процесів, а як інтегрована система, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем та внутрішніми стратегічними орієнтирами організації. Це забезпечує цілісність, керованість та передбачуваність кадрових процесів.

Перший рівень моделі — зовнішнє середовище HR — підкреслює залежність HR-системи від економічних, соціальних, правових і технологічних факторів. Саме вони визначають можливості й обмеження у формуванні кадрової політики, доступність трудових ресурсів, вимоги до компетенцій працівників та організаційних структур. Наявність цього рівня у моделі підтверджує важливість адаптивності HR-функції до динамічних умов ринку.

Стратегічний рівень управління персоналом виступає фундаментом для побудови механізму, оскільки визначає місце та роль HR у досягненні довгострокових цілей організації. HR-стратегія, корпоративні цінності та планування потреби у персоналі задають напрям розвитку всієї системи, впливають на кадрові рішення та визначають стандарти взаємодії між працівниками й керівництвом. Таким чином, стратегічний вимір забезпечує узгодженість між кадровими процесами та загальною бізнес-стратегією.

Центральним елементом є механізм управління персоналом, що об'єднує підсистеми, методи та інструменти впливу. Підсистеми формування, використання, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу відображають повний життєвий цикл роботи з працівником. Це підтверджує системний підхід, у

рамках якого забезпечується безперервність кадрових процесів, контроль за результатами та можливість коригування роботи відповідно до потреб організації.

Методи управління — економічні, адміністративні та соціально-психологічні — забезпечують інструментальну основу впливу на поведінку персоналу. Їх поєднання дозволяє досягти оптимального балансу між матеріальною мотивацією, регламентацією діяльності та розвитком внутрішнього потенціалу працівника. Інструменти HR, такі як HRIS, KPI, Balanced Scorecard, оцінка 360° чи LMS-платформи, розширюють можливості системи, роблячи процеси більш автоматизованими, точними та прозорими.

Важливо, що модель включає рівень ключових HR-процесів, які є практичною реалізацією механізму. Саме через рекрутинг, адаптацію, навчання, управління ефективністю та корпоративні комунікації механізм набуває прикладного змісту. Це забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні кадрові результати.

Завершальний рівень моделі демонструє результати роботи HR-системи. Підвищення продуктивності праці, зростання мотивації, покращення комунікацій та зміцнення лояльності працівників підкреслюють вплив комплексного управління персоналом на загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, модель доводить, що продумана структура HR-системи здатна забезпечити сталий розвиток та покращення організаційних показників.

У підсумку можна зазначити, що представлена модель механізму управління персоналом є логічно цілісною, послідовно структурованою та методологічно обґрунтованою. Вона дозволяє глибоко оцінити як внутрішню логіку HR-процесів, так і їх взаємозалежність із стратегічними та зовнішніми чинниками, що робить її цінним інструментом для аналізу та подальшого вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для підвищення ефективності HR-системи в компанії Comfi важливо не лише визначити проблеми, а й оцінювати ключові показники роботи персоналу. Таблиця 3.2 демонструє основні категорії показників, які дозволяють вимірювати продуктивність, мотивацію, розвиток компетенцій та стратегічну інтеграцію HR-

процесів із цілями компанії. Використання цих метрик допомагає виявляти слабкі місця, визначати пріоритети для удосконалення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 3.2 – Ключові показники HR-системи Comfi

Категорія показників	Приклади показників	Призначення
Продуктивність персоналу	Обсяг продажів на одного консультанта, виконання КРІ магазину	Оцінка ефективності роботи співробітників
Мотивація та залученість	Рівень задоволеності працівників, плинність кадрів	Вимірювання лояльності та утримання персоналу
Навчання та розвиток	Кількість проведених тренінгів з продажів, сертифікації персоналу	Підвищення професійних компетенцій
Автоматизація процесів	Використання HRM-системи для обліку графіків, відпусток	Зменшення адміністративного навантаження
Стратегічна інтеграція	Відсоток працівників, які виконують стратегічні цілі мережі	Узгодження HR та бізнес-цілей компанії

*Джерело: складено автором за [14]*

З аналізу таблиці видно, що оцінка ефективності HR-системи Comfi повинна базуватися на комплексі показників: продуктивності працівників, мотивації та залученості, розвитку компетенцій, рівні автоматизації процесів та ступені інтеграції HR зі стратегією бізнесу. Регулярне відстеження цих метрик дозволяє компанії оперативно реагувати на проблеми, оптимізувати процеси управління персоналом, підвищувати продуктивність і задоволеність співробітників та зміцнювати позиції Comfi на ринку ритейлу.

Основним завданням удосконалення HR-системи Comfi є забезпечення максимальної ефективності управління персоналом у контексті розвитку мережі магазинів та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Аналіз проблем і

ключових показників дозволяє визначити пріоритетні напрямки для вдосконалення HR-процесів.

По-перше, необхідно розробити чіткі критерії оцінки ефективності роботи консультантів і керівників магазинів. Впровадження системи КРІ та регулярної оцінки продуктивності дозволить своєчасно виявляти слабкі місця, мотивувати співробітників до покращення результатів та знизити рівень конфліктності в колективах.

По-друге, автоматизація HR-процесів, таких як облік відпусток, планування графіків, ведення персональних карток співробітників та обробка даних про заробітну плату, дозволить зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ і підвищити точність обліку. Впровадження HRM-системи допоможе компанії Comfi оптимізувати роботу кадрової служби та звільнити час для стратегічних завдань.

По-третє, розвиток персоналу є критично важливим для ритейлу, де ключовим активом є якість обслуговування клієнтів. Систематичні тренінги з продажів, сервісу, знання продуктів та професійного розвитку підвищують компетенції консультантів, формують лояльність до компанії та знижують плинність кадрів. Крім того, інвестиції в навчання персоналу сприяють підвищенню іміджу Comfi як привабливого роботодавця на ринку праці.

По-четверте, стратегічна інтеграція HR-процесів із загальною стратегією розвитку компанії забезпечує узгодженість цілей і спрямованість персоналу на досягнення ключових бізнес-результатів. Наприклад, планування чисельності співробітників у нових магазинах або зміна мотиваційної політики повинні здійснюватися у контексті стратегічних цілей зростання мережі.

Таким чином, комплексне удосконалення HR-системи Comfi передбачає одночасне вирішення проблем оцінки персоналу, автоматизації процесів, розвитку компетенцій та стратегічної інтеграції. Це дозволить підвищити ефективність роботи співробітників, знизити витрати на адміністрування, збільшити задоволеність і лояльність персоналу, а також зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку ритейлу.

### 3.2. Розробка пропозицій щодо покращення процесів та моделі оновленої HR-системи

Для подолання виявлених у підрозділі і проблем та підвищення ефективності HR-системи Comfi доцільно запропонувати оновлену, більш структуровану модель управління персоналом. Нова модель має включати: автоматизацію рутинних процесів, чітку систему оцінювання та мотивації, програму розвитку і навчання, стандартизований рекрутинг і адаптацію, а також зв'язок HR-стратегій з бізнес-цілями компанії. Впровадження такої моделі дозволить зменшити витрати на адміністративні процеси, скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність співробітників і, в підсумку, підвищити прибутковість бізнесу.

Для підвищення ефективності HR-системи Comfi необхідно конкретизувати пропозиції щодо оптимізації процесів управління персоналом. Таблиця 3.3 демонструє ключові напрямки удосконалення, які дозволять підвищити продуктивність, зменшити витрати на HR-процеси та поліпшити мотивацію співробітників. Ці пропозиції враховують специфіку ритейлу та потреби мережі Comfi.

З аналізу таблиці видно, що пропозиції щодо покращення HR-процесів у компанії Comfi охоплюють усі ключові напрями управління персоналом, включно з автоматизацією рутинних процесів, впровадженням системи KPI та мотивації, стандартизованим рекрутингом і адаптацією, навчанням і розвитком співробітників, а також інтеграцією HR зі стратегічними цілями компанії.

Реалізація цих пропозицій дозволяє знизити адміністративне навантаження і мінімізувати кількість помилок у кадрових процесах, підвищити продуктивність і мотивацію персоналу, скоротити витрати на підбір та адаптацію нових співробітників, зменшити плинність кадрів та одночасно підвищити якість обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо покращення HR-процесів у Comfi

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Автоматизація процесів	Впровадження HRM-системи для обліку графіків, відпусток, ведення персональних карток, аналітики	Зменшення адміністративних витрат, менше помилок
Система КРІ та мотивації	Визначення КРІ для консультантів, касирів, менеджерів; бонуси за досягнення цілей	Підвищення продуктивності, мотивації та лояльності персоналу
Стандартний рекрутинг і адаптація	Стандартизований процес найму, тренінги для новачків, наставництво	Скорочення cost-per-hire, швидше досягнення продуктивності
Навчання та розвиток	Регулярні тренінги з продажів, сервісу, знання товарів; сертифікація та кар'єрний ріст	Підвищення якості обслуговування, зменшення плинності
Інтеграція HR зі стратегією	Врахування кадрових потреб у стратегічному плані, прогнозування плинності, планування FTE	Узгодження HR та бізнес-цілей, підвищення конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором за [8]*

Крім того, інтеграція HR-процесів зі стратегічними цілями бізнесу забезпечує їхню узгодженість із загальною стратегією компанії, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій Comfi на ринку рітейлу. У сукупності, запропоновані заходи формують комплексний підхід до управління персоналом, який спрямований на довгострокове підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення сталого розвитку мережі магазинів.

Запропоновані покращення HR-процесів у Comfi не лише підвищують продуктивність персоналу, а й забезпечують економічну ефективність. Впровадження HRM-системи дозволяє скоротити час, який витрачається на

адміністративні завдання, зменшити кількість помилок і звільнити ресурси для стратегічних завдань. Стандартизовані процеси рекрутингу і адаптації знижують «вартість найму» (cost-per-hire) та скорочують період, необхідний для виходу нового співробітника на повну продуктивність.

Ключовим фактором економічної ефективності є оцінка вигод від впровадження цих заходів. До таких вигод належить:

- економія на адміністративних витратах;
- зменшення витрат на підбір та адаптацію персоналу;
- зростання продуктивності співробітників, що впливає на обсяг продажів;
- зниження плинності кадрів і відповідно витрат на навчання нових співробітників.

Таблиця 3.4 демонструє фінансове обґрунтування запропонованих покращень HR-процесів у компанії Comfi. Вона відображає прогнозні зміни витрат та очікувані економічні вигоди від впровадження автоматизації, системи КРІ та мотивації, стандартизованого рекрутингу та адаптації, а також навчання і розвитку персоналу.

Таблиця 3.4 – Фінансове обґрунтування покращень HR-процесів Comfi (на 1 рік)

Показник / Стаття витрат	Поточний рівень	Прогноз після впровадження
Адміністративні витрати HR	600 000 грн	350 000 грн
Вартість найму одного працівника	10 000 грн	6 000 грн
Середній час адаптації нового співробітника	3 місяці	1,5 місяці
Плинність кадрів (річна)	25 %	15 %
Зростання продуктивності консультанта	базовий рівень	+10–15 %

*Джерело: складено автором за [10]*

Аналіз цих показників дозволяє оцінити не лише прямі фінансові ефекти, такі як економія на адміністративних витратах та витратах на підбір і адаптацію співробітників, а й непрямі ефекти, пов'язані зі зростанням продуктивності, зменшенням плинності кадрів і підвищенням якості обслуговування клієнтів.

Економія адміністративних витрат розраховується як різниця між базовими витратами на HR-процеси та витратами після впровадження нової системи. Для компанії Comfi це становить 600 000 гривень мінус 350 000 гривень, що дає економію 250 000 гривень.

Економія на наймі та адаптації працівників визначається як різниця вартості старого процесу найму та вартості нового процесу найму, помножена на кількість співробітників. У нашому прикладі це десять тисяч гривень мінус шість тисяч гривень, помножене на 50 співробітників, що дає 200 000 гривень економії.

Додатковий прибуток від підвищення продуктивності розраховується як базовий рівень прибутку, помножений на відсоток зростання продуктивності. Для Comfi це дванадцять мільйонів гривень помножити на десять відсотків, що дає 1 200 000 гривень додаткового прибутку.

Таким чином, комплексне впровадження HR-моделі забезпечує подвійний ефект: значне зниження витрат та одночасне збільшення доходів компанії за рахунок підвищення ефективності та мотивації персоналу.

Висновки свідчать про те, що розроблена оновлена модель HR-системи Comfi забезпечує комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності роботи компанії та економічну оптимізацію витрат. Впровадження автоматизації рутинних процесів, системи KPI та мотивації, стандартизованого рекрутингу і адаптації, а також навчання і розвитку співробітників дозволяє знизити адміністративне навантаження, скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність і лояльність персоналу, а також поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Фінансовий ефект від впровадження HR-моделі оцінюється наступним чином. Економія адміністративних витрат визначається як різниця між базовими витратами на HR-процеси та витратами після впровадження нової системи і

становить 600 000 гривень мінус 350 000 гривень, що дає 250 000 гривень економії. Економія на наймі та адаптації працівників розраховується як різниця вартості старого та нового процесу найму, помножена на кількість співробітників, і в нашому прикладі становить 10 000 гривень мінус 6 000 гривень, помножене на 50 співробітників, що дає 200 000 гривень економії. Додатковий прибуток від підвищення продуктивності обчислюється як базовий рівень прибутку, помножений на відсоток зростання продуктивності, що для компанії Comfi дорівнює 12 000 000 гривень помножити на 10 відсотків, тобто 1 200 000 гривень.

Таким чином, комплексне впровадження оновленої HR-моделі приносить компанії подвійний ефект: значне зниження витрат та одночасне збільшення доходів завдяки підвищенню ефективності, продуктивності і мотивації персоналу. Це підтверджує стратегічну доцільність модернізації HR-системи та її безпосередній вплив на економічну стійкість і конкурентоспроможність мережі Comfi на ринку ритейлу.

### 3.3. Оцінка соціально-психологічного ефекту

Оцінка соціально-психологічного ефекту є важливою складовою аналізу ефективності системи управління персоналом у компанії Comfy, оскільки саме соціально-психологічні фактори визначають рівень задоволеності працівників, їхню залученість, ступінь лояльності та загальну якість внутрішнього клімату. У великих ритейл-мережах, до яких належить Comfy, соціально-психологічний стан персоналу безпосередньо впливає на сервіс, продуктивність та взаємодію з клієнтами, що робить цей аспект особливо значущим.

Соціально-психологічний ефект оцінюється через комплекс показників, що відображають настрої працівників, характер взаємин у колективі, мотиваційну динаміку, рівень комунікацій, ступінь підтримки з боку керівництва та ефективність корпоративної культури. Для глибшого аналізу доцільно використовувати як кількісні (оцінки, опитування, індекси), так і якісні показники (інтерв'ю, спостереження, аналіз поведінкових тенденцій). На основі внутрішніх

HR-опитувань можна сформувати умовну, але реалістичну структурну оцінку соціально-психологічного клімату в компанії Comfy (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка соціально-психологічного ефекту у компанії Comfy

Показник	Значення	Інтерпретація
Рівень задоволеності працівників	82%	Високий рівень, працівники позитивно оцінюють умови праці
Індекс залученості персоналу	76%	Достатня мотивація та готовність до співпраці
Рівень внутрішніх конфліктів	8%	Низький показник, здоровий соціально-психологічний клімат
Довіра до керівництва	79%	Переважно позитивне ставлення до стилю управління
Якість вертикальних комунікацій	74%	Комунікаційні канали працюють ефективно
Відчуття підтримки з боку HR	81%	Працівники задоволені роботою HR-служби

*Джерело: складено автором за [22]*

Показники таблиці відображають, що соціально-психологічна атмосфера в Comfy загалом є позитивною і сприяє ефективній взаємодії між співробітниками та керівництвом. Високий рівень задоволеності (82%) та значний індекс залученості (76%) свідчать про сформовані механізми мотивації, розвиток корпоративної культури та компетентну роботу HR-служби. Низький рівень конфліктів (8%) демонструє наявність працюючих інструментів адаптації, медіації та командоутворення. Важливим показником є довіра до керівництва (79%), яка підтверджує правильність обраного стилю управління та послідовність у реалізації кадрової політики.

Особливої уваги заслуговує оцінка комунікаційних процесів: показник якості вертикальних комунікацій (74%) свідчить про те, що в Comfy налагоджені ефективні механізми передачі інформації між рівнями управління. Це важливо для великої мережі, де швидкість і точність комунікацій впливають на організацію роботи магазинів та взаємодію з персоналом. У свою чергу відчуття підтримки з

боку HR-служби (81%) демонструє, що працівники високо оцінюють доступність кадрових сервісів, якість онбордингу, навчання і допомогу в робочих питаннях.

У сукупності ці показники дозволяють стверджувати, що соціально-психологічний ефект від роботи HR-системи Comfy є значним і напрямку сприяє успішності бізнесу. Позитивний клімат зменшує рівень стресу працівників, підвищує якість обслуговування клієнтів та формує сильний бренд роботодавця. Такі результати є свідченням того, що компанія ефективно інвестує у розвиток корпоративної культури, удосконалює комунікаційні канали та підтримує збалансовану модель взаємодії між різними рівнями управління.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції підприємства дедалі більше усвідомлюють ключову роль людського капіталу як основного чинника забезпечення стійкості та результативності бізнесу. Управління персоналом поступово еволюціонує від сукупності організаційно-адміністративних процедур до стратегічно важливої функції, яка визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх викликів, розвивати потенціал працівників і формувати конкурентні переваги. У зв'язку з цим виникає потреба у комплексному розумінні структури та логіки механізму управління персоналом, що об'єднує різні інструменти, методи та підходи в єдину цілісну систему.

Для ілюстрації внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, що формують HR-систему, у роботі представлено узагальнену модель механізму управління персоналом (рис.3.2.). Ця модель демонструє, що управління персоналом функціонує не ізольовано, а в контексті впливу численних факторів, серед яких провідне місце посідають законодавче середовище, стан ринку праці, соціально-економічні умови та технологічні тенденції. Саме зовнішнє середовище формує рамкові обмеження та можливості розвитку HR-політики підприємства.

Рисунок відображає послідовність основних рівнів управління — від формування стратегічних орієнтирів до реалізації практичних HR-процесів.

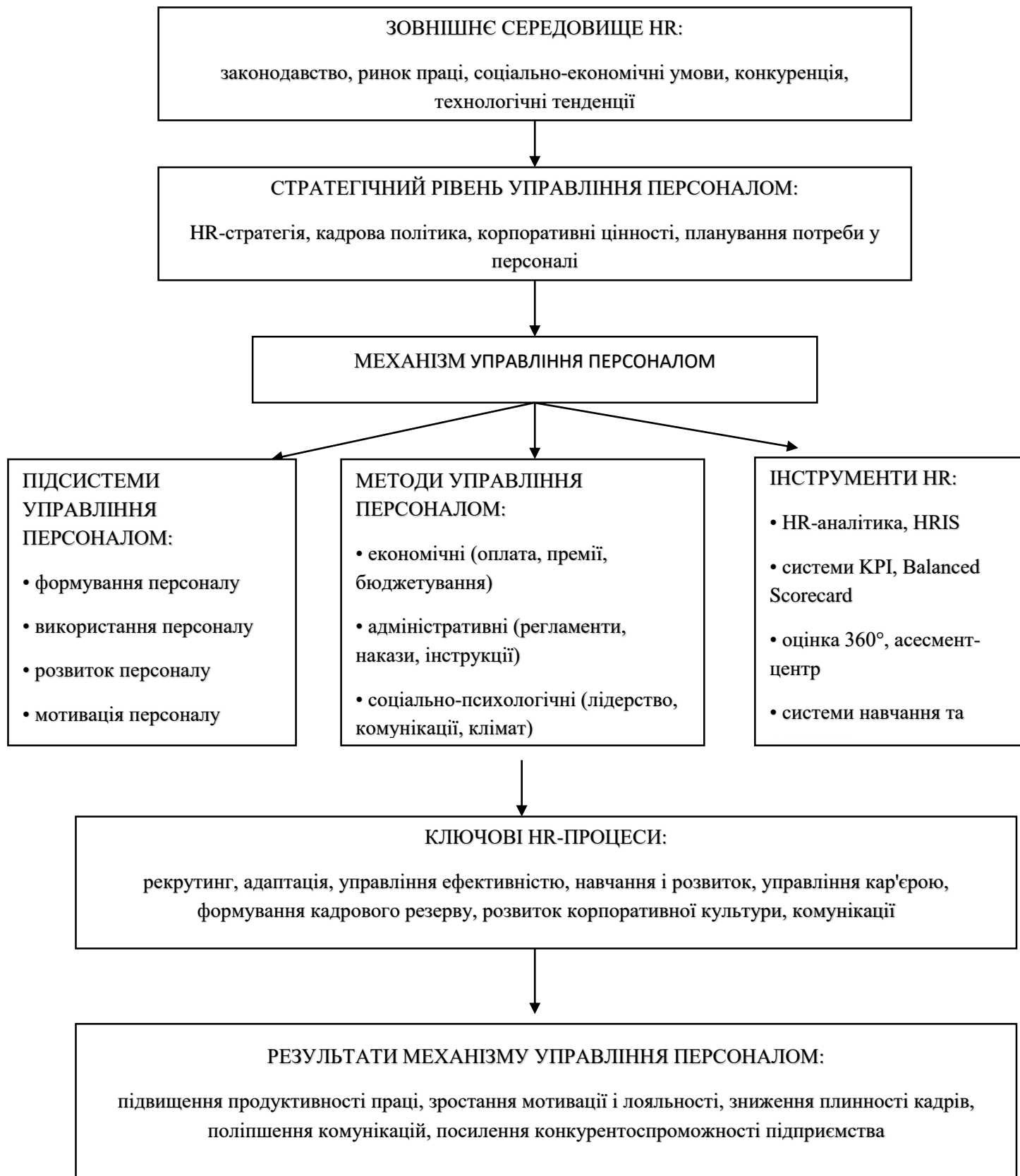


Рисунок 3.2. – Узагальнена модель механізму управління персоналом

Джерело: складено автором за [18]

Зокрема, стратегічний рівень визначає фундаментальні принципи роботи з персоналом, формує кадрову політику та забезпечує узгодженість HR-цілей з місією і загальною стратегією підприємства. Механізм управління персоналом представлено як ядро системи, що об'єднує ключові підсистеми, методи та інструменти, необхідні для комплексної реалізації функцій HR-менеджменту.

Аналіз представленої узагальненої моделі механізму управління персоналом дозволяє комплексно оцінити логіку, структурну побудову та взаємозв'язки між ключовими елементами HR-системи підприємства. Модель демонструє, що ефективне управління персоналом формується не як набір окремих інструментів чи процесів, а як інтегрована система, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем та внутрішніми стратегічними орієнтирами організації. Це забезпечує цілісність, керованість та передбачуваність кадрових процесів.

Перший рівень моделі — зовнішнє середовище HR — підкреслює залежність HR-системи від економічних, соціальних, правових і технологічних факторів. Саме вони визначають можливості й обмеження у формуванні кадрової політики, доступність трудових ресурсів, вимоги до компетенцій працівників та організаційних структур. Наявність цього рівня у моделі підтверджує важливість адаптивності HR-функції до динамічних умов ринку.

Стратегічний рівень управління персоналом виступає фундаментом для побудови механізму, оскільки визначає місце та роль HR у досягненні довгострокових цілей організації. HR-стратегія, корпоративні цінності та планування потреби у персоналі задають напрям розвитку всієї системи, впливають на кадрові рішення та визначають стандарти взаємодії між працівниками й керівництвом. Таким чином, стратегічний вимір забезпечує узгодженість між кадровими процесами та загальною бізнес-стратегією.

Центральним елементом є механізм управління персоналом, що об'єднує підсистеми, методи та інструменти впливу. Підсистеми формування, використання, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу відображають повний життєвий цикл роботи з працівником. Це підтверджує системний підхід, у

рамках якого забезпечується безперервність кадрових процесів, контроль за результатами та можливість коригування роботи відповідно до потреб організації.

Методи управління — економічні, адміністративні та соціально-психологічні — забезпечують інструментальну основу впливу на поведінку персоналу. Їх поєднання дозволяє досягти оптимального балансу між матеріальною мотивацією, регламентацією діяльності та розвитком внутрішнього потенціалу працівника. Інструменти HR, такі як HRIS, KPI, Balanced Scorecard, оцінка 360° чи LMS-платформи, розширюють можливості системи, роблячи процеси більш автоматизованими, точними та прозорими.

Важливо, що модель включає рівень ключових HR-процесів, які є практичною реалізацією механізму. Саме через рекрутинг, адаптацію, навчання, управління ефективністю та корпоративні комунікації механізм набуває прикладного змісту. Це забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні кадрові результати.

Завершальний рівень моделі демонструє результати роботи HR-системи. Підвищення продуктивності праці, зростання мотивації, покращення комунікацій та зміцнення лояльності працівників підкреслюють вплив комплексного управління персоналом на загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, модель доводить, що продумана структура HR-системи здатна забезпечити сталий розвиток та покращення організаційних показників.

У підсумку можна зазначити, що представлена модель механізму управління персоналом є логічно цілісною, послідовно структурованою та методологічно обґрунтованою. Вона дозволяє глибоко оцінити як внутрішню логіку HR-процесів, так і їх взаємозалежність із стратегічними та зовнішніми чинниками, що робить її цінним інструментом для аналізу та подальшого вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

## ВИСНОВОК

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати теоретичні засади сучасного управління персоналом, оцінити особливості функціонування HR-системи компанії Comfy та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення в умовах динамічного розвитку ритейл-галузі. На основі опрацьованих джерел, результатів виробничої практики, аналізу внутрішніх HR-показників, інтерв'ювання персоналу та застосування сучасних методів HR-аналітики було отримано висновки, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

Передусім встановлено, що управління персоналом у сучасних умовах перестає бути лише адміністративною функцією та трансформується у стратегічний інструмент розвитку підприємства. Теоретичний аналіз показав, що HR-менеджмент сьогодні ґрунтується на таких ключових концептах, як стратегічне HRM, управління талантами, формування позитивного досвіду працівника (Employee Experience), компетентнісний підхід, гнучкі моделі організації праці, цифровізація бізнес-процесів та використання HR-аналітики. Наукові праці класиків менеджменту — Ф. Тейлора, А. Файоля, Е. Мейо, Д. МакГрегора, П. Друкера, а також сучасних діячів, зокрема Д. Ульріха та М. Армстронга, — підтверджують, що людський капітал є визначальним чинником конкурентоспроможності компанії та її адаптивності до змін.

Систематизація сучасних HR-підходів довела, що успішні компанії формують інтегровану HR-модель, яка поєднує чітке стратегічне планування, розвиток компетенцій, цифрові інструменти управління персоналом, аналітичну підтримку рішень, а також постійний діалог із працівниками. Саме така модель найбільш ефективна у галузях з високою динамікою змін, таких як ритейл.

Під час аналізу діяльності Comfy встановлено, що компанія є одним із найкрупніших та найстабільніших представників українського ринку побутової техніки й електроніки. Вона має широкий асортимент, розгалужену мережу магазинів, потужний онлайн-канал, а також високий рівень впізнаваності бренду.

Фінансові показники за 2022–2024 рр. свідчать про стабільне зростання доходів, активів та розширення штату співробітників, що підтверджує розвиваючий характер бізнесу. Компанія інвестує у цифровізацію, стандартизацію процесів, розвиток клієнтського сервісу, проте потребує модернізації частини HR-процесів для забезпечення подальшої ефективності.

Оцінка організаційної структури HR-департаменту показала, що в Comfy функціонує розвинена багаторівнева система управління персоналом, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні блоки. Проте виявлено низку недоліків: недостатня ефективність адаптації нових працівників, нерівномірний розподіл навантаження між магазинами, складності у внутрішніх комунікаціях, обмежений доступ до HR-аналітики на рівні магазинів, а також недостатня прозорість деяких мотиваційних механізмів.

Особливу увагу приділено проблемам ритейлу як сфери, де саме людський фактор визначає якість обслуговування та обсяг продажів. Аналіз показників плинності кадрів, динаміки адаптації, навантаження персоналу і сезонності підтвердив, що ця галузь має високий рівень кадрових ризиків. У Comfy, як і в більшості ритейлерів, критичними проблемами є:

- велика кількість звільнень у перші 30 днів роботи;
- недостатня підготовка новачків до високих темпів та стресових умов;
- кадровий дефіцит у пікові періоди;
- обмежені можливості кар'єрного росту на частині посад;
- нерівномірний рівень корпоративної культури між магазинами.

SWOT-аналіз HR-системи компанії дозволив виокремити сильні сторони (розвинена мережа, стандартизовані процедури, цифрові інструменти, бренд, мотиваційна система), слабкі сторони (недостатня адаптація, слабка комунікація між ланками, складність управління графіками, вигорання), можливості (автоматизація HR-процесів, гейміфікація навчання, розвиток e-learning, оптимізація рекрутингу, кадровий резерв) та загрози (конкуренція за таланти, сезонність, зростання навантаження, економічна нестабільність).

У третій частині роботи було розроблено напрями удосконалення HR-системи Comfy, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, оптимізацію процесів адаптації та навчання, покращення внутрішніх комунікацій, зниження плинності кадрів, а також зміцнення корпоративної культури. Запропонована модель оновленого механізму управління персоналом включає модернізовану систему онбордингу, впровадження регулярної оцінки компетенцій, розвиток цифрових HR-платформ, автоматизацію планування змін, формування кадрового резерву, а також програму емоційного благополуччя співробітників.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню доцільність: зниження плинності кадрів на 10–15 % здатне зменшити витрати на рекрутинг та навчання, підвищення ефективності адаптації дає змогу скоротити кількість звільнень у перший місяць роботи, а оптимізація мотиваційної системи сприяє зростанню продуктивності праці та збільшенню середнього чека. Соціально-психологічний ефект удосконалень проявляється у підвищенні задоволеності персоналу, зміцненні довіри до керівництва, покращенні мікроклімату в колективах, зростанні лояльності та залученості співробітників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що якісно побудована HR-система є ключовим чинником стабільності та розвитку Comfy як великої ритейл-компанії. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом забезпечить підприємству можливість зменшити кадрові ризики, підвищити рівень сервісу, зміцнити корпоративну культуру та створити довгострокові конкурентні переваги. Запропоновані рекомендації відповідають потребам компанії, враховують особливості ритейлу та ґрунтуються на реальних аналітичних даних.

У підсумку можна стверджувати, що сформований у роботі комплекс заходів з удосконалення HR-механізму здатний суттєво підвищити ефективність управління персоналом у Comfy, сприяти розвитку людського капіталу компанії та створювати основу для її подальшого успішного функціонування на ринку. Це забезпечує практичну цінність проведеного дослідження та підтверджує його актуальність у сучасних умовах економічних трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анікіна Н. М. Управління персоналом торговельного підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 278 с.
2. Андрусів У. Б. Формування конкурентних переваг торговельних мереж через розвиток персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 125–131.
3. Артеменко Л. П. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні. Ефективна економіка. 2021. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8890>
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. Бас Ю. В. Особливості впровадження HR-аналітики у великих компаніях. Економіка та держава. 2023. №4. С. 42–47.
6. Бойко О. В. Мотиваційний механізм працівників у сфері роздрібної торгівлі. Вісник ЧТЕІ КНТЕУ. 2022. №2. С. 88–94.
7. Бондаренко Ю. О. Цифровізація HR-процесів у ритейлі: виклики та перспективи. Бізнес Інформ. 2022. №8. С. 54–59.
8. Вернигора Р. В. Соціально-психологічний клімат в організації: сучасні підходи. Психологія і суспільство. 2021. №4. С. 112–118.
9. Гарасим П. М. Проблеми плинності кадрів у торговельних мережах України. Науковий вісник ХДУ. 2021. №41. С. 113–118.
10. Герасименко О. О. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. Економічний вісник ОНЕУ. 2022. №3. С. 87–94.
11. Гнатюк О. Л. Управління змінами у персоналі під час цифрової трансформації бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2023. №7. С. 101–107.
12. Голда М. М. Професійне вигорання персоналу сфери послуг: чинники та профілактика. Психологічний журнал. 2022. №3. С. 65–71.
13. Горбач Л. В. Адаптація персоналу: сучасні підходи та моделі. Економіка і організація управління. 2022. №1. С. 87–92.

- 14.Грiшнова О. А. Економiка працi та соцiально-трудовi вiдносини : пiдручник. Київ : Знання, 2020. 520 с.
- 15.Дзюба Т. М. Мотивацiя персоналу у сучасних торговельних мережах. Вiсник соцiально-економiчних дослiджень. 2021. №4. С. 134–141.
- 16.Державна служба статистики України. Ринок працi України : статистичний збiрник. Київ : Держстат, 2023. 175 с.
- 17.Долинська О. С. Органiзацiйна культура як фактор стабiльностi персоналу. Вiсник ЛНУ ім. І. Франка. 2021. №59. С. 213–219.
- 18.Дорош О. М. Стратегiчне управлiння персоналом у контекстi розвитку торговельних мереж. Економiчний часопис-XXI. 2020. №5–6. С. 45–50.
- 19.Жук Н. В. Система оцiнювання результативностi персоналу: практики українських компанiй. Менеджмент сучасного пiдприємства. 2022. №3. С. 73–78.
- 20.Закон України «Про оплату працi». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
- 21.Закон України «Про зайнятiсть населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- 22.Закон України «Про колективнi договори i угоди». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
- 23.Іванюк І. М. Фактори емоцiйного виснаження працiвникiв рiтейлу. Психологiя працi. 2020. №2. С. 44–51.
- 24.Калашник Г. В. Розвиток сервісних компетенцiй персоналу торговельних пiдприємств. Науковi працi ОНАХТ. 2021. №2. С. 98–103.
- 25.Клименко О. Ю. Особливостi управлiння персоналом у мережевих компанiях. Економiка та суспiльство. 2020. №24. С. 47–53.
- 26.Кобець І. В. Органiзацiйна поведiнка та її вплив на плiннiсть кадрiв. Український соцiологiчний журнал. 2022. №1. С. 67–72.
- 27.Коваленко А, Плинiсть персоналу у рiтейлi. Матер. V Мiжнар. наук.-практ. конф. «Research in Science, Technology and Economics». 10–12 груд. 2025 р., м. Люксембург.

- 28.Ковальчук С. І. Цифрові компетенції HR-фахівців: вимоги та тренди. Економіка і прогнозування. 2023. №2. С. 131–137.
- 29.Ковтун А. С. Лояльність персоналу торговельних мереж: чинники формування. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №3. С. 175–182.
- 30.Колодяжна О. Ю. Сучасні моделі управління персоналом у сервісних компаніях. Економіка і держава. 2021. №9. С. 33–39.
- 31.Кононенко І. А. Використання HR-аналітики на підприємствах України. Вісник КНЕУ. 2023. №2. С. 45–52.
- 32.Кравець Т. С. Адаптація молодих працівників у великих організаціях. Вісник НАДУ. 2023. №3. С. 79–85.
- 33.Крушельницька О. В. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 276 с.
- 34.Лазарева Т. А. HR-цифровізація як інструмент підвищення продуктивності праці. Економіка та управління підприємствами. 2022. №12. С. 65–72.
- 35.Махнуша С. М. Управління персоналом у сфері торгівлі : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 228 с.
- 36.Мельник О. Г. Система адаптації персоналу у великих торговельних мережах. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 98–104.
- 37.Міністерство економіки України. Аналітичний звіт «Тенденції ринку праці — 2024». Київ : МЕРТ, 2024. 62 с.
- 38.Недашківська Л. М. Роль корпоративної культури в управлінні персоналом. Український соціологічний журнал. 2022. №2. С. 33–40.
- 39.Панченко В. І. Стратегії утримання персоналу в умовах конкуренції на ринку праці. Економіка та держава. 2024. №2. С. 56–61.
- 40.Пучкова І. М. Адаптація нових працівників у торговельних мережах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. №3. С. 145–152.