МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Компетентніший підхід у формуванні HR-менеджменту вітчизняного підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Покутній Олександр Володимирович
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Магомедова Т.М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Покутній Олександр Володимирович

1. Тема роботи «Компетентніший підхід у формуванні HR-менеджменту вітчизняного підприємства»
керівник роботи: Магомедова Т.М., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 471-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ
2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ»
3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ» НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
14 таблиць
4 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		
3	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ О. В. Покутній
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т.М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 57 с., 4 рис., 14 табл., 50 джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління людськими ресурсами на підприємствах сфери роздрібної торгівлі України.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи HR-менеджменту вітчизняного підприємства на засадах компетентнісного підходу.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи HR-менеджменту на засадах компетентнісного підходу для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ».

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу для дослідження теоретичних основ HR-менеджменту; статистичні та економічні методи, зокрема аналіз динамічних рядів та фінансових коефіцієнтів, для оцінки стану ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»; методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT) для діагностики середовища; методи моделювання та графічний метод при розробці профілів компетенцій та рекомендацій

У роботі досліджено еволюцію HR-менеджменту від адміністративної до стратегічної функції та обґрунтовано компетентнісний підхід як його ключову методологічну основу Проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ», що виявив високу операційну ефективність, але й значну інтенсифікацію праці та залежність від позикового капіталу

Діагностовано ключові проблеми HR-системи підприємства: в умовах гострого кадрового дефіциту (загроза) компанія страждає від високої плинності персоналу та реактивного масового рекрутингу (слабкі сторони) Виявлено «хибне коло», де низька якість відбору провокує високу плинність, що, у свою чергу, змушує проводити швидкий, але неякісний відбір

Для вирішення цієї проблеми розроблено еталонний профіль компетенцій для ключової посади «Керуючий магазином» та комплексну карту компетенцій для масових посад (касир, водій, оператор РЦ). Запропоновано конкретні інструменти вдосконалення відбору (структуровані поведінкові інтерв'ю) та оцінки (метод «360 градусів», чек-листи). Обґрунтовано необхідність прямої прив'язки системи мотивації керуючих магазинами до HR-показників (рівня плинності та укомплектованості штату) Розраховано, що зниження плинності персоналу лише на 5% може забезпечити економію витрат компанії у розмірі понад 23 млн грн на рік

HR-МЕНЕДЖМЕНТ, КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД, МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, РИТЕЙЛ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 57 p., 4 fig., 14 tables., 50 sources.

Object of research: the process of human resources management at retail enterprises in Ukraine.

Subject of research: theoretical, methodological and practical aspects of forming an HR management system of a domestic enterprise based on a competency approach.

Purpose of research: theoretical substantiation and development of practical recommendations for forming an HR management system based on a competency approach to increase the efficiency of the activities of PrJSC "ATB-MARKET".

Research methods: methods of theoretical generalization, analysis and synthesis for studying the theoretical foundations of HR management; statistical and economic methods, in particular analysis of dynamic series and financial ratios, for assessing the state of PrJSC "ATB-MARKET"; methods of strategic analysis (PEST, SWOT) for environmental diagnostics; modeling methods and a graphical method for developing competency profiles and recommendations.

The paper explores the evolution of HR management from an administrative to a strategic function and substantiates the competency-based approach as its key methodological basis. A comprehensive analysis of the activities of PrJSC "ATB-MARKET" was conducted, which revealed high operational efficiency, but also significant intensification of labor and dependence on borrowed capital.

Key problems of the enterprise's HR system were diagnosed: in conditions of acute personnel shortage (threat), the company suffers from high staff turnover and reactive mass recruitment (weaknesses). A "vicious circle" was identified, where low quality of selection provokes high turnover, which, in turn, forces to conduct quick but poor-quality selection.

To solve this problem, a reference competency profile for the key position "Store Manager" and a comprehensive competency map for mass positions (cashier, driver, RC operator) were developed. Specific tools for improving selection (structured behavioral interviews) and assessment (the "360-degree" method, checklists) are proposed. The need for a direct link between the store managers' motivation system and HR indicators (turnover and staffing levels) is substantiated. It is calculated that reducing staff turnover by only 5% can save the company more than UAH 23 million per year in costs.

HR MANAGEMENT, COMPETENCY APPROACH, COMPETENCY MODEL, PERSONNEL MANAGEMENT, STAFF TURNOVER, RETAIL.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ 10
1.1 Еволюція та сутність HR-менеджменту як сучасної концепції управління персоналом 10
1.2 Компетентнісний підхід як методологічна основа HR-менеджменту 14
1.3 Інтеграція компетентнісного підходу в ключові функції HR-менеджменту 17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ» 22
2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» 22
2.2. Діагностика середовища HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» 27
2.3 Ефективність діючої системи HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» 32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ» НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ 37
3.1 Розробка профілю компетенцій для ключової посади магазину мережі ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» 37
3.2 Напрями вдосконалення процесів відбору та оцінки персоналу на основі компетентнісного підіходу 41
3.3. Обґрунтування впровадження компетентнісного підходу в систему мотивації та розвитку 44
ВИСНОВКИ 48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 51

ВСТУП

В умовах глобалізаційних викликів, посилених повномасштабною війною та глибокою демографічною кризою, вітчизняні підприємства стикаються з безпрецедентним дефіцитом кваліфікованих кадрів. Процеси євроінтеграції та необхідність післявоєнної відбудови економіки вимагають кардинальної перебудови систем управління, особливо в частині управління людським капіталом. Традиційні моделі «управління кадрами», що мали переважно адміністративно-обліковий характер, вичерпали свою ефективність. Натомість на перший план виходить стратегічна концепція HR-менеджменту (HRM), що розглядає персонал не як витратний ресурс, а як ключовий актив та джерело конкурентних переваг [1].

Особливо гостро ця проблема постає у галузі ритейлу, яка характеризується високою плинністю персоналу, масштабністю операцій та прямою залежністю бізнес-результатів від кваліфікації лінійних працівників. Успіх у цьому секторі визначається не лише ціновою політикою чи логістикою, але й рівнем сервісу, здатністю персоналу швидко адаптуватися до змін та ефективно взаємодіяти з клієнтами.

Саме компетентнісний підхід стає методологічною основою для вирішення цих завдань. Він дозволяє перейти від формального опису посадових обов'язків до чіткого визначення набору знань, умінь, навичок та, що найважливіше, поведінкових моделей (компетенцій), необхідних для успішного виконання роботи [2]. Впровадження системи HRM, побудованої на моделях компетенцій, дозволяє об'єктивізувати процеси відбору, оцінки, навчання та мотивації персоналу, тісно пов'язуючи їх зі стратегічними цілями компанії [3].

Ступінь дослідженості проблеми. Теоретико-методологічні основи HR-менеджменту та компетентнісного підходу закладені у працях таких зарубіжних вчених, як М. Армстронг, Д. Ульріх, Л. Спенсер та С. Спенсер, Д. МакКлелланд та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем

управління персоналом та людським капіталом зробили А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, В. Сардак та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, що розкривають сутність окремих HR-функцій або аспектів компетентнісного підходу, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного формування цілісної системи HR-менеджменту на основі компетенцій, адаптованої до специфіки великих підприємств українського ритейлу. Існуючі розробки часто мають фрагментарний характер, тоді як бізнес потребує системних, практично орієнтованих рішень, що охоплюють увесь цикл життя співробітника в організації.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи HR-менеджменту на засадах компетентнісного підходу для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичну сутність та еволюцію концепцій управління персоналом, визначивши роль і місце HR-менеджменту в сучасній організації;
- розкрити методологічні основи компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами;
- систематизувати взаємозв'язок компетентнісного підходу з ключовими HR-функціями (відбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація);
- провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»;
- здійснити діагностику зовнішнього середовища підприємства за допомогою PEST-аналізу;
- оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT-аналіз) діючої системи управління персоналом на підприємстві;
- діагностувати специфіку та виявити проблеми в реалізації HR-функцій ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»;

– розробити модель компетенцій для ключової посади (на прикладі «керуючий магазином»);

– обґрунтувати напрями вдосконалення процесів відбору, оцінки та мотивації персоналу на основі розробленої моделі компетенцій;

– оцінити очікувану ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами на підприємствах сфери роздрібної торгівлі України.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти формування системи HR-менеджменту вітчизняного підприємства на засадах компетентнісного підходу.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу застосовано для уточнення понятійного апарату та дослідження теоретичних основ HRM. Статистичні та економічні методи (аналіз динамічних рядів, фінансових коефіцієнтів) використано для оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Стратегічний аналіз (PEST, SWOT) дозволив діагностувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на HR-систему підприємства. Методи моделювання та графічний метод застосовано при розробці моделі компетенцій та алгоритмів вдосконалення HR-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації, зокрема модель компетенцій для посади «керуючий магазином» та пропозиції щодо реформування систем відбору й мотивації, можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність HR-департаменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Це сприятиме підвищенню об'єктивності кадрових рішень, зниженню плинності персоналу та, як наслідок, покращенню операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

1.1 Еволюція та сутність HR-менеджменту як сучасної концепції управління персоналом

Еволюція управління персоналом відбувалася як послідовна інституціоналізація знань про працю та організації – від технократичних підходів початку XX ст. до стратегічного, аналітичного та стандартизованого HR-менеджменту (HRM), інтегрованого в бізнес-модель і нефінансову звітність компаній. Відправною точкою вважають «науковий менеджмент» Ф. Тейлора, що нормував операції та розділяв «планування» і «виконання» праці, закладаючи підґрунтя для професіоналізації кадрових практик у виробництві [11]. У 1930-х дослідження Готорна під керівництвом Е. Майо звернули увагу на соціально-психологічні чинники продуктивності (неформальні групи, увага до працівника), започаткувавши «людські відносини» як школу управління [33].

Подальші психологічні теорії (ієрархія потреб А. Маслоу; Теорії X і Y Д. МакГрегора; двофакторна теорія Ф. Герцберга) переорієнтували управління від суто зовнішніх стимулів до внутрішньої мотивації та дизайну роботи [3; 19; 18]. Ці ідеї стали мостом до HRM як цілісної філософії та системи практик, яка відрізняється від адміністративного «персонал-менеджменту» стратегічною інтеграцією, орієнтацією на продуктивність і взаємну вигоду організації та працівників [14].

Справжній поворот до стратегічного HRM відбувся у 1980-х: Гарвардська модель запропонувала зв’язати політики HR зі стейкхолдерами та довгостроковими «наслідками HR» (commitment, competence, congruence, cost-effectiveness), тоді як Мічиганська підкреслила «узгодження» HR-циклу (добір–оцінювання–винагорода–розвиток) зі стратегією бізнесу. Далі інтеграція HR із

конкурентною стратегією була теоретично обґрунтована ресурсною концепцією підприємства (RBV), де людські ресурси та системи практик розглядаються як цінні, рідкісні, важко імітовані та незамінні джерела стійкої переваги [19].

Таблиця 1.1 - Етапи еволюції управління персоналом і їх управлінські імплікації

Період / школа	Ключова ідея	Базові автори/моделі	Типові практики
1900–1930 науковий менеджмент	Нормування та стандарти операцій	Тейлор (1911)	Розподіл праці, нормування, інструкції
1930–1960 людські відносини / поведінкові науки	Соціально-психологічні фактори продуктивності, мотивація	Мейо (1933); Маслоу (1943); МакГрегор(1960); Герцберг (1968)	Комунікація, участь, збагачення праці
1960–1980 «персонал-менеджмент»	Адміністративна функція, дотримання процедур	Текстбуки з персоналу	Кадрове діловодство, оплата праці
1980–2000 стратегічний HRM	Узгодження HR-циклу зі стратегією; «м'які/жорсткі» моделі	Бір (Harvard, 1984); RBV (Barney, 1991)	HR-політики як частина стратегії; BSC-зв'язки
2000–2015 AMO/HPWS, ролі HR	Системний вплив HR-практик на результат; ролі HR	Аппельбаум (2000); Ульріх (1997)	Компетентнісні моделі, performance-системи
2015–…HR заснований на доказах, HCRD, AI	Доказовість рішень; стандарти звітності; цифровізація	CIPD (EBP); ISO 30414 (2018/2025); McKinsey/Deloitte (AI)	HR-аналітика, ISO-метрики, SWP/ген-ШІ

На початку 2000-х у центр уваги входить теорія AMO (Ability–Motivation–Opportunity): системи HR-практик мають паралельно підвищувати спроможність працівників (через добір і навчання), мотивацію (через винагороду та пов'язані стимули) й можливості реалізуватися (через дизайн роботи, участь, автономію). Саме такі «високопродуктивні системи роботи» (HPWS) забезпечують приріст продуктивності й якості [20].

Ролі HR були переосмислені Д. Ульріхом (стратегічний партнер, агент змін, адміністративний експерт, захисник працівників), що відобразило перехід від «функції обслуговування» до ролі драйвера цінності [21]. Паралельно розвивається доказовий підхід (evidence-based HR), який вимагає ухвалювати

рішення на основі найкращих доступних доказів із наукових досліджень, організаційних даних, професійного досвіду та преференцій стейкхолдерів [22].

Останнє десятиліття позначене двома важливими трендами. По-перше, стандартизацією вимірювання людського капіталу завдяки ISO 30414, що формує мінімальний перелік показників внутрішньої та зовнішньої звітності (склад робочої сили, плинність, навчання, культура, охорона праці тощо) і робить HR-результати порівнюваними в нефінансових розкриттях. По-друге, цифровізацією та проникненням ШІ/ген-ШІ у рекрутинг, навчання, аналітику та стратегічне планування робочої сили; компанії масштабують досвід, але водночас вирішують ризики якості даних, упередженості та окупності інвестицій [25].

Узагальнення ключових етапів представлено в Таблиці 1.1, де описано ідеї та управлінські практики, що випливають із відповідних шкіл і моделей.

Сутність сучасного HRM полягає в інтегрованому підході до управління людьми, який: (1) стратегічно узгоджується з бізнес-цілями; (2) оперує системами практик, здатних створювати цінність через розвиток здібностей, мотивації та можливостей; (3) спирається на доказові рішення та прозору звітність людського капіталу; (4) використовує цифрові технології та аналітику для масштабування якості рішень. Узмістовлення цієї сутності доцільно показати через дві взаємопов’язані схеми.

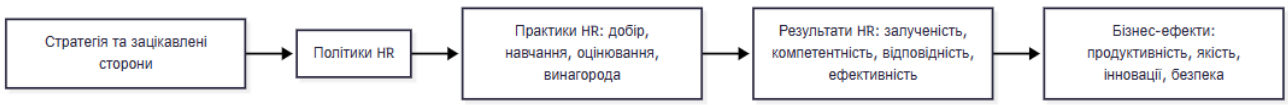


Рисунок 1.1 - Логіка стратегічного HRM

Рисунок 1.1 відображає інтеграційний задум Гарвардської моделі (зв’язок політик HR із довгостроковими наслідками) та логіку Мічиганської школи (узгодження HR-циклу зі стратегією) [21].

Для операціоналізації сутності HRM важливо розрізняти «персонал-менеджмент», HRM і стратегічний HRM. Узагальнення подано в Таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Відмінності між Personnel Management, HRM та Strategic HRM

Критерій	Personnel Management	HRM	Strategic HRM
Орієнтація	Адміністрування, дотримання	Інтегроване управління людьми	Довгострокова «людська стратегія»
Одиниця аналізу	Посада/процедура	Роль/компетентність	Портфель компетенцій і систем практик
Часовий горизонт	Короткий	Середній	Довгостроковий, з фокусом на перевагу
Критерій успіху	Законність/процеси	Якість/залученість	Вплив на показники бізнес-стратегії
Теоретичні опори	Адміністрація праці	Психологія/поведінка	RBV; AMO; конфігураційні підходи
Практики	Облік, найм, оплата	Компетенції, оцінювання, розвиток	SWP, HPWS, BSC/OKR, HCRD (ISO 30414)

Концептуальні рамки сучасного HRM доповнюються вимогами прозорості. ISO 30414:2025 встановлює базову рамку для внутрішнього та зовнішнього розкриття людського капіталу (HCRD): склад робочої сили, рух персоналу, охорона праці, навички/компетентності, культура, лідерство тощо. Стандарт робить HR-дані порівнюваними, підсилюючи довіру та зв’язок із нефінансовими аспектами ефективності [ISO 30414:2025]. Одночасно дослідження McKinsey та Deloitte фіксують прискорення зрілості HR-функції у напрямах стратегічного планування робочої сили, аналітики та застосування ген-ШІ, застерігаючи про необхідність системного управління ризиками та підтвердження окупності [24].

Критичні підходи нагадують, що HRM – не лише «рецепт» підвищення продуктивності, а й політика управління трудовими відносинами з балансом інтересів і можливими напруженнями; отже, професіоналізація HR має поєднувати стратегічну й етичну раціональності, доказовість та інклюзивність [19].

Сутність сучасного HRM – у стратегічній інтеграції з бізнесом, системному впливі на результат через AMO-механізм, доказовості рішень і прозорій звітності людського капіталу. Такий HR стає не «сервісом», а платформою цінності, що поєднує компетентності, процеси, дані й стандарти, – і саме в цьому полягає його еволюційна новизна.

1.2 Компетентнісний підхід як методологічна основа HR-менеджменту

Компетентнісний підхід виходить із причинного зв’язку стійких поведінкових патернів із результативністю праці: не лише знання й уміння, а внутрішні характеристики – мотиви, риси, цінності – забезпечують відмінність між високою та середньою ефективністю на конкретній посаді [1]. У моделі «айсберга» компетентність трактується як ієрархія від видимих знань та навичок до глибинних детермінант поведінки; саме тому валідні моделі компетенцій описують не абстрактні риси, а спостережні індикатори у типових робочих епізодах [2]. Професійні рамки HR закріплюють компетентність як кластер KSAO з поведінковими дескрипторами рівнів володіння, що створює спільну мову для процесів добору, розвитку, оцінювання та винагороди [3].

Методологічно важливо розмежувати поняття «кваліфікація», «компетенція» і «компетентність». Кваліфікація відбиває формально підтверджений рівень підготовки чи допуску; компетенція описує очікувану поведінку в ролі; компетентність позначає фактично продемонстрований рівень володіння цією поведінкою. Така оптика дозволяє проектувати процеси довкола вимірюваних індикаторів, а не титулів чи стажу [4].

Таблиця 1.3 - Узгодження ключових понять компетентнісного підходу

Поняття	Зміст
Кваліфікація	Формально підтверджений рівень/допуск
Компетенція (вимога ролі)	Опис поведінкових індикаторів ефективності
Компетентність (рівень особи)	Реально продемонстрований рівень володіння індикаторами

Побудова моделей компетенцій спирається на систематичний аналіз роботи й емпіричну ідентифікацію «відмінникових» патернів через метод критичних інцидентів і поведінково-подієві інтерв'ю. Critical Incident Technique структурує реальні епізоди успіхів/помилок, виокремлюючи поведінку, що змінила результат [7], тоді як підхід «компетентність замість інтелекту» та BEI зосереджують увагу на поведінкових маркерах, які відрізняють найкращих виконавців [8; 2]. Якісне моделювання вимагає узгодженості оцінювачів і стислого переліку індикаторів, що реально відрізняють рівні результативності [4].

Оцінювання компетентностей має спиратися на докази прогностичної валідності. Метааналізи персональної психології стабільно демонструють перевагу структурованих інтерв'ю, робочих зразків і ситуаційних завдань над неструктурованими бесідами; їх комбінація дає найкращий прогноз майбутньої результативності та навчуваності [5; 6]. Це аргументує використання поведінково-якірних шкал і рубрик, а також калібрування оцінювань між керівниками, щоб зменшити варіативність суджень [4; 5].

Інтеграція компетенцій у HR-процеси здійснюється через зв'язування зі стратегією та показниками. Збалансована система показників переводить стратегічні цілі у причинно-наслідкові ланцюги «компетенції → процесні/клієнтські результати → фінансові ефекти», що унеможливлює локальну оптимізацію суто HR-показників [10]. Стандарт ISO 30414 формує спільну рамку внутрішньої та зовнішньої звітності з людського капіталу (склад робочої сили, рух персоналу, навчання, охорона праці, культура, лідерство), завдяки чому компетентнісні дані стають порівнюваними та придатними до нефінансових розкриттів [12]. Для вимірювання ефектів навчання доцільно орієнтуватися на рівні 3–4 моделі Кіркпатріка – стійку зміну поведінки та бізнес-результати, а ключовою процесною метрикою зробити «час до компетентності» [9].

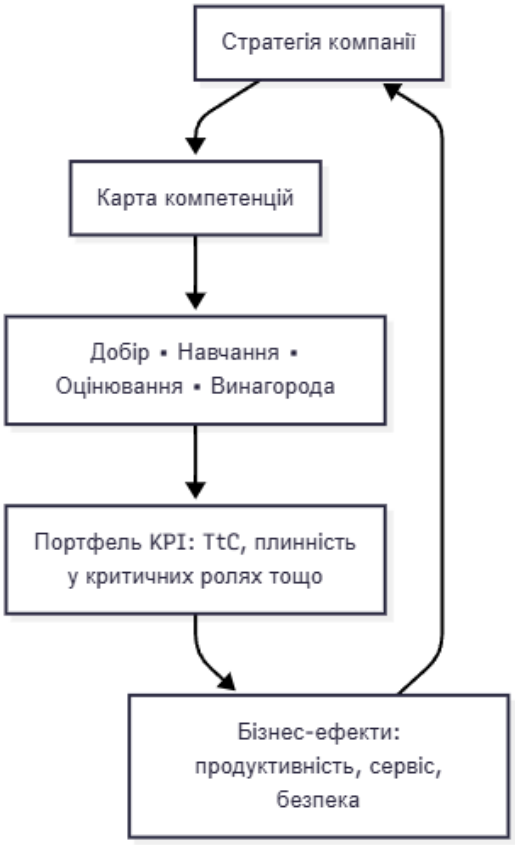


Рисунок 1.2 - Логіка перетворення стратегічних пріоритетів у поведінкові індикатори, процесні рішення та KPI

Щоб компетентнісний підхід працював як цикл постійного вдосконалення, модель має проходити регулярну валідацію й ревізію. Збирання даних про поведінку та результати, порівняння з еталонними індикаторами, перевірка прогностичності на нових вибірках і коригування мовників рівнів – це стандарт «життєвого циклу» компетенцій [4; 6]. У секторах підвищеного ризику доцільно додатково «прошити» модель вимогами безпеки і процедурними нормами системи управління охороною праці [13].

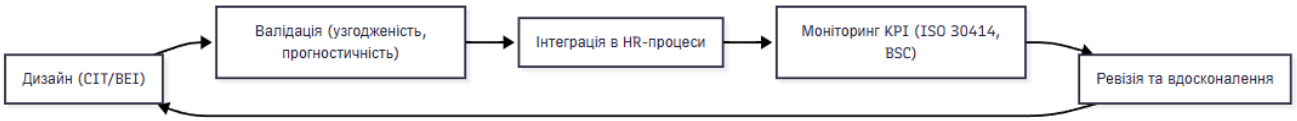


Рисунок 1.3 - «Життєвий цикл» компетенцій у HR-системі

Практична архітектура моделі передбачає розподіл компетенцій на корпоративні, міжфункційні та рольові, з описом рівнів через якірні поведінкові приклади. Це поєднується з фінансовою логікою оцінки інвестицій у людей: обґрунтуванням витрат на навчання, розвитку та добір через ROI/NPV, що ув'язує компетентнісні зрушення з операційними та фінансовими результатами [11].

Таблиця 1.4 - Типологія компетенцій

Рівень	Зміст
Корпоративні	Спільні цінності й поведінка (етика, безпека, клієнтоорієнтованість)
Міжфункційні	Поведінки, потрібні у різних функціях (командність, аналітика, цифрова грамотність)
Рольові	Специфічні для посад технічні/операційні майстерності

У підсумку компетентнісний підхід є методологічним «каркасом», який перетворює людський капітал на керований актив: через валідні моделі поведінки, доказові методи оцінювання, стратегічні карти показників і стандартизовану звітність. Така конструкція підсилює класичні ролі HR як стратегічного партнера, агента змін, адміністративного експерта та адвоката працівників, надаючи їм єдину мову процесів і метрик [14]. У сферах, де винагорода пов'язується з поведінковими індикаторами, слід дотримуватися обережності, спираючись на незалежну валідацію рівнів, щоб уникнути зміщень та зберегти ринкову справедливість оплати [15]; у керуванні талантом компетентнісні якорі покращують валідність рішень щодо потенціалу та наступництва [16].

1.3 Інтеграція компетентнісного підходу в ключові функції HR-менеджменту

Компетентнісний підхід має практичну цінність лише тоді, коли карта компетенцій стає «шаром логіки» для усіх базових функцій HR – від добору до оплати, від навчання до планування робочої сили. Така інтеграція потребує

узгодження з бізнес-цілями (через карти показників) і переводить поведінкові індикатори в стандарти процесів, метрики та управлінські рішення [10; 12; 14].

У доборі та відборі профілі компетенцій описують очікувану поведінку в критичних робочих епізодах і стають основою інструментів оцінювання. Найкращі результати забезпечують структуровані інтерв'ю з поведінковими якорями, робочі зразки і ситуаційні завдання – саме їх валідність щодо майбутньої результативності підтверджена метааналізами персональної психології; натомість неструктуровані інтерв'ю часто поступаються за прогностичною силою [5; 16; 28; 32]. Щоб зменшити суб'єктивність, для кожної компетенції застосовують шкали зі стандартизованими дескрипторами рівнів та рубрики оцінювання, узгоджені між оцінювачами [24; 35].

У навчанні та розвитку компетентнісний підхід забезпечує «пряму» прив'язку змісту курсів до поведінкових прогалин; траєкторії розвитку будуються з урахуванням рівня володіння компетенціями та очікуваної зміни поведінки на робочому місці. Ефекти навчання оцінюються на рівнях 3–4 моделі Кіркпатріка (зміна поведінки й бізнес-результати), а основною процесною метрикою стає час до досягнення цільового рівня компетентності (Time-to-Competency) [9]. Включення навчальних KPI до збалансованої системи показників унеможливлює «локальну оптимізацію» й фіксує причинно-наслідкові зв'язки «розвиток компетенцій → процесні/клієнтські результати → фінансові ефекти» [10].

Система управління результативністю переносить акцент з абстрактних «рис» на конкретні поведінкові прояви, які прямо підв'язуються до цілей підрозділів. Для цього застосовують поведінково-якірні шкали (BARS) і регулярно калібрують оцінювання між керівниками; компетентнісні індикатори формують спільну мову зворотного зв'язку та планів розвитку, зменшуючи варіативність суджень і «інфляцію оцінок» [24; 32]. Коли карта компетенцій узгоджена з ролями, доступними кар'єрними треками й очікуваними результатами, вона стає найкориснішим інструментом індивідуальних планів розвитку [21; 32].

Винагорода та визнання інтегрують компетентнісний підхід у двох площинах: через прозорі грейди, пов’язані з ролями та рівнями володіння компетенціями, і через преміальні механіки, що підсилюють критичні поведінки (наприклад, дотримання процедур безпеки чи стандартів сервісу). Компетентнісно-орієнтована оплата потребує обережності: її дизайн має спиратися на незалежну валідацію рівнів, аби уникнути зміщень і не підмінити ринкове ціноутворення суто «внутрішніми» шкалами [15]. Поєднання з даними ринку праці й результатами підрозділів дозволяє зберегти і справедливість, і продуктивний імпульс [11].

У керуванні талантами та наступництві компетенції слугують об’єктиватором «потенціалу»: оцінювання готовності до складніших ролей ґрунтується на перевірених поведінкових предикторах (наприклад, управління змінами, навчання на досвіді, комунікація в стресі), а не на репутаційних уявленнях. У практиці великих компаній для цього часто використовують матрицю «результативність × потенціал» (9-Box), де компетентнісні індикатори виступають «якорями» кожної клітини, що підвищує узгодженість рішень між підрозділами [16; 14].

Планування робочої сили та HR-аналітика переводять карту компетенцій у «мову даних». За вимогами ISO 30414 компанія формує набір стандартних показників людського капіталу (склад робочої сили, рух персоналу, навчання, безпека, культура), який доповнюють компетентнісні метрики – частка працівників, що досягли цільового рівня в критичних ролях; TtC; частота інцидентів у ролях підвищеного ризику. Фінансові наслідки управлінських рішень у HR оцінюють через моделі «інвестицій у людей» (ROI/NPV), що демонструють зв’язок між поведінковими змінами і бізнес-ефектами [12; 11; 10].

Охорона праці та виробнича безпека – простір, де зв’язок між компетенцією й результатом особливо прозорий. Ролі з підвищеним ризиком отримують чітко описані «обов’язкові компетенції безпеки»; допуск до робіт і преміювання прив’язуються до підтвердженого рівня володіння ними.

Вимірювання здійснюють через частоту інцидентів і дні втрати працездатності; система менеджменту охорони праці за ISO 45001 закріплює ці вимоги процедурно [13; 12].

Компетентнісний підхід підсилює й внутрішні трудові відносини: картка компетенцій структуровано описує очікувану поведінку, знижує імовірність конфліктів у трактуванні «що таке добре виконана робота», слугує підставою для справедливих рішень у дисциплінарних кейсах і прозорих можливостей кар'єрного зростання [14; 1].

Узагальнюючи інтеграцію, таблиця 1.5 демонструє, як компетенції інтегрується в артефакти функцій і у які показники транслюються. Вона важлива тим, що задає єдину логіку для побудови політик, процедур і аналітики.

Таблиця 1.5 - Інтеграція компетенцій у функції HR: артефакти та ключові метрики

Функція HR	Основний артефакт інтеграції	Ключові метрики/ефекти
Добір і відбір	Профіль компетенцій; структуроване інтерв'ю	Частка «якісного найму»; швидкість закриття; успішність на 6 міс. [5; 6; 8]
Навчання і розвиток	Траєкторії розвитку з поведінковими «віхами»; мікронавчання	Time-to-Competency; рівні 3–4 Кіркпатріка; утримання [9; 10]
Результативність	калібрації; індивідуальні плани	Частка досягнення KPI; узгодженість оцінювання [4; 2]
Винагорода	Грейди/діапазони за ролями і рівнями; преміальні «за поведінку»	Частка критичних поведінок; співвідношення «винагорода/внесок» [15; 11]
Таланти і наступництво	9-Box з компетентнісними якорями	Заповнення кадрового резерву; час заміщення ролей [16; 14]
Планування та аналітика	Панель ISO 30414 + компетентнісні метрики	TtC; частка «досягнув рівня»; дні втрати працездатності [12; 11]
Охорона праці	«Обов'язкові компетенції безпеки»; допуск/повторне навчання	Частота інцидентів; аудит дотримання SOP [13; 12]

Сучасний HR-менеджмент еволюціонував від адміністративного обслуговування персоналу до стратегічної функції, яка створює вимірювану бізнес-цінність через системні практики роботи з людьми. Узагальнення класичних та сучасних підходів показало логічну безперервність: від наукового

менеджменту і школи людських відносин – до стратегічного HRM, ресурсної концепції підприємства, моделі ролей HR та доказового підходу. У межах цієї траєкторії компетентнісний підхід виступає методологічним «каркасом», що поєднує теорію поведінки з процесною й аналітичною дисципліною управління.

Уточнення понятійного апарату має не лише теоретичну, а й прикладну вагу. Розмежування кваліфікації як формально підтвердженого допуску, компетенції як нормативного опису очікуваної поведінки в ролі та компетентності як фактично продемонстрованого рівня дозволяє будувати процеси довкола спостережних індикаторів, а не титулів чи стажу. Це робить управління персоналом відтворюваним і справедливим, знижує ризик «оцінкової інфляції» та підвищує якість управлінських рішень.

Компетентнісний підхід набуває повноти лише у зв’язці з метриками та управлінськими контурами. Збалансована система показників дозволяє уникати локальної оптимізації суто HR-метрик, з’єднуючи розвиток компетенцій із процесними, клієнтськими та фінансовими результатами. Стандарт ISO 30414 формує рамку порівнюваного вимірювання людського капіталу й інтегрує компетентнісні дані у внутрішню та публічну звітність. Для навчання релевантною стає перевірка на рівнях поведінки та результатів, а ключовим процесним орієнтиром – час до досягнення цільового рівня компетентності.

Інтеграція карти компетенцій у ключові функції HR – добір, навчання, оцінювання, винагороду, управління талантами, охорону праці та аналітику – утворює «цикл цінності»: вимоги ролей транслюються у стандарти процесів, далі в оцифровані показники, які повертаються в управлінські рішення і ревізію моделі. Такий підхід знижує невизначеність у кадрових рішеннях, робить прозорими кар’єрні траєкторії та вирівнює практики між підрозділами.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Приватне акціонерне товариство «АТБ-МАРКЕТ» (код ЄДРПОУ 30487219) є частиною корпорації «АТБ» та провідним підприємством галузі роздрібної торгівлі України [33]. Компанія оперує найбільшою в країні мережею продовольчих магазинів формату «дискаунтер». Об'єкт дослідження обрано через його лідируючі позиції на ринку, величезний штат співробітників (понад 70 тис. осіб до повномасштабного вторгнення) та, відповідно, гостру актуальність проблем HR-менеджменту [16].

Витоки мережі сягають 1993 року, коли на базі компанії «Агротехбізнес» сформувалося ядро майбутнього ритейлу. Поступова трансформація від гуртової торгівлі до роздрібної привела у 1998 році до створення «АТБ-Маркет» як оператора магазинів самообслуговування. Після експерименту з «жорстким» дискаунтером на зразок Aldi на початку 2000-х компанія перейшла до формату «м’якого» дискаунтера, орієнтованого на 3–3,5 тис. SKU та стандартизований сервіс; саме цей перехід забезпечив масштабування від мережі регіональних гастрономів до національного гравця. У публічному дискурсі того періоду обговорювались і кадрові зміни серед співвласників, і зв’язок частини акціонерів з попередніми роботодавцями у великих промислово-торговельних групах; однак ці сюжети не мають вирішального значення для поточної операційної моделі й тут подані лише як контекст авторського узагальнення [33].

Ключем до масштабування стала операційна дисципліна «німецького зразка»: ранній перехід на власні або довгостроково орендовані приміщення,

централізація постачання через перший сучасний розподільчий центр, короткий асортимент «ходових» позицій і вимогливі, але передбачувані умови роботи з постачальниками. Висока оборотність товарних запасів, разом з відтермінуванням платежів постачальникам, формували внутрішнє джерело фінансування зростання без критичної залежності від банківського боргу. Під час криз 2008–2009 та 2014–2015 років ця модель виявилася стійкою: мережа пережила тимчасову втрату частини активів на окупованих територіях і повернулася до приросту магазинів уже з 2016 року. Повномасштабне вторгнення 2022 року знову спричинило тимчасові втрати об’єктів і логістичні збої, однак операційна модель довела здатність швидко адаптуватись: компанія відновлювала роботу магазинів на деокупованих територіях та перерозподіляла потоки [34].

Структура активів і довгострокових зобов’язань відображає «гібридну» модель володіння: значна частина магазинів експлуатується за договорами оренди у пов’язаних сторін; права користування обліковуються в складі категорії «Будівлі», поруч із власними основними засобами. Це підтверджується деталізацією активів з права користування та основних засобів у примітках до звітності.

Логістична карта мережі формувалася як «власна інфраструктура плюс пов’язані провайдери». Транспортну компоненту забезпечує ПП «Транс Логістик», а розгалужена географія розподільчих центрів дозволяє маневрувати поставками між регіонами та оптимізувати використання транспорту. Ці фактори, зафіксовані у примітках, створюють стратегічну перевагу в надійності постачань в умовах війни.

Безпековий контекст також знаходить відображення у відкритій звітності: компанія відображає зменшення корисності по закритих/пошкоджених магазинах, що опинились у зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях (наслідки 2022 р.), і при цьому зберігала континуїтет розрахунків за зобов’язаннями. Це важливий аргумент для HR-системи: сталість операцій – основа для планування чисельності та компетенцій у «польових» ролях.

Фінансова функція ризик-менеджменту в компанії побудована відповідно до МСФЗ: ідентифіковано ринкові, кредитні й ліквідні ризики; регламенти передбачають аналіз прострочень, концентрацію грошових коштів та контроль лімітів. Для HR це означає потребу в компетенціях «увага до ризиків» і «операційна дисципліна» не лише в логістиці, а й у фронт-офісі, де збої сервісу миттєво перетворюються на фінансові втрати.

Узагальнюючи, історична траєкторія «АТБ-МАРКЕТ» – від регіонального гуртового бізнесу до національного дискаунтера – пояснює нинішню структуру внутрішнього середовища: централізована логістика, стандартизовані SOP у магазинах та складах, висока оборотність, опора на довгі оренди/право користування активами й надійні розрахункові практики. Зовнішнє середовище характеризується воєнними ризиками, волатильністю попиту та вимогами прозорої нефінансової звітності. Саме ця комбінація детермінує HR-пріоритети.

Наведемо аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» за 2021-2023 роки на основі даних фінансової звітності.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» у 2021-2023 рр. [33-34]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. відх. 23/21	Темп росту 23/21, %
Чистий дохід від реалізації, млн грн	148729	148317	181050	+32 321	121,7%
Собівартість реалізації, млн грн	(115119)	(118780)	(146519)	+31 400	127,3%
Валовий прибуток, млн грн	33 610	29 537	34 531	+921	102,7%
Чистий прибуток (збиток), млн грн	8 328	(2 811)	3 958	-4 370	47,5%
Середньорічна кількість працівників, осіб	55 913	45 423	48 318	-7 595	86,4%
Рентабельність продажів (ROS), %	5,6%	-1,9%	2,2%	-3,4 п.п.	-
Продуктивність праці (Дохід/Прац.), тис. грн/особу	2 660,0	3 265,5	3 747,0	+1 087,0	140,9%

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про високу стійкість бізнес-моделі компанії. Попри шок 2022 року, пов'язаний з повномасштабним вторгненням, втратою частини активів та порушенням логістики, що призвело до значного

чистого збитку (2,8 млрд грн), компанія змогла швидко адаптуватися. Вже у 2023 році чистий дохід зріс на 22% порівняно з 2022 роком та перевищив довоєнний рівень. Компанія повернулася до прибутковості, хоча рівень рентабельності продажів (2,2%) ще не досяг показника 2021 року (5,6%).

З точки зору HR-менеджменту, ключовим є показник кількості персоналу. У 2022 році відбулося різке скорочення штату на 18,8% (понад 10 тис. осіб) через зупинку роботи магазинів на окупованих територіях та в зоні бойових дій, а також через міграцію. У 2023 році спостерігається часткове відновлення чисельності (+6,4%). Водночас, продуктивність праці (виробіток на одного працівника) демонструє стрімке зростання (+40,9% за два роки). Це може свідчити як про інтенсифікацію праці (збільшення навантаження на персонал, що залишився), так і про певну оптимізацію процесів. Цей фактор, у поєднанні зі скороченням штату, є прямою передумовою до зростання плинності кадрів, професійного вигорання та посилення навантаження на HR-департамент у частині рекрутингу.

ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» є найбільшою продуктовою мережею України за товарообігом та кількістю магазинів. За підсумками 2024 року оборот мережі досяг 248,8 млрд грн (включно з ПДВ та акцизами), а сума сплачених податків і зборів – 28,61 млрд грн [33]. На початок 2025 року група компаній повідомляла про орієнтовно 59 тис. працівників, із яких основна частина зайнята безпосередньо в «АТБ-МАРКЕТ» [34].

Географія мережі продовжує розширюватися: за оцінкою профільних оглядів, у середині 2025 року функціонувало понад 1,27–1,28 тис. магазинів, що закріплює позицію «АТБ» як найбільшої мережі дискаунтерів країни [33]. Операційну спроможність забезпечує логістична інфраструктура з дев’яти розподільчих центрів (вісім – власні), які покривають центральні, північні, південні та східні регіони [34]. У 2025 році безпекові ризики матеріалізувалися через ураження логістичних об’єктів: один розподільчий центр у Харкові був зруйнований, інший у Дніпрі – пошкоджений, що обумовило необхідність

перегляду компетенцій «операційної дисципліни», «управління ризиками» та «дій у НС» у складі рольових профілів складу і транспорту [23].

Таблиця 2.2 узагальнює ключові виробничо-економічні та кадрові параметри, на які спирається проектування HR-системи. Зокрема, масштаб потоків, кількість торгових точок та централізована логістика безпосередньо визначають потребу у стандартизованих компетентностях фронт-офісних ролей (продавець-касир, адміністратор зали, керівник магазину) і бек-офісних/логістичних (оператор РЦ, водій, техперсонал).

Таблиця 2.2 – Ключові параметри діяльності ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» (2024–поч. 2025)

Показник	Значення
Товарообіг, млрд грн (з ПДВ/акц.)	248,8
Сплачені податки і збори, млрд грн	28,61
Оціночна кількість магазинів, од.	1270–1281
Штат групи, тис. осіб	≈59
Розподільчі центри, од. (власні/усього)	8/9

Динаміка товарообігу свідчить про стійкість моделі дискаунтера у воєнний час та підвищені вимоги до продуктивності магазинів і складів. Інформація компанії та галузеві огляди фіксують двозначні темпи приросту доходів у 2024 році та збереження зростання у першому півріччі 2025 року попри інфраструктурні втрати [33].

Таблиця 2.3 – Узагальнення економічних і ринкових орієнтирів для HR-рішень ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Блок	Орієнтир	Управлінський наслідок
Доходи мережі	стабільне двозначне зростання 2024–H1 2025	масштаб найму; фокус на «часу до компетентності» і якість найму
Логістика	9 РЦ забезпечують централізований ланцюг	обов’язкові компетенції безпеки та НС для РЦ
Ринок праці	медіана зарплати касира ≈21 тис. грн	грейди для масових ролей; утримання

Для HR-менеджменту це означає постійний попит на масові ролі, скорочення «часу до компетентності» і посилення стандартів безпеки в логістиці. Також релевантні ринкові орієнтири оплати праці у сервісних професіях: за даними агрегаторів вакансій, медіанна зарплата касира в Україні коливається біля 21 тис. грн, що формує реалістичні компенсаційні рамки й підкріплює потребу в прозорих грейдах і кар'єрних треках.

2.2. Діагностика середовища HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» є ключовою операційною компанією та локомотивом корпорації «АТБ».

До 2022 року мережа «АТБ» демонструвала агресивне екстенсивне зростання, покриваючи всі 24 області України. Проте повномасштабне вторгнення внесло кардинальні корективи. Компанія зазнала значних втрат: десятки магазинів були зруйновані, пошкоджені або опинилися на тимчасово окупованих територіях, що призвело до їхньої повної зупинки. Логістичні ланцюги, особливо на сході та півдні, були зруйновані. У 2022-2024 роках компанія продемонструвала високу адаптивність. Географія присутності змістилася: відбулося призупинення діяльності у небезпечних регіонах та активне відкриття нових магазинів у відносно безпечних центральних та, особливо, західних областях України. Ця вимушена релокація бізнес-активності створила нові виклики для HR-департаменту, пов'язані з необхідністю термінового найму та навчання персоналу у нових локаціях.

«АТБ-МАРКЕТ» працює у форматі «м'який дискаунтер». Ця бізнес-модель визначає ключові характеристики. Асортимент оптимізований, але водночас достатній для щоденних потреб. Налічує близько 3500–4000 артикулів (SKU), що значно менше, ніж у гіпермаркетах. Фокус робиться на товарах першої необхідності та продуктах з високою оборотністю.

«АТБ» має один з найвищих на ринку показників частки private labels в асортименті (ТМ «Своя лінія», «Розумний вибір»). Це дозволяє компанії

контролювати собівартість, пропонувати унікальний товар та підтримувати низькі ціни, не залежачи повністю від брендів-виробників.

Політика «завжди низьких цін», підкріплена регулярними акційними пропозиціями. Це формує імідж найдоступнішої мережі для масового споживача.

Компанія орієнтована на роботу з вітчизняними виробниками, що складають переважну більшість постачальників. «АТБ» відома своїми жорсткими контрактними умовами, вимогами до якості та обсягів постачання. Війна змусила компанію оперативно перебудовувати логістику та шукати нових постачальників на заміну тим, що опинилися в зоні бойових дій.

Цільова аудиторія «АТБ» – це максимально широкі верстви населення України. Ядром є споживачі з середнім та нижче середнього рівнем доходу, для яких ціна є ключовим фактором вибору. Динаміка останніх 3-5 років (спочатку пандемія COVID-19, а потім повномасштабна війна) лише посилила цінову чутливість. Спостерігається «раціоналізація» споживання: покупці частіше обирають товари за акціями, активно переходять на private labels та скорочують витрати на непріоритетні категорії товарів.

Як найбільший ритейлер, «АТБ-МАРКЕТ» перебуває під пильною увагою регуляторних органів. Динаміка державного впливу за 3-5 років була значною. 2020-2021 рр. - жорстке регулювання роботи магазинів через COVID-19 (карантинні обмеження, масковий режим, санітарні норми), запровадження державного моніторингу та регулювання цін на соціально значущі товари. У 2022-2025 рр. - воєнний стан. Компанія отримала статус об'єкта критичної інфраструктури, що дало змогу бронювати частину персоналу від мобілізації, але водночас посилило обов'язки щодо ведення військового обліку. Держава продовжила моніторинг цін на ключові продукти харчування. Водночас відбулася лібералізація трудового законодавства (наприклад, щодо спрощення процедур призупинення трудових договорів або звільнення), що вплинуло на HR-процеси.

Операційна модель та ринкові умови безпосередньо відображаються у фінансових результатах ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ», які наведені у попередньому розділі. Для повнішої картини фінансової стійкості проведемо коефіцієнтний аналіз на основі даних балансу компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнти ліквідності			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	0,04
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,50	0,48	0,48
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,17	1,10	1,15
Коефіцієнти платоспроможності (фін. стійкості)			
Коефіцієнт автономії (фін. незалежності)	0,30	0,18	0,31
Коефіцієнт фінансового левериджу (борг/власність)	2,33	4,55	2,22
Коефіцієнти ділової активності			
Коефіцієнт оборотності сукупних активів	2,97	3,29	3,48

Аналіз фінансового стану компанії виявив наступне. Показники ліквідності є характерними для галузі ритейлу, яка працює з високою оборотністю товарних запасів та низькою часткою вільних грошових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності тримається вище 1,0, що свідчить про здатність компанії покривати поточні зобов'язання поточними активами. Коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності низькі, оскільки основна частина поточних активів – це товари в обороті, а не гроші чи дебіторська заборгованість. Стабільність цих показників у кризовий період свідчить про ефективне управління грошовими потоками. Для HR-департаменту це означає, що ризик несвоєчасної виплати заробітної плати є мінімальним.

Компанія оперує з високим фінансовим левериджем (значною часткою позикового капіталу), що є типовим для мереж, які агресивно зростають. Коефіцієнт автономії знаходиться нижче норми. Кризовий 2022 рік став шоком: збитки "з'їли" значну частину власного капіталу, що призвело до критичного падіння коефіцієнта автономії до 0,18 та зростання левериджу до 4,55. У 2023

році, завдяки поверненню до прибутковості, компанія змогла відновити структуру балансу до довоєнних, хоч і все ще ризикованих, рівнів. Така висока залежність від кредиторів створює постійний тиск на операційну ефективність та жорсткий контроль над витратами, що безпосередньо транслюється у політику управління персоналом (жорстка штатна дисципліна, тиск на ФОП, мінімізація "невиробничих" HR-витрат).

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз факторів впливу на HR-менеджмент ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Фактор	Вплив на HR-менеджмент
P – Політико-правові	- Мобілізація: Критичний виклик. Вимивання чоловічого персоналу (охоронці, вантажники, водії, менеджери). Необхідність бронювання, ведення військового обліку, швидкої заміни мобілізованих. - Трудове законодавство: Спрощення процедур звільнення/призупинення договорів під час воєнного стану.
E – Економічні	- Інфляція та тиск на зарплати: Постійна необхідність перегляду рівня оплати праці для утримання персоналу, що конкурує за працівників з іншими мережами та навіть з ринком праці в ЄС (для мігрантів). - Скорочення ринку праці: Дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованої, у прифронтових та відновлених регіонах.
S – Соціально-демографічні	- Демографічна криза та міграція: Катастрофічне скорочення доступного трудового ресурсу (особливо молоді та жінок з дітьми). - Внутрішнє переміщення (ВПО): З одного боку, джерело кадрів, з іншого – виклик (адаптація, житло, психологічна підтримка). - Психологічний стан: Високий рівень стресу, вигорання персоналу.
T – Технологічні	- Автоматизація: Впровадження кас самообслуговування, автоматизація складської логістики – знижує потребу в касирах/комірниках, але підвищує вимоги до технічної грамотності персоналу. - Digital-HR: Необхідність впровадження мобільних додатків для навчання, комунікації, кадрового діловодства (e-learning, HR-боти).

Коефіцієнт оборотності сукупних активів демонструє блискучу позитивну динаміку. Він показує, що компанія генерує дедалі більше доходу з кожної гривні, інвестованої в активи (магазини, обладнання, запаси). Зростання цього показника у 2022-2023 роках підтверджує висновок про інтенсифікацію: компанія стала працювати ефективніше на тлі скорочення як активів (через руйнування), так і персоналу.

Отже, ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» є фінансово стійкою компанією з високоефективною бізнес-моделлю, здатною до швидкої адаптації. Однак її

фінансова модель базується на високій оборотності та значному позиковому капіталі. Це створює середовище високої інтенсивності праці та жорсткого контролю за витратами. У поєднанні з кадровим дефіцитом (про що свідчить скорочення штату), це формує головний виклик для HR-менеджменту: необхідно забезпечити стабільність та мотивацію персоналу в умовах, що об'єктивно сприяють високій плинності та вигоранню.

Зовнішнє середовище має вирішальний вплив на HR-стратегію компанії. PEST-аналіз (табл. 2.5) дозволяє систематизувати ключові фактори впливу на ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» у сфері HRM. PEST-аналіз чітко показує, що HR-служба компанії працює в умовах "ідеального шторму": необхідно масово набирати персонал на ринку, що стрімко звужується, одночасно утримуючи існуючих співробітників в умовах високого стресу та постійного тиску мобілізаційних процесів.

На основі наведеного вище аналізу внутрішнього середовища та факторів зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз системи HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Сильний HR-бренд роботодавця, лідер ринку. 2. Масштабність (можливості для швидкого кар'єрного росту). 3. Наявність власних навчальних центрів, стандартизовані програми навчання. 4. Стабільна та офіційна виплата заробітної плати.	1. Висока плинність персоналу (особливо на лінійних посадах). 2. Реактивний масовий рекрутинг (фокус на "закритті вакансій", а не на якості відбору). 3. Жорстка стандартизація та бюрократизація процесів, низька гнучкість. 4. Недостатній рівень розвитку корпоративної культури, фокус на операційній дисципліні.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження компетентнісного підходу для покращення якості відбору та оцінки. 2. Діджиталізація HR-процесів (e-learning, мобільні додатки для персоналу). 3. Розробка програм роботи з ветеранами та їх реінтеграції. 4. Формування кадрового резерву на основі оцінки компетенцій та потенціалу.	1. Посилення демографічної кризи та дефіциту кадрів. 2. Мобілізація ключового персоналу. 3. Зростання конкуренції за персонал з боку інших ритейлерів (Сільпо, Fozzy) та іноземних роботодавців. 4. Професійне вигорання HR-менеджерів та керівників магазинів через високе навантаження.

SWOT-аналіз висвітлює ключову проблему: система HR-менеджменту компанії добре налагоджена для *адміністративного* управління величезним штатом у стабільних умовах (S1, S3), але вона є слабкою (W1, W2) перед обличчям головних загроз (T1, T3) – дефіциту кадрів та високої конкуренції за них. Фокус на швидкому "закритті" вакансій (W2) призводить до прийому невідповідних кандидатів, що, у свою чергу, збільшує плинність (W1).

2.3 Ефективність діючої системи HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Проведений у п. 2.1-2.2 аналіз фінансового стану, зовнішнього середовища та SWOT-матриці HR-менеджменту ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» дозволяє стверджувати, що діюча система управління персоналом є прямим наслідком та водночас заручником обраної бізнес-моделі «дискаунтера». Жорстка орієнтація на операційну ефективність, мінімізацію витрат (що продиктовано високим фінансовим левериджем та інтенсифікацію праці (як показало зростання продуктивності на тлі скорочення штату) сформувала HR-систему, орієнтовану не на розвиток людського капіталу, а на адміністративне обслуговування «кадрового конвеєра».

Діагностика ключових HR-функцій виявляє низку системних проблем, що безпосередньо призводять до слабких сторін, ідентифікованих у SWOT-аналізі, зокрема до високої плинності персоналу (W1) та реактивного масового рекрутингу (W2).

Перша і ключова проблема стосується процесу відбору, який демонструє очевидний фокус на швидкості, а не на якості. Успадкована від періоду екстенсивного зростання, функція рекрутингу налаштована на «масовий підбір» (W2). Головним KPI для HR-менеджера є швидкість закриття вакансії. Сам відбір на лінійні посади (касир, продавець-консультант, охоронець) часто делегований безпосередньо керуючим магазинами (КМ). КМ, будучи операційним керівником, перевантаженим поточними завданнями, що

посилюється загальною інтенсифікацією праці, не володіє інструментами професійної оцінки та проводить співбесіди поверхово. Внаслідок цього, відбір базується на формальних критеріях (вік, наявність документів, готовність до графіка), а не на оцінці поведінкових компетенцій, таких як стресостійкість, клієнтоорієнтованість чи здатність до монотонної роботи. Це неминуче призводить до високого відсотку «помилок найму» – на роботу потрапляють люди, психологічно не готові до високої інтенсивності та стандартів роботи «АТБ».

Процес адаптації страждає від подібної дисфункції, демонструючи «стандартизацію» замість «інтеграції». Хоча компанія має сильну сторону – наявність власних навчальних центрів (S3), система навчання сфокусована виключно на технічних навичках (робота з касою, стандарти викладки товару, техніка безпеки). Психологічна адаптація та реальна інтеграція в колектив, включно з наставництвом, часто є формальними. У середовищі високої інтенсивності та плинності, «старі» співробітники та керівники не мають ні часу, ні мотивації займатися новачками. Таким чином, новий співробітник, щойно пройшовши технічне навчання, опиняється в стресовому середовищі без належної підтримки. Це, помножене на ймовірну «помилку найму», призводить до швидкого розчарування та звільнення у перші 1-3 місяці роботи, через що компанія несе не-окупні витрати на рекрутинг та навчання.

Оцінка персоналу та кар'єрне просування є третьою проблемною зоною. Можливість швидкого кар'єрного росту (S2) є одним з ключових мотиваторів, що декларує компанія. Проте, за відсутності об'єктивної системи оцінки, наприклад, асесмент-центрів чи оцінки за компетенціями, рішення про просування до кадрового резерву чи на вищу посаду (напр., з касира на старшого касира) приймається керуючим магазину суб'єктивно. Наслідком такого підходу є те, що критерієм просування часто стає не управлінський потенціал чи розвинені soft skills, а виконавча дисципліна та лояльність. В результаті, компанія системно просуває на управлінські посади гарних виконавців, які неминуче стають поганими менеджерами. Цей некомпетентний

лінійний менеджер, у свою чергу, погіршує мікроклімат у колективі та стає додатковим фактором зростання плинності кадрів (W1).

Нарешті, система мотивації також демонструє значні перекоси, зокрема, домінування «контролю» над «залученістю». Стабільна та офіційна заробітна плата (S4) є потужним гігієнічним фактором, але не мотиватором. Операційна модель «дискаунтера», орієнтована на жорстку стандартизацію та контроль витрат, сформувала відповідну корпоративну культуру (W4) – культуру виконання та дисципліни. Це призводить до того, що система мотивації збудована переважно на негативних стимулах: системі штрафів, жорсткому контролі дотримання графіків та стандартів. Позитивне підкріплення, визнання, робота над залученістю персоналу носять другорядний характер. Персонал працює в режимі «уникнення покарання», а не «досягнення успіху», що неминуче веде до емоційного вигорання, низької ініціативності та лише посилює плинність кадрів, як тільки на ринку з'являється альтернатива з меншим рівнем тиску.

Усі ці дисфункції синтезуються у єдину проблему – масовий рекрутинг. Діагностика показує, що HR-система ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» функціонує у замкненому «хибному колі». Висока плинність кадрів (W1) змушує HR-департамент та КМ працювати в режимі «гасіння пожеж», застосовуючи реактивний масовий рекрутинг (W2). Це, у свою чергу, знижує якість відбору, що призводить до прийому невідповідних кандидатів. Невідповідні кандидати, потрапляючи у стресове середовище з формальною адаптацією та культурою контролю (W4), швидко звільняються, тим самим лише посилюючи початкову проблему високої плинності (W1).

Економічні наслідки описаних особливостей проявляються насамперед у вартості плинності персоналу. Випадки виходу працівників у перші місяці після працевлаштування означають повторні витрати на пошук, оформлення, первинне навчання та наставництво, а також втрати продуктивності до моменту досягнення цільового рівня компетентності наступним новачком. З урахуванням масштабів мережі такі втрати набувають системного характеру й конкурують за

ресурси з інвестиціями у підвищення якості відбору, розвиток наставництва та формування зрозумілої, поведінково орієнтованої системи винагород. Порівняльні розрахунки свідчать, що навіть помірне скорочення часу до досягнення цільової компетентності та підвищення частки «якісного найму» на кілька відсоткових пунктів здатні дати ефект, співмірний з витратами на вдосконалення процедур добору й навчання.

Внутрішній аналіз свідчить про наявність ресурсів для переходу до більш зрілої моделі без кардинальних змін операційної логіки. До таких ресурсів належать усталені стандарти виконання операцій у магазинах і на складах, існуюча навчальна інфраструктура, досвід швидкого відновлення діяльності в умовах зовнішніх шоків, а також централізована логістика, що дозволяє типізувати вимоги до поведінки та навичок у ключових ролях. Разом із тим саме ці сильні сторони потребують «прошивки» компетентнісним змістом: описом очікуваної поведінки в робочих епізодах, рівнів володіння для кожної ролі та відповідних індикаторів, які можуть бути вбудовані у процедури добору, наставництва, оцінювання і винагороди.

Узагальнюючи, нинішня система ефективно розв’язує завдання забезпечення магазину персоналом «тут і тепер», проте недостатньо підтримує завдання довгострокового утримання й підвищення якості сервісу. Два вузлові механізми – якість відбору та керування часом до досягнення компетентності – мають вирішальне значення для зниження витрат на плинність і підвищення продуктивності на рівні зміни. Їм має відповідати оновлена система оцінювання, що фіксує не лише дотримання регламентів, а й бажані поведінкові прояви, та мотиваційна політика, у якій змінна частина прив’язана до критичних для мережі результатів: безпеки, якості сервісу, стабільності роботи в пікові години та готовності до внутрішньої мобільності.

Таким чином, діюча система HR-менеджменту в ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» хоч і є ефективною у виконанні транзакційної ролі (кадрове діловодство, розрахунок ЗП), але стратегічно вона не вирішує, а обслуговує та навіть посилює ключові проблеми бізнесу (плинність та кадровий дефіцит). Це

доводить гостру необхідність переходу від адміністративного «управління кадрами» до стратегічного HR-менеджменту, методологічною основою якого має стати саме компетентнісний підхід.

Запропонований у наступному розділі перехід до компетентнісної моделі управління персоналом спрямований на те, щоб наявні сильні сторони – стандарти операцій, навчальні можливості, централізований облік – працювали як єдина система. Формалізація профілів компетентностей, уніфікація процедур поведінкового відбору, введення «віх» у траєкторії адаптації, удосконалення оцінювання через поведінково-якірні шкали та прозорий зв’язок винагороди з важливими для компанії результатами створять підґрунтя для поступового скорочення часу до досягнення компетентності, підвищення частки успішних наймів і стабілізації колективів у магазинах і логістиці. Такий підхід дозволить перевести управління персоналом із переважно адміністративної площини у стратегічну, де людський капітал стає вимірюваним активом, а рішення – послідовними та підтвердженими даними.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «АТБ-МАРКЕТ» НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1 Розробка профілю компетенцій для ключової посади магазину мережі ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Переходячи до розробки практичних рекомендацій, що є метою даного розділу, необхідно сфокусувати зусилля на тих елементах системи, які здатні забезпечити найбільший мультиплікативний ефект ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Аналіз, проведений у другому розділі, зокрема діагностика «хибного кола» масового рекрутингу, вказує на те, що ключовою ланкою в системі управління персоналом на операційному рівні є посада «Керуючий магазином» ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Саме цей керівник несе подвійну відповідальність: з одного боку, за виконання операційних та фінансових показників магазину, а з іншого – за реалізацію повного циклу управління персоналом на локальному рівні, включаючи первинний відбір, адаптацію, мотивацію, контроль та, зрештою, утримання співробітників. Саме суб'єктивність дій та рішень на цій посаді, зумовлена відсутністю чітких стандартів, і є першопричиною високої плинності кадрів (W1) та низької якості відбору (W2).

Тому впровадження компетентнісного підходу доцільно розпочати саме з розробки еталонного профілю компетенцій для посади «Керуючий магазином». Цей профіль має стати об'єктивним, стандартизованим інструментом (мірилом) для оцінки як діючих керівників, так і кандидатів на цю посаду. Запропонована модель базується на стратегічних цілях компанії (ефективність, сервіс) та спрямована на вирішення проблем, ідентифікованих у ході аналізу (висока плинність, суб'єктивізм у просуванні). Модель компетенцій структурується за трьома ієрархічними блоками: корпоративні, менеджерські та професійні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Профіль компетенцій для посади «Керуючий магазином» ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Блок компетенцій	Назва компетенції	Поведінкові індикатори
Корпоративні	1. Клієнтоорієнтованість	- Демонструє повагу до клієнта, навчає цьому персонал. - Оперативно та конструктивно вирішує конфліктні ситуації.
	2. Орієнтація на результат	- Фокусується на виконанні плану (товарообіг, втрати). - Шукає шляхи оптимізації процесів, а не лише виконує інструкції.
Менеджерські	3. Управління командою	- Чітко ставить завдання, контролює виконання. - Здійснює регулярний моніторинг та надає зворотний зв'язок підлеглим. - Створює робочу атмосферу, попереджає конфлікти.
	4. Розвиток підлеглих	- Виступає в ролі наставника для нових працівників. - Виявляє потенціал співробітників, рекомендує їх до кадрового резерву.
Професійні	5. Операційний менеджмент	- Ефективно керує товарними запасами, контролює терміни придатності. - Забезпечує дотримання стандартів мерчандайзингу та санітарних норм.
	6. Управління персоналом (HR-функція)	- Здатний провести якісну первинну співбесіду. - Аналізує причини плинності у своєму магазині та пропонує рішення.

Ця модель компетенцій має стати основою для всіх подальших кадрових рішень щодо КМ (відбір, оцінка, просування). Перший блок, корпоративні компетенції, визначає відповідність керівника цінностям компанії, що є фундаментом для будь-якої посади. Сюди входить клієнтоорієнтованість, яка для керівника вимірюється не лише його особистою поведінкою, але й здатністю транслювати ці стандарти сервісу підлеглим та конструктивно вирішувати конфліктні ситуації з покупцями. Також сюди належить орієнтація на результат, що вимагає від керуючого магазином проактивної позиції, фокусування на досягненні ключових показників ефективності (товарообіг,

мінімізація втрат) та пошуку шляхів оптимізації, а не лише пасивного виконання інструкцій.

Другий, менеджерський блок, є критично важливим, оскільки безпосередньо спрямований на розрив «хибного кола» плинності. Ключова компетенція тут – управління командою. Вона передбачає не лише вміння чітко ставити завдання та контролювати їх виконання, але й здатність надавати регулярний, розвиваючий зворотний зв'язок підлеглим. Саме ця поведінка створює здорову робочу атмосферу, попереджає конфлікти та підвищує рівень утримання персоналу. До цього ж блоку належить компетенція розвиток підлеглих. Вона покликана замінити суб'єктивні критерії просування (ідентифіковані як проблема у п. 2) на об'єктивні. Компетентний керуючий має виступати в ролі наставника, ідентифікувати потенціал співробітників та обґрунтовано рекомендувати їх до кадрового резерву, базуючись на реальних досягненнях та здібностях.

Третій блок – професійні компетенції – охоплює специфічні знання та навички. Операційний менеджмент залишається базовою вимогою: ефективне управління товарними запасами, контроль термінів придатності, забезпечення дотримання стандартів мерчандайзингу та санітарних норм. Однак, з огляду на виявлені проблеми, до цього блоку вводиться нова, принципово важлива компетенція – локальне управління персоналом. Вона вимагає від керуючого магазином володіння конкретними інструментами: здатністю провести якісну первинну співбесіду, вмінням аналізувати реальні причини плинності кадрів у своєму магазині та пропонувати ефективні рішення щодо утримання людей.

Таким чином, розроблений профіль компетенцій перетворює посаду «Керуючий магазином» ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» із переважно операційної на стратегічно важливу управлінську позицію. Цей профіль стає наріжним каменем для подальшої перебудови всієї системи управління людськими ресурсами, адже саме він буде покладений в основу оновлених процедур відбору, оцінки, розвитку та мотивації персоналу.

Подальше вдосконалення може полягати у розробці та впровадження карти компетенцій для ключових ролей ритейлу ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ».

З огляду на діагностику пропонується трирівнева карта компетенцій: корпоративні (клієнтоорієнтованість, безпека, відповідальність, культура навчання), міжфункційні (командна взаємодія, управління ризиками, цифрова грамотність, вирішення проблем), рольові (для касира, адміністратора зали, керівника магазину, оператора РЦ, водія). Кожна компетенція описується поведінковими індикаторами і якірними рівнями володіння; зв’язок зі стратегією забезпечується через карти показників BSC, а прозорість – через впровадження HCRD за ISO 30414:2025 [10; 24].

Таблиця 3.2 – Фрагмент карти компетенцій для мережі ритейлу ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ»

Роль	Ядро компетенцій	Ключові поведінкові індикатори
Продавець-касир	клієнтоорієнтованість; операційна дисципліна; увага до ризиків	дотримується SOP каси; коректно сканує і звіряє позиції; деескалує конфлікти
Адміністратор зали	лідерство; вирішення проблем; контроль якості	організує зміну; пріоритизує черги; аналізує втрати
Керівник магазину	лідерство; аналітика; розвиток персоналу	встановлює OKR; проводить розбір інцидентів; формує резерв
Оператор РЦ	безпека; технічна акуратність; самоменеджмент	дотримується температурних режимів; веде облік; повідомляє про відхилення
Водій	дисципліна; навігація; дії у НС	дотримується графіка; діє за інструкціями безпеки; фіксує інциденти

Узгоджена карта компетенцій слугує «словником» для добору, навчання, оцінювання і винагород, а також для наступництва і резервування критичних ролей складу та транспорту.

3.2 Напрями вдосконалення процесів відбору та оцінки персоналу на основі компетентнісного підіходу

Розробка профілю компетенцій для посади «Керуючий магазином» (табл. 3.1) та загальної карти компетенцій для ключових ролей ритейлу (табл. 3.2) є лише першим кроком; самі по собі ці моделі не вирішують виявлених у розділі 2 проблем. Вони є інструментами, які набувають цінності лише при їх глибокій інтеграції у ключові процеси управління персоналом. Насамперед необхідно докорінно реформувати процеси відбору та оцінки, щоб розірвати «хибне коло», де суб'єктивний найм призводить до високої плинності кадрів.

Пропонується впровадити дворівневу систему реформування, що враховує специфіку різних посад: пріоритетний рівень (для ключової посади «Керуючий магазином») та системний рівень (для масових посад, описаних у табл. 3.2).

На пріоритетному рівні вдосконалення процесу відбору «Керуючих магазинами» має бути спрямоване на зміну самої філософії найму: від реактивного «закриття вакансій» (W2) до проактивного пошуку кандидатів з відповідним поведінковим потенціалом. Для цього пропонується повністю відмовитися від поточних неструктурованих співбесід. Натомість слід впровадити єдиний корпоративний стандарт – структуроване інтерв'ю за компетенціями (поведінкове інтерв'ю), що базується на профілі з табл. 3.1. Замість гіпотетичних запитань («Що б ви робили, якби…»), цей метод вимагає від кандидата наведення конкретних прикладів зі своєї попередньої практики. Наприклад, для оцінки компетенції «Управління командою» (індикатор: вирішення конфліктів) слід використовувати поведінкове запитання: «Розкажіть, будь ласка, про випадок на вашій попередній роботі, коли між двома вашими підлеглими виник серйозний міжособистісний конфлікт, що шкодив роботі. Які конкретно дії ви вжили для вирішення ситуації? Яким був кінцевий результат?». Оцінюючи відповідь, підготовлений інтерв'юер аналізує,

наскільки описані кандидатом дії відповідають еталонним поведінковим індикаторам.

Паралельно з реформою відбору, життєво необхідно змінити систему оцінки діючих керуючих магазинами. Як показав аналіз, поточна суб'єктивна оцінка призводить до просування на керівні посади гарних виконавців, які стають неефективними менеджерами. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження регулярної (щорічної) процедури оцінки за компетенціями методом «360 градусів». Цей інструмент передбачає отримання зворотного зв'язку щодо робочої поведінки керуючого магазином з кількох джерел одночасно: його прямого керівника, самооцінки та, що найважливіше, його безпосередніх підлеглих (персоналу магазину). Саме анонімне оцінювання «знизу-вгору» дозволяє виявити реальні «сліпі зони» менеджера, наприклад, низький рівень розвитку компетенції «Управління командою», що є прямою причиною плинності.

На системному рівні необхідно реформувати процеси для масових посад (продавець-касир, оператор розподільчого центру, водій), спираючись на карту компетенцій з табл. 3.2. Використання глибокого поведінкового інтерв'ю чи оцінки «360 градусів» для цих ролей є недоцільним через їх масовість. Тому тут потрібні інші, швидкі та стандартизовані інструменти.

Для відбору на масові посади пропонується розробити короткі стандартизовані бланки співбесіди (чек-листи) для керуючих магазинами та рекрутерів. Ці бланки мають містити 2-3 ключових запитання, що перевіряють саме ті компетенції, що вказані в ядрі для конкретної ролі (табл. 3.2). Наприклад, при відборі «Продавця-касира» замість загальних запитань інтерв'юер має чітко перевірити «операційну дисципліну» («Наведіть приклад, коли вам доводилося суворо дотримуватись інструкції, навіть якщо це було незручно») та «клієнтоорієнтованість». Це дозволить зробити масовий відбір об'єктивним та швидким, відсіюючи невідповідних кандидатів ще на вході.

Для оцінки масового персоналу пропонується впровадити регулярний (щоквартальний) чек-лист моніторингу ефективності, також базований на

поведінкових індикаторах з табл. 3.2. Керуючий магазином оцінюватиме свого «Продавця-касира» не суб'єктивно, а за чіткими критеріями: «дотримується SOP каси», «коректно сканує позиції», «деескалує конфлікти». Це вирішує одразу два завдання: по-перше, надає об'єктивну базу для преміювання чи стягнень, по-друге, що більш важливо, дозволяє об'єктивно формувати кадровий резерв. Керуючий зможе ідентифікувати, хто з касирів стабільно демонструє поведінкові індикатори, притаманні вищій ролі «Адміністратора зали» (наприклад, «організує зміну», «пріоритезує черги»), та обґрунтовано рекомендувати його на просування.

Зміни пропонується починати з «шва» між компетенціями і даними: структуровані профілі стають підґрунтям для інструментів добору (структуровані інтерв'ю з поведінковими якорями, ситуаційні завдання, робочі зразки), для навчання (мікромодулі з «віхами» TtC), для оцінювання (BARS-шкали і калібрування), для винагороди (преміальні механіки за критичні поведінки у безпеці та сервісі). Усі процеси живляться з HRIS та виводяться на панель керівника у форматі ISO 30414, тоді як безпекові блоки додатково нормуються через систему менеджменту охорони праці ISO 45001 [25; 34].

Таблиця 3.3 – Ядро KPI компетентнісної системи (цільові ефекти)

Блок	KPI	Очікуваний ефект
Добір	«якість найму»; час закриття вакансій	нижча плинність у перший рік; менше «латентних» вакансій
Розвиток	TtC для касира/адміністратора/оператора РЦ	швидший вихід на норму; стабільний сервіс у піки
Залученість	eNPS; участь у навчанні	менше прогулів; кращі відгуки клієнтів
Безпека	LTIFR; частота інцидентів	зниження травматизму; кероване преміювання
Фінанси	вартість найму/навчання на 1 FTE	оптимізація бюджету; доказовість ROI інвестицій у людей

Таким чином, запропонований дворівневий підхід до вдосконалення відбору та оцінки робить всю систему управління персоналом керованою. Він використовує розроблені моделі компетенцій (табл. 3.1 та 3.2) як єдину та

об'єктивну «мову» для прийняття кадрових рішень на всіх рівнях: від найму водія до оцінки ефективності керуючого магазином.

3.3. Обґрунтування впровадження компетентнісного підходу в систему мотивації та розвитку

Впровадження нових моделей компетенцій (табл. 3.1 та 3.2) та реформування процесів відбору й оцінки (п. 3.2) створюють необхідну базу, але не гарантують успіху самі по собі. Аби компетентнісний підхід запрацював як цілісна система, він має бути нерозривно пов'язаний із функціями розвитку та, що найважливіше, мотивації персоналу. Саме ця інтеграція дозволяє замкнути цикл управління талантами та забезпечити реальне повернення інвестицій у людський капітал.

Вдосконалення системи розвитку має відбуватися диференційовано, спираючись на об'єктивні дані, отримані в ході оновленої процедури оцінки. Для керуючого магазином результати щорічної оцінки за методом «360 градусів» мають стати основою для формування індивідуальних планів розвитку. Цей підхід кардинально відрізняється від поточної практики загальних тренінгів. Наприклад, якщо оцінка виявила у керівника високу «Орієнтацію на результат», але критично низькі показники за компетенцією «Розвиток підлеглих» (що підтверджується низькими оцінками від його команди), компанія має направити його не на загальний курс «Лідерство», а на цільовий воркшоп з наставництва, коучингу та надання зворотного зв'язку. Це робить навчання цілеспрямованим, ефективним та спрямованим на усунення конкретних поведінкових прогалин, що є причиною плинності.

Для масових посад (продавець-касир, оператор тощо) інструментом розвитку стають результати регулярного моніторингу ефективності (чек-листи, запропоновані у п. 3.2). Цей інструмент перестає бути лише засобом контролю і перетворюється на об'єктивний механізм виявлення потенціалу. Керуючий магазином, фіксуючи, що продавець-касир стабільно демонструє поведінкові

індикатори, притаманні вищій ролі «Адміністратора зали» (наприклад, «організує зміну», «аналізує втрати»), отримує обґрунтовану підставу для зарахування цього співробітника до кадрового резерву. Таким чином, просування стає прозорим і базується на доведеній компетентності, а не на суб'єктивній думці керівника, що вирішує хронічну проблему, діагностовану у розділі 2.

Однак, найпотужнішим важелем для впровадження змін є реформа системи мотивації. Для керуючого магазином пропонується критично важлива зміна: прив'язка його змінної частини доходу (премії) не лише до традиційних фінансових показників (товарообіг, рівень втрат), але й до ключових показників у сфері управління персоналом. У його преміальну карту необхідно додати такі показники, як «рівень плинності персоналу у підзвітному магазині» та «укомплектованість штату», надавши їм суттєву вагу (наприклад, 20-25% від загальної премії). Це створює пряму фінансову зацікавленість керуючого у тому, щоб якісно проводити відбір за компетенціями (щоб не брати «випадкових» людей), ефективно адаптувати новачків та розвивати діючих співробітників, утримуючи їх в команді.

Для масових посад система мотивації також має бути пов'язана з картою компетенцій (табл. 3.2). По-перше, це забезпечує потужну нематеріальну мотивацію через прозорість кар'єрних шляхів: співробітник чітко бачить, яку поведінку він має демонструвати, щоб претендувати на вищу посаду. По-друге, це закладає основу для переходу до більш справедливої системи оплати праці, наприклад, грейдингу, де рівень окладу прив'язаний не лише до посади, але й до підтвердженого рівня володіння компетенціями.

Оцінка очікуваної ефективності. Впровадження запропонованого комплексного підходу (якісний відбір + цільовий розвиток + справедлива мотивація) матиме прямий та вимірюваний економічний ефект, насамперед за рахунок зниження плинності персоналу. Середні витрати на заміну одного лінійного співробітника у ритейлі (що включають витрати на рекрутинг, кадрове адміністрування, первинне навчання, адаптацію наставником та

втрачену продуктивність) консервативно оцінюються у 0,5-0,75 місячного окладу [18].

Припустимо, середній оклад лінійного працівника – 15 000 грн.

Витрати на заміну одного працівника (C) = 15 000 * 0,7 = 10 500 грн.

Припустимо, загальна плинність лінійного персоналу в мережі (45 000 осіб) складає 70% на рік (середній показник для галузі, що корелює з проблемою W1).

Кількість звільнених (N) = 45 000 * 0,70 = 31 500 осіб на рік.

Загальні витрати компанії на плинність (W) = C * N = 10 500 * 31 500 = 330,75 млн грн на рік.

Якщо запропоновані заходи дозволять знизити плинність лише на 5% (з 70% до 65%): Нова кількість звільнених (N2) = 45 000 * 0,65 = 29 250 осіб.

Економія (E) = (N - N2) * C = (31 500 - 29 250) * 10 500 = 2 250 * 10 500 = 23,625 млн грн на рік.

Цей розрахунок наочно демонструє, що інвестиції у впровадження компетентнісного підходу є не додатковими витратами, а прямою та економічно обґрунтованою необхідністю для компанії, що дозволяє вирішити ключову проблему «хибного кола» та підвищити фінансову ефективність в умовах гострого кадрового дефіциту.

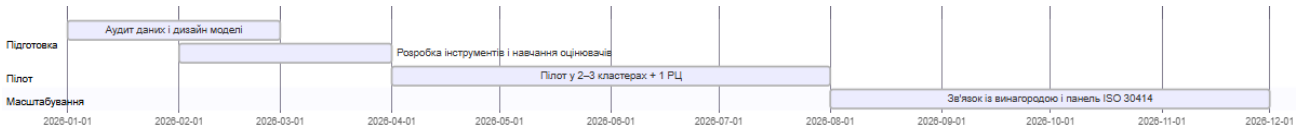


Рисунок 3.1 – Графік Ганта впровадження пропонованих змін ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» у 2026 р.

Етап підготовки передбачає аудит HR-даних, узгодження карти компетенцій і дизайн оціночних інструментів; пілот – запуск у двох-трьох регіональних кластерах та одному РЦ із навчанням оцінювачів і підрахунком TtC; масштабування – інтеграцію з оплатою праці/преміюванням, запуск панелі ISO 30414 і регулярних нефінансових розкриттів HCRD. Враховуючи

інфраструктурні ризики, у пілот включаються «обов’язкові компетенції безпеки» за ISO 45001 для складів і транспорту [34].

Графік реалізації наведено на рис 3.1, він узгоджений з бюджетним циклом і дозволяє показати перші ділові ефекти у межах року через скорочення TtC, стабілізацію плинності та зниження інцидентності.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра виконано теоретичне обґрунтування та розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо формування системи HR-менеджменту вітчизняного підприємства ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» на засадах компетентнісного підходу. У результаті проведеного дослідження, що дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання, сформульовано такі висновки.

Дослідження теоретичних засад показало, що сучасний HR-менеджмент еволюціонував від адміністративно-облікової функції («управління кадрами») до стратегічно інтегрованої системи, орієнтованої на створення вимірюваної бізнес-цінності. Ключовою методологією, що забезпечує цю трансформацію, є компетентнісний підхід. На відміну від кваліфікаційного підходу, що фокусується на формальних знаннях, компетінісний ідентифікує та вимірює стійкі поведінкові патерни, які безпосередньо прогнозують високу ефективність на робочому місці.

Систематизовано, що сила компетентнісного підходу полягає в його інтеграційній функції. Він створює єдину об’єктивну «мову» для всіх HR-процесів, забезпечуючи їх стратегічне узгодження. Профілі компетенцій стають основою для розробки інструментів добору (поведінкові інтерв’ю), процедур оцінки (поведінково-якірні шкали), формування цільових програм розвитку (усунення «прогалин» у компетенціях) та побудови прозорих систем мотивації і кар’єрного просування (грейдинг).

Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» підтвердив, що підприємство є операційно ефективним та фінансово стійким, здатним до швидкої адаптації в кризових умовах, що довело повернення до прибутковості у 2023 році після значних збитків 2022 року. Водночас виявлено ключові особливості операційної моделі: висока залежність від позикового капіталу та екстремальна інтенсифікація праці, що підтверджується зростанням

продуктивності на 40,9% при одночасному скороченні середньооблікової чисельності персоналу на 13,6% за 2021-2023 роки.

Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST та SWOT-аналіз) виявила критичне протиріччя. З одного боку, компанія стикається із головними загрозами – посиленням демографічної кризи та мобілізацією, що створюють гострий дефіцит кадрів. З іншого боку, її HR-система має ключові слабкі сторони – надзвичайно високу плинність персоналу на лінійних посадах (W1) та реактивний, орієнтований на швидкість, а не на якість, масовий рекрутинг (W2).

У ході дослідження діагностовано наявність «хибного кола» в діючій системі управління персоналом. Висока плинність змушує компанію застосовувати реактивний масовий підбір, що знижує якість відбору. На роботу потрапляють люди, психологічно не готові до високої інтенсивності праці, що в поєднанні з формальною адаптацією призводить до їхнього швидкого звільнення. Таким чином, діюча HR-система не вирішує, а обслуговує та посилює ключову проблему бізнесу.

Для розриву «хибного кола» розроблено практичні рекомендації, починаючи з ключової посади – «Керуючий магазином». Сформовано еталонний профіль компетенцій, який трансформує цю роль з операційної на управлінську, додаючи критичні компетенції «Розвиток підлеглих» та «Управління персоналом (HR-функція)», що включає здатність аналізувати причини плинності.

Для поширення підходу на всі ключові ролі запропоновано комплексну карту компетенцій, що охоплює масові посади (продавець-касир, оператор розподільчого центру, водій), структурує вимоги та слугує єдиним стандартом для всієї мережі

На основі розроблених моделей обґрунтовано напрями вдосконалення процесів відбору та оцінки. Для керуючих магазинами запропоновано впровадження обов'язкових структурованих поведінкових інтерв'ю при наймі та регулярної оцінки за методом «360 градусів» для діючих керівників. Для

масових посад – стандартизовані чек-листи для співбесід та регулярний моніторинг ефективності за поведінковими індикаторами

Обґрунтовано необхідність інтеграції компетенцій у систему мотивації та розвитку. Запропоновано формувати індивідуальні плани розвитку для керівників на основі результатів оцінки «360 градусів» та використовувати об’єктивні критерії для формування кадрового резерву з лінійного персоналу. Ключовою рекомендацією є реформа системи мотивації керуючих магазинами шляхом прямої прив'язки їхньої премії до показників плинності персоналу та укомплектованості штату у підзвітному магазині.

Розрахунок очікуваної ефективності довів економічну доцільність запропонованих заходів. Консервативна оцінка показує, що зниження рівня плинності персоналу лише на 5 відсоткових пунктів дозволить ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» зекономити щонайменше 23,6 мільйони гривень на рік на витратах, пов'язаних із заміною персоналу

Таким чином, завдання кваліфікаційної роботи виконані у повному обсязі, а поставлена мета – досягнута. Доведено, що перехід від адміністративного «управління кадрами» до стратегічного HR-менеджменту на засадах компетентнісного підходу є не лише теоретично обґрунтованим, але й прямою економічною необхідністю для ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ» в умовах посилення кадрового дефіциту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала О., Скулінець Ю. АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, МЕНТОРСТВО. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-263-269 (дата звернення: 03.11.2025).

2. Бліщук К. М. Роль цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів. *Efficiency of public administration*. 2023. № 74/75. С. 87–92. URL: https://doi.org/10.36930/507415 (дата звернення: 03.11.2025).

3. Бондар Т., Краснонос А. СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114 (дата звернення: 02.11.2025).

4. Винничук Р. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ МАТРИЦІ КОМПЕТЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 11(17). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-97-106 (дата звернення: 03.11.2025).

5. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. ОЦІНЮВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.77 (дата звернення: 03.11.2025).

6. Волкова Н., Красноштан Ж. СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА: НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ. *ΛΌГОΣ. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ*. 2019. № 8. С. 40–42. URL: https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.008 (дата звернення: 02.11.2025).

7. ГРИЦЮК О. КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic*

sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 560–565. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-79 (дата звернення: 02.11.2025).

8. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172.

9. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44–48. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600 (дата звернення: 02.11.2025).

10. Загорянська О. HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87 (дата звернення: 02.11.2025).

11. Зачосова Н. В., Кімлик В. М., Замогильна А. В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 36–42. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42 (дата звернення: 02.11.2025).

12. ІППОЛІТОВА І. ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА. *ZESZYTY NAUKOWE WYŻSZEJ SZKOŁY TECHNICZNEJ W KATOWICACH*. 2024. № 19. С. 131–142. URL: https://doi.org/10.54264/0104 (дата звернення: 03.11.2025).

13. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СОЦІАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Ю. О. Головчук та ін. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 15. С. 49–57. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.15.49 (дата звернення: 02.11.2025).

14. Качур А. Р., Тадеєв Ю. П., Шкробот М. В. HR МЕНЕДЖМЕНТ ТА ВІЙНА: ВПЛИВ ТА НАСЛІДКИ ДЛЯ МІЖНАРОДНИХ КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 127–132. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308824 (дата звернення: 02.11.2025).

15. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25 (дата звернення: 02.11.2025).

16. Ковбасюк Б. Р. Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*. 2023. № 3. С. 56–64. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.7 (дата звернення: 02.11.2025).

17. Коробкіна М. Р. HR-МЕНЕДЖМЕНТ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Економіка країни в умовах глобальних викликів: наукові підходи та практика реалізації*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-415-6-22 (дата звернення: 02.11.2025).

18. Короленко О., Кутова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 02.11.2025).

19. Корпорація АТБ. Кар'єра. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.atbmarket.com/uk/kariera (дата звернення: 01.11.2024).

20. Кравченко В. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 21-02. С. 96–100. URL: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-052 (дата звернення: 02.11.2025).

21. Кушнерик О. В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12.

С. 125–129. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21 (дата звернення: 02.11.2025).

22. Литвинюк А. А., Сологуб В. В. Особенности мотивации карьерного развития поколения Z и их влияние на HR-менеджмент. *Leadership and Management*. 2025. Т. 12, № 9. С. 1945–1960. URL: https://doi.org/10.18334/lim.12.9.123726 (дата звернення: 02.11.2025).

23. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878 (дата звернення: 02.11.2025).

24. МАТРИЦЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ / В. П. Мікловда та ін. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2018. № 1(51). С. 19–22. URL: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.1(51).19-22 (дата звернення: 03.11.2025).

25. Миронова Р., Вознюк Л. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Ефективне управління економікою на світовому, державному та регіональному рівнях*. 2024. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-367-8-33 (дата звернення: 03.11.2025).

26. Місецький А. В. Еволюція методів залучення персоналу. *Економіка і організація управління*. 2025. № 1. С. 56–66. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.5 (дата звернення: 02.11.2025).

27. Невмержицька С., Козир Т. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ. *PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS DE LA APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA INNOVADORA*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11 (дата звернення: 02.11.2025).

28. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.7954499 (дата звернення: 02.11.2025).

29. Осадчук О. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ТА АУДИТУ

НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77 (дата звернення: 02.11.2025).

30. Павленко Н. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ГНУЧКОСТІ ПЕРСОНАЛУ. *DÉBATS SCIENTIFIQUES ET ORIENTATIONS PROSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE*. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-05.02.2021.v1.56 (дата звернення: 02.11.2025).

31. Петров С. В. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ ЛИЧНОСТИ. *ГУМАНИТАРНЫЕ, СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ/ HUMANITIES, SOCIAL ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES*. 2023. № 6. URL: https://doi.org/10.23672/sae.2023.32.25.036 (дата звернення: 02.11.2025).

32. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12 (дата звернення: 02.11.2025).

33. ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Про компанію. Офіційний веб-сайт АТБ. URL: https://www.atbmarket.com/uk/o-kompanii (дата звернення: 01.11.2024).

34. ПрАТ «АТБ-МАРКЕТ». Фінансова звітність та звіт про управління за 2021-2023 роки. Система розкриття інформації НКЦПФР (SMIDA). URL: https://smida.gov.ua/db/participant/30487219 (дата звернення: 01.11.2024).

35. Приймак В. Модель професійних компетенцій сучасного менеджера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 137. С. 49–52.

36. Рудніцька К. В. Сутність понять "компетентісний підхід", "компетентність", "компетенція", "професійна компетентність" у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Педагогіка. Соціальна робота"*. 2016. Вип. 1 (38). С. 241–244.

37. Симонов Д. ВПЛИВ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ НА ЯКІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ. *EDUCATION AND SCIENCE OF TODAY: INTERSECTORAL ISSUES AND DEVELOPMENT OF*

SCIENCES. 2021. URL: https://doi.org/10.36074/logos-19.03.2021.v2.40 (дата звернення: 03.11.2025).

38. Сорока О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-36 (дата звернення: 02.11.2025).

39. Степенко А. Ю. МОТИВАЦІЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ. *Economics and Management*. 2024. С. 61–69. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7872.2.2024.61 (дата звернення: 02.11.2025).

40. Стрижеус Л., Тендюк А. УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 115–121. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14 (дата звернення: 02.11.2025).

41. Тарнавська Д., Бугас Н. РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»). *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-95 (дата звернення: 02.11.2025).

42. Ткач Т. Психологічні детермінанти розвитку соціальних компетенцій. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2021. № 3(56)Т.1. С. 151–160. URL: https://doi.org/10.33216/2219-2654-2021-56-3-1-151-160 (дата звернення: 03.11.2025).

43. Хоровинникова Е. Г. Принятие управленческих решений по внедрению информационных технологий в HR-менеджмент. *Leadership and Management*. 2021. Т. 8, № 3. С. 329–340. URL: https://doi.org/10.18334/lim.8.3.112383 (дата звернення: 02.11.2025).

44. Цигилик Н., Дзюрах Ю. HR- МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СВІТОВИХ ПРАКТИК. *Наукові інновації та*

передові технології. 2023. № 5(19). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-142-150 (дата звернення: 02.11.2025).

45. Шафран А., Яремко І. КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК КОМПОНЕНТ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2022. № 7(25). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-333-345 (дата звернення: 02.11.2025).

46. Якубін Д. ОРГАНАЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH* / chair К. Огданський. 2025. URL: https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.015 (дата звернення: 02.11.2025).

47. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (date of access: 02.11.2025).

48. Dergaliuk B., Duzhak V. PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2307-5651.25.2023.7 (date of access: 02.11.2025).

49. Shchokina E., Cherna I. PERSONNEL POLICY AS A TOOL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Market Infrastructure*. 2020. No. 43. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct43-62 (date of access: 02.11.2025).

50. Styaglick N. Competent approach in the professional training of the specialists from the development of software supporting higher educational institutions of i-ii accreditation levels. *Physical and Mathematical Education*. 2018. Vol. 15, no. 1. P. 95–97. URL: https://doi.org/10.31110/2413-1571-2018-015-1-015 (date of access: 03.11.2025).