

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

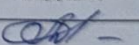
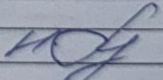
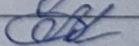
**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Садовнікова Дмитра Миколайовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства»

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дудник А.В.	80	добре	
Рецензент	<i>Васильченко</i>	80	добре	
Нормоконтролер	Дудник А.В.	80	добре	

Дніпро

2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту  
  
Швець В.Я.  
(підпис)  
« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студенту(ці) Садовнікову Дмитру Миколайовичу

академічної групи 073-21-1

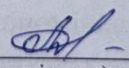
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи обґрунтування рішень у управління персоналом підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Оцінка та аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування ефективних рішень з управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів Дніпро-М»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

  
(підпис керівника)

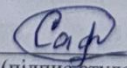
Дудник А.В.

(прізвище, ініціали)

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Садовніков Д. М.

(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Садовнікова Дмитра Миколайовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом  
підприємства

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОДАВЕЦЬ-КОНСУЛЬТАНТ, ПЕРСОНАЛ,  
ПРЕМІЯ, ІНДИВІДУАЛЬНІ ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ, УПРАВЛІНСЬКІ  
РІШЕННЯ

Структура роботи: 74 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 5 таблиць; 25 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення системи управління персоналом компаній в сучасних умовах господарювання.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнені теоретичні основи обґрунтування ефективних рішень у сфері управління персоналом; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» та система управління персоналом магазинів; обґрунтовані ефективні рішення у сфері управління персоналом мережі магазинів «Дніпро-М»; розроблена методика розрахунку індивідуальних індикаторів ефективності персоналу магазину, що передбачає встановлення тісного зв'язку між розміром премії та результатами праці робітників.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними торговельними мережами.

Сфера застосування – діяльність компаній з удосконалення системи управління персоналом магазинів.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення дозволять удосконалити існуючу систему управління персоналом магазину Дніпро-М шляхом врахування при розробці індивідуальних індикаторів ефективності працівників актуальних цілей компанії. Це підвищить рівень задоволення робітників, оскільки їх премія буде залежати від результатів власних досягнень. Це, в свою чергу, позитивно вплине на діяльність компанії в цілому.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом шляхом застосування методики оцінки результатів роботи продавців-консультантів Дніпро-М, яка пов'язує рівень винагороди з результатами самого працівника.

## ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's  
Student group 073-21-1  
Dnipro University of Technology  
Sadovnikov Dmytro

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SALES CONSULTANT, STAFF, BONUS, INDIVIDUAL PERFORMANCE INDICATORS, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis's structure: 74 pages of computer text; 17 pictures; 5 tables; 25 literature sources.

Object – the human resource management system of enterprises under current economic conditions

Objective of the work – theoretical justification and development of solutions for improving the human resource management system of companies under current economic conditions.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations for justifying effective decisions in the field of human resource management have been summarized; the performance of LLC "Dnipro-M Store Chain" and its personnel management system have been analyzed; effective decisions in the field of human resource management for the Dnipro-M store chain have been substantiated; a methodology for calculating individual performance indicators of store personnel has been developed, which establishes a close link between the amount of the bonus and the work performance of employees.

Research methods – theoretical generalization and systematization, methods of economic-statistical and economic analysis, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by domestic retail chains.

The area of implementation – the activities of companies aimed at improving the personnel management system of retail stores.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed solutions will improve the existing human resource management system of the Dnipro-M store by integrating the company's current objectives into the development of individual performance indicators for employees. This will increase employee satisfaction, as their bonuses will depend on their individual performance. In turn, this will positively impact the overall performance of the company.

The importance of the research – the practical value of the results lies in the development of recommendations for enhancing the personnel management system by applying a performance evaluation methodology for Dnipro-M sales consultants, which links the level of remuneration to the employee's individual results.

**ЗМІСТ**

Вступ.....	8
1. Теоретичні основи обґрунтування рішень у сфері управління персоналом підприємств.....	10
1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємств .....	10
1.2. Класифікація факторів середовища господарювання, що впливають на розвиток системи управління персоналом.....	21
2. Оцінка та аналіз діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».....	30
2.1. Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Мережа магазинів «Дніпро-М» .....	30
2.2. Аналіз та оцінка основних результатів господарювання ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».....	34
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».....	41
3. Обґрунтування ефективності рішень з управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» .....	52
3.1. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».....	52
3.2. Обґрунтування доцільності застосування системи індивідуальних індикаторів ефективності.....	68
Висновки .....	74
Перелік джерел посилання .....	76

## ВСТУП

Удосконалення системи управління персоналом в умовах сучасних викликів набуває критичного значення для забезпечення стабільності та довгострокової життєздатності підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті повномасштабної війни в Україні, яка створює безпрецедентні ризики для функціонування бізнесу, включно з кадровим забезпеченням, мотивацією персоналу, збереженням лояльності працівників та ефективністю трудових процесів.

Війна спричиняє значну мобільність населення – як зовнішню, у вигляді вимушеної міграції, так і внутрішню, що пов'язана з переміщенням бізнесу в безпечніші регіони. Це ускладнює доступ до кваліфікованої робочої сили та викликає необхідність оперативного оновлення кадрової політики підприємства. У цьому контексті вдосконалення системи управління персоналом дозволяє адаптуватися до нових умов, зберігаючи професійний потенціал підприємства.

По-друге, високий рівень стресу, загроза життю та здоров'ю працівників, втрата житла чи рідних, перебої з енергопостачанням, транспортом, зв'язком – усе це істотно впливає на психологічний стан співробітників і, як наслідок, на продуктивність праці. Система управління персоналом має бути переорієнтована на посилення соціальної підтримки, розвиток внутрішньої комунікації, психологічної стійкості персоналу та формування довіри до роботодавця.

Крім того, в умовах підвищеної економічної нестабільності підприємства змушені переглядати структуру витрат, у тому числі на персонал. Це вимагає впровадження обґрунтованих систем мотивації, адаптованих до реалій, що забезпечать баланс між потребами бізнесу та очікуваннями працівників.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах господарювання є актуальним та необхідним елементом антикризової стратегії підприємства. Воно дозволяє мінімізувати соціальні та кадрові ризики, підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх загроз і зберегти стратегічні переваги на ринку, саме це і зумовило вибір теми.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення системи управління персоналом компаній в сучасних умовах господарювання.

В кваліфікаційній роботі ступеня бакалавр вирішуються наступні завдання:

- узагальнити теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом;
- виконати аналіз ефективності діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»;
- проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»;
- обґрунтувати актуальні рішення у сфері управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»;
- розробити методику розрахунку індивідуальних індикаторів ефективності працівників магазинів Дніпро-М.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування актуальних рішень у сфері управління персоналом.

Метод дослідження: методи теоретичного узагальнення – для узагальнення існуючих теоретичних підходів управління персоналом та визначення факторів середовища господарювання, що впливають на розвиток системи управління персоналом, методи економіко-статистичного й економічного аналізу; графічний – для наочного зображення отриманих результатів.

Практична значущість одержаних результатів полягає в удосконаленні системи управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М», яка ґрунтується на персоніфікованих індикаторах ефективності, що дозволяє врахувати фактичний внесок кожного працівника в результативність магазину та створює прозору, стимулюючу та стратегічно орієнтовану систему мотивації.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємств

Дестабілізація ринку праці, міграційні процеси, психологічна напруга серед працівників та економічні труднощі створюють численні виклики, які вимагають адаптивних та інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами. В сучасних умовах господарювання, важливим аспектом є забезпечення стійкості кадрової політики українських компаній в умовах непередбачуваності. Роботодавці змушені переглядати підходи до планування персоналу, гнучкості робочих графіків, а також методів мотивації співробітників, враховуючи зміну їх життєвих обставин. Значна кількість працівників зазнала переміщення як у межах країни, так і за її кордони, що ускладнює збереження кадрового потенціалу. У зв'язку з цим зростає роль дистанційних та гібридних форматів роботи, які дозволяють забезпечити ефективну діяльність навіть у нестабільному середовищі.

Окремої уваги заслуговує необхідність підтримки психологічного стану персоналу, що є критично важливим у часи підвищеного стресу та невизначеності. Організації мають запроваджувати програми ментального здоров'я, психологічного супроводу та корпоративної соціальної відповідальності, оскільки це не лише сприяє збереженню продуктивності, а й допомагає уникнути емоційного вигорання та зниження рівня залученості працівників.

Крім того, варто відзначити, що в умовах війни змінюються пріоритети щодо компетенцій працівників. Особливо актуального значення набувають навички кризового менеджменту, здатність швидко адаптуватися до нових умов, а також знання у сфері безпеки та антикризових комунікацій. Це вимагає

перегляду стратегій навчання та підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, сприяє довгостроковій стійкості організацій та їх конкурентоспроможності.

Розробка та обґрунтування інноваційних та ефективних рішень у сфері управління персоналом є не лише доцільним, а й критично необхідним для стабільності та розвитку бізнесу в Україні. Ефективна кадрова політика, що враховує нові реалії, дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки війни, а й створити основу для післявоєнного відновлення економіки та суспільства, тому доцільно дослідити теоретичні основи управління персоналом.

Під управлінням персоналом Петрик Ю.С. та Михайленко О.В. мають на увазі «діяльність підприємства, яка для здобуття потрібного результату допомагає вираховувати трудові ресурси найефективніше» [1].

Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. визначають управління персоналом як «складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства» [2].

Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. вважають, що сучасний підхід до управління персоналом передбачає гармонійне поєднання людського капіталу, організаційних трансформацій та безперервної адаптації компанії до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі [3].

Гордєєва-Герасимова Л. Ю. наголошує, що управління персоналом – це «складний процес, при здійсненні якого потрібно враховувати фактори, що впливають на формування трудового потенціалу, можливість використання кадрового резерву, з врахуванням визначених в процесі дослідження проблем» [4]. Основна мета ефективної системи управління персоналом полягає у забезпеченні максимальної продуктивності працівників та досягненні стратегічних цілей організації шляхом оптимального використання людських ресурсів.

Ця мета реалізується через створення умов для розвитку компетентностей персоналу, підвищення мотивації та залученості, а також формування сприятливого робочого середовища. Важливим є узгодження інтересів компанії та її працівників, що сприяє підвищенню лояльності, зниженню рівня плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури.

Ефективне управління персоналом в сучасних умовах господарювання має бути спрямоване на адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі. Це включає впровадження сучасних HR-технологій, розвиток системи безперервного навчання, застосування гнучких моделей зайнятості та забезпечення соціальної відповідальності компанії. Отже, основна мета системи управління персоналом полягає у створенні ефективної, мотивованої та високопродуктивної команди, здатної досягати як поточних, так і довгострокових цілей організації в умовах динамічного бізнес-середовища.

Проте, перш ніж визначити та обґрунтувати напрями розвитку системи управління персоналом доцільно дослідити основні задачі та принципи її функціонування в сучасних умовах.

Оскільки система управління персоналом на підприємстві спрямована на забезпечення ефективного використання трудових ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації, основними її задачами є формування якісного кадрового складу, оптимізація трудових процесів, створення сприятливих умов для професійного розвитку та підвищення мотивації працівників [5].

Одним із ключових аспектів є залучення та утримання кваліфікованих фахівців, що передбачає розробку ефективних процедур рекрутингу, адаптації та розвитку персоналу. Важливим завданням виступає також підвищення продуктивності праці шляхом вдосконалення системи стимулювання, оцінювання результативності та впровадження механізмів кар'єрного зростання (рис.1.1).

Окрім цього, система управління персоналом має забезпечувати організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації співробітників, що є необхідним у сучасних умовах швидких технологічних змін і високої

конкуренції. Особливу роль відіграє створення комфортного робочого середовища, підтримка здорової корпоративної культури та ефективних комунікацій усередині колективу.



Рисунок 1.1 – Мета та основні задачі системи управління персоналом на підприємствах

Важливим завданням є управління соціально-психологічним кліматом в організації, що включає запобігання конфліктним ситуаціям, підтримку емоційного добробуту працівників та сприяння їхній залученості до спільної місії компанії. Таким чином, система управління персоналом покликана

забезпечити підприємству гнучкість, стійкість до змін і високу конкурентоспроможність завдяки ефективному використанню людських ресурсів.

Задля реалізації наведених на рис. 1.1. задач система управління персоналом в сучасних компаніях має базуватись, на низці принципів, які забезпечують ефективне використання трудових ресурсів та адаптацію до змінного бізнес-середовища [6,7] (рис. 1.2).

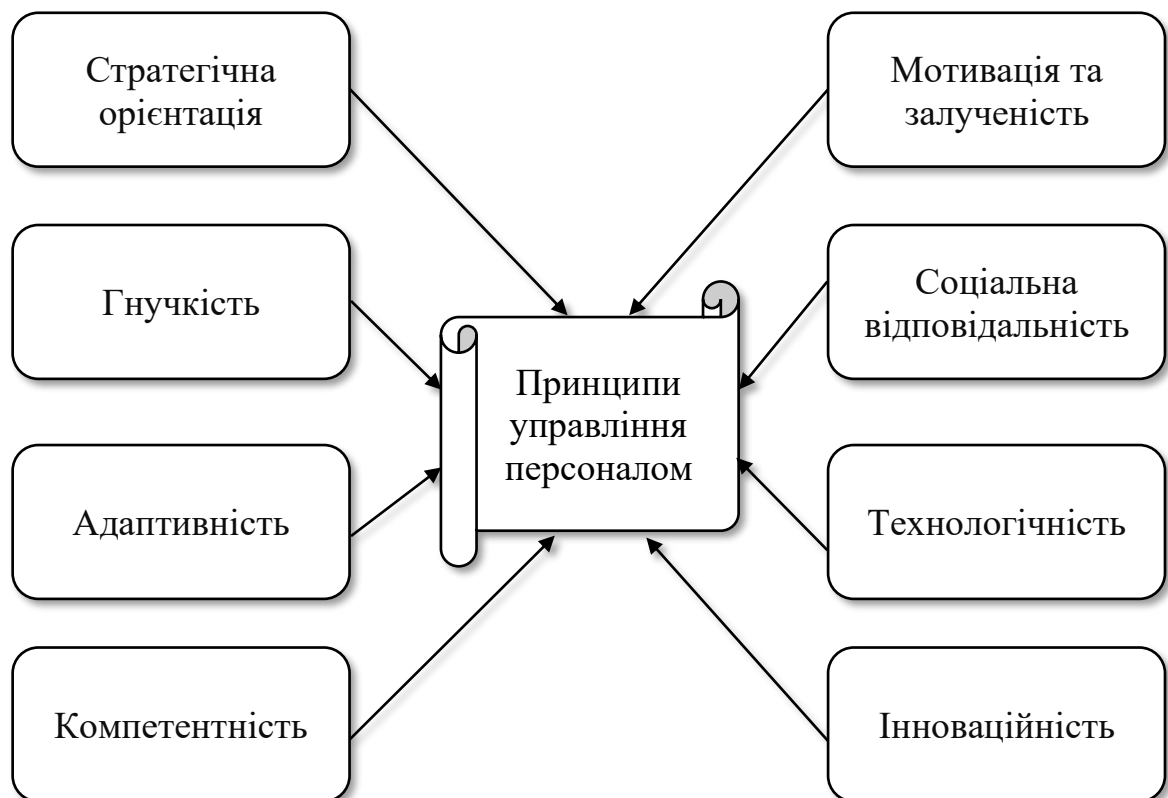


Рисунок 1.2 – Принципи управління персоналом на підприємствах

Одним із ключових принципів є стратегічна орієнтація, яка передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями компанії. Це означає, що управління персоналом має підтримувати загальну бізнес-стратегію, сприяти підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організації.

Не менш важливим є принципи гнучкості та адаптивності, що дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку, економічні виклики та потреби

співробітників. Гнучкі моделі зайнятості, дистанційна робота та персоналізовані підходи до мотивації є невід'ємною частиною сучасного HR-менеджменту.

Принцип компетентності та розвитку персоналу спрямований на постійне вдосконалення професійних навичок працівників. У сучасних компаніях значна увага приділяється системам навчання, розвитку талантів та кар'єрному зростанню, що дозволяє зберігати високу кваліфікацію персоналу та його мотивацію до ефективної роботи.

Принципи мотивації та залученості передбачають створення умов, за яких співробітники не лише виконують свої обов'язки, а й активно беруть участь у житті компанії, відчуваючи свою цінність для організації. Це досягається через ефективні системи стимулювання, можливості для самореалізації та корпоративну культуру, що сприяє взаємодії та довірі.

Крім того, важливим є принцип соціальної відповідальності, що включає турботу про добробут працівників, дотримання етичних норм та впровадження ініціатив, спрямованих на покращення умов праці, екологічну відповідальність та соціальну підтримку.

Принципи технологічності та інноваційності означають активне використання цифрових рішень у HR-процесах. Автоматизація управління персоналом, застосування аналітики великих даних та штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність прийняття рішень та покращити взаємодію між працівниками та керівництвом.

В сучасних умовах господарювання задля ефективного функціонування на ринку компанії мають дотримуватися принципів стратегічної орієнтації, гнучкості, розвитку персоналу, мотивації, соціальної відповідальності та технологічності. Саме вони дозволяють не лише підвищити продуктивність роботи, а й створити комфортне та динамічне середовище для професійного розвитку та ефективної командної взаємодії, що позитивно вплине на результати господарювання підприємств.

Для ефективного управління персоналом компанії застосовують класичні методи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні [8,9]. Кожна з

цих груп має свою специфіку та застосовується залежно від цілей і особливостей управління людськими ресурсами в компанії (рис. 1.3).

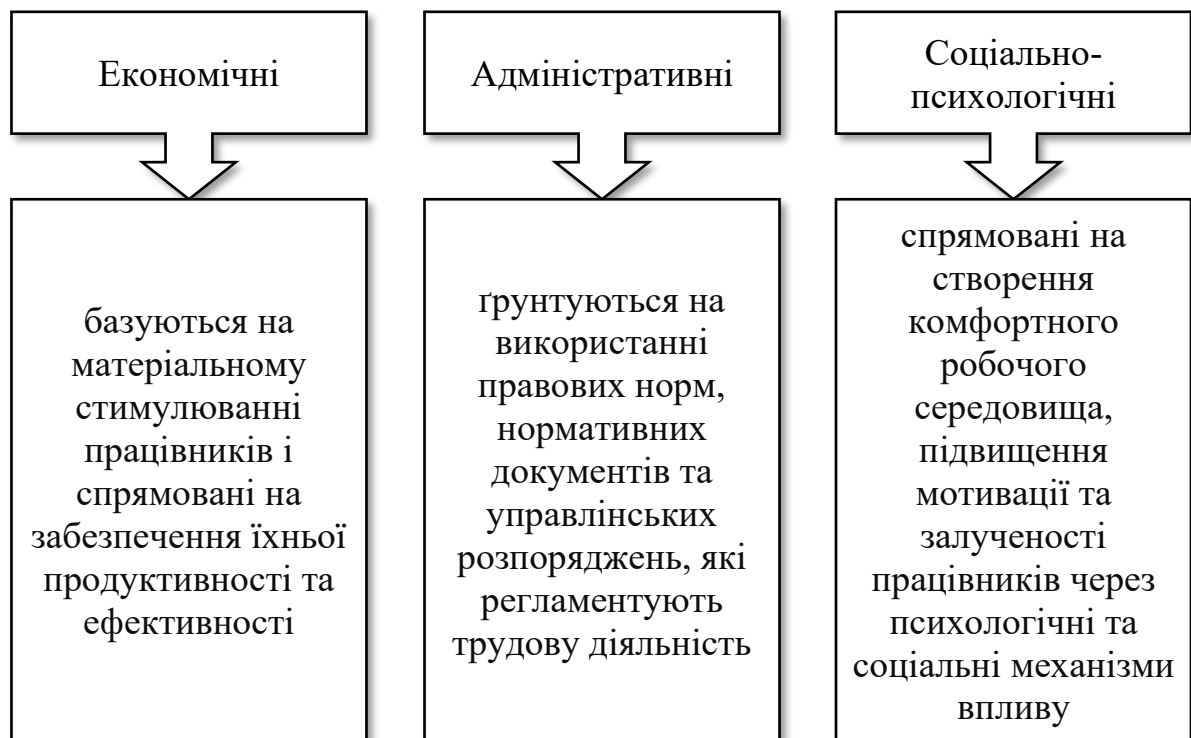


Рисунок 1.3 – Методи управління персоналом на підприємствах

Економічні методи управління персоналом базуються на матеріальному стимулюванні працівників і спрямовані на забезпечення їхньої продуктивності та ефективності. Основна ідея економічного підходу полягає в тому, що мотивація персоналу значною мірою залежить від рівня матеріальної винагороди та фінансових стимулів. До основних економічних методів належать [10]:

- система оплати праці, включаючи тарифну та безтарифну моделі, а також гнучкі системи винагороди залежно від результатів діяльності;
- преміювання та бонусні програми, що стимулюють досягнення високих результатів та підвищення продуктивності;
- соціальні пакети, які включають медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплату навчання та інші пільги, що підвищують лояльність працівників;

- участь у прибутках, що дозволяє персоналу отримувати додатковий дохід залежно від фінансових показників компанії та сприяє зростанню мотивації;
- система матеріального покарання, зокрема штрафи або зменшення премій у разі невиконання поставлених завдань.

Економічні методи є найбільш ефективними в умовах ринкової економіки, оскільки дозволяють формувати прозору систему винагороди та стимулювання працівників відповідно до їхнього внеску в розвиток компанії.

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на використанні правових норм, нормативних документів та управлінських розпоряджень, які регламентують трудову діяльність працівників. Вони забезпечують порядок у компанії, формують чітку систему підпорядкування та сприяють дотриманню трудової дисципліни. До основних адміністративних методів належать [11]:

- розпорядчі документи, зокрема накази, розпорядження, інструкції, які визначають обов'язки та відповідальність працівників;
- регламентування трудового процесу, що включає розподіл посадових обов'язків, правила внутрішнього трудового розпорядку та політику компанії щодо персоналу;
- контроль за виконанням трудових функцій, який реалізується через систему звітності, перевірок та оцінювання ефективності роботи;
- кадрова політика, що визначає принципи підбору, атестації, просування та звільнення співробітників;
- дисциплінарні заходи, такі як попередження, догани, звільнення у разі порушення правил компанії.

Адміністративні методи мають високу ефективність у ситуаціях, коли необхідно забезпечити дотримання встановлених норм і вимог. Однак вони мають бути збалансовані з іншими методами, щоб уникнути надмірного бюрократизму та авторитарного стилю управління.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на створення комфортного робочого середовища, підвищення мотивації та

залученості працівників через психологічні та соціальні механізми впливу. Вони відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури, розвитку командної роботи та підтримці позитивного морального клімату в колективі. Основні соціально-психологічні методи включають [12]:

- лідерство та стиль управління, що впливає на рівень довіри, комунікацію та ефективність співпраці між керівниками та підлеглими;
- корпоративна культура, яка формує систему цінностей, традицій та норм поведінки, що сприяють згуртованості колективу;
- мотиваційні програми, зокрема визнання досягнень, нагородження найкращих співробітників та підтримка ініціатив;
- психологічне тестування та оцінювання персоналу, що дозволяє визначити особистісні характеристики працівників, їхні схильності та рівень стресостійкості;
- методи соціальної адаптації, які допомагають новим працівникам швидко інтегруватися в робочий колектив та адаптуватися до корпоративних цінностей;
- тренінги та коучинг, спрямовані на розвиток навичок командної роботи, лідерства та комунікаційних здібностей.

Соціально-психологічні методи дозволяють не лише покращити ефективність роботи персоналу, а й сприяють створенню комфортної атмосфери в компанії, що позитивно впливає на продуктивність і рівень задоволеності працівників.

Отже, управління персоналом в сучасних компаніях має базуватися на поєднанні економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів. Економічні методи забезпечують фінансову мотивацію працівників, адміністративні – організаційну чіткість і дисципліну, а соціально-психологічні сприяють розвитку корпоративної культури та покращенню морально-психологічного клімату. Застосування цих методів дозволяє організаціям підвищувати продуктивність праці, створювати сприятливі умови для професійного розвитку та забезпечувати стійку конкурентоспроможність на ринку.

Одним із ключових завдань сучасної системи управління людськими ресурсами є розвиток потенціалу персоналу, оскільки кваліфіковані та мотивовані працівники забезпечують конкурентоспроможність організації. Методи розвитку персоналу спрямовані на вдосконалення професійних навичок, стимулювання творчого мислення, підвищення рівня мотивації та ефективної взаємодії в колективі (рис. 1.4):

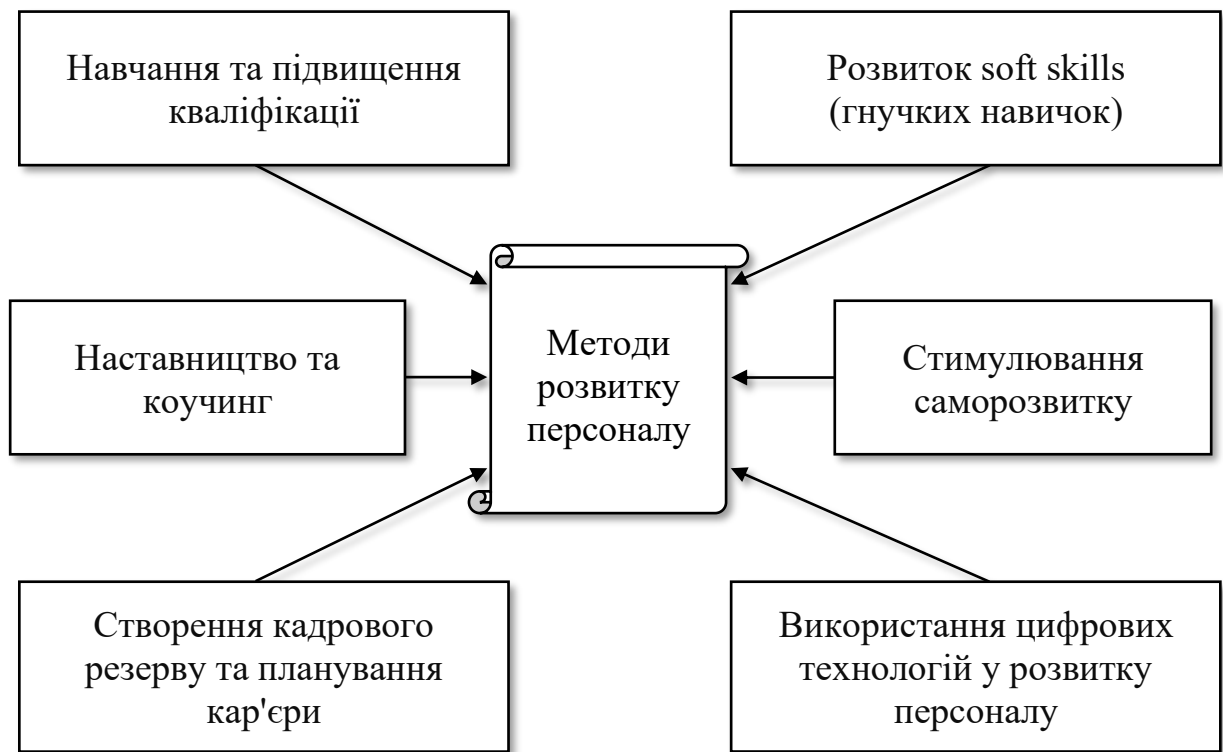


Рисунок 1.4 – Методи розвитку персоналу

1. Навчання та підвищення кваліфікації. Одним із базових методів розвитку потенціалу працівників є система професійного навчання. Вона включає такі підходи:

- внутрішнє навчання (корпоративні тренінги) – організація навчальних заходів всередині компанії з залученням власних експертів або тренерів;
- зовнішнє навчання – участь працівників у семінарах, курсах, сертифікаційних програмах та конференціях поза межами організації;
- електронне навчання (E-learning) – використання цифрових платформ для

дистанційного навчання, що дозволяє працівникам здобувати знання у зручний для них час;

- ротація посад – тимчасове переведення співробітників на інші посади для набуття нових навичок та розширення компетенцій.

2. Наставництво та коучинг – базуються на індивідуальному підході до розвитку персоналу та допомагають працівникам покращити професійні й особистісні якості:

- наставництво (менторство) – досвідчені співробітники передають знання й навички молодшим або менш досвідченим колегам, що сприяє швидшій адаптації та розвитку;

- коучинг – процес персонального супроводу, який спрямований на самостійний пошук співробітником ефективних рішень та усвідомлення своїх можливостей;

- зворотний коучинг (reverse coaching) – молодші спеціалісти навчають старших працівників сучасним технологіям або новим тенденціям.

3. Створення кадрового резерву та планування кар'єри – задля забезпечення довгострокового розвитку персоналу організації впроваджують систему управління талантами:

- формування кадрового резерву – визначення перспективних співробітників, які можуть обіймати керівні посади у майбутньому, та їх цілеспрямований розвиток;

- індивідуальні кар'єрні плани – розробка чіткої траєкторії професійного розвитку для кожного працівника, враховуючи його амбіції та здібності;

- програми ротації та стажування – можливість для працівників спробувати себе в різних підрозділах компанії для розширення професійного досвіду.

4. Стимулювання саморозвитку. Сучасні компанії активно заохочують працівників до самостійного розвитку через різні механізми:

- доступ до баз знань та навчальних матеріалів – корпоративні онлайн-бібліотеки, навчальні відео, професійна література;

- фінансова підтримка навчання – компенсація витрат на курси,

сертифікаційні програми, участь у конференціях;

- гейміфікація навчального процесу – використання інтерактивних методів, таких як конкурси, вікторини, рейтинги, що підвищують мотивацію до навчання.

5. Розвиток soft skills (гнучких навичок). Окрім технічних знань, працівники мають удосконалювати особистісні та комунікативні навички:

- тренінги з лідерства – формування навичок управління, стратегічного мислення та прийняття рішень;

- командоутворення (team building) – організація заходів, що сприяють налагодженню комунікації, розвитку довіри та ефективної взаємодії в колективі;

- тренінги з тайм-менеджменту та управління стресом – формування навичок ефективного використання часу та стійкості до навантажень.

6. Використання цифрових технологій у розвитку персоналу. Інноваційні компанії активно впроваджують технологічні рішення для навчання та підвищення кваліфікації працівників:

- VR- та AR-навчання – використання віртуальної реальності для практичного моделювання робочих ситуацій;

- Big Data та аналітика в HR – аналіз великих обсягів даних для прогнозування потреб у навчанні та розвитку співробітників;

- штучний інтелект у персоналізованому навчанні – адаптація навчальних програм під індивідуальні потреби працівників.

Розвиток потенціалу персоналу є стратегічним пріоритетом сучасних компаній, оскільки дозволяє формувати висококваліфіковану, мотивовану та ефективну команду. Комбінація методів навчання, наставництва, кар'єрного планування, цифрових технологій та розвитку soft skills забезпечує не лише зростання продуктивності, а й сприяє довгостроковій стабільності та інноваційному розвитку організації.

1.2. Класифікація факторів середовища господарювання, що впливають на розвиток системи управління персоналом

Система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують ефективне функціонування організації через управління людськими ресурсами. Вона включає стратегічні, організаційні, соціальні та економічні аспекти роботи з персоналом. З метою визначення факторів середовища господарювання, що впливають на ефективність системи управління персоналом, розглянемо детально основні складові елементи цієї системи [13-15] (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Складові елементи системи управління персоналом

1. Стратегія управління персоналом – це довгострокова політика компанії, спрямована на формування кадрового потенціалу відповідно до її стратегічних цілей. Вона охоплює принципи та цінності компанії, що визначають підхід до роботи з персоналом, політику підбору, адаптації, навчання та мотивації

співробітників, планування чисельності та структури персоналу відповідно до потреб бізнесу, а також стратегію кар'єрного розвитку та управління талантами для утримання та розвитку ключових співробітників.

2. Організаційна структура управління персоналом – цей елемент включає організаційні механізми та управлінські ланки, які відповідають за реалізацію HR-стратегії. Основні компоненти: кадрові служби (HR-відділ), що забезпечують підбір, адаптацію, навчання, оцінку та розвиток працівників; лінійні керівники, які відповідають за управління персоналом на рівні підрозділів, мотивують і контролюють підлеглих; топ-менеджмент, що визначає загальну кадрову політику, приймає рішення стосовно розвитку персоналу.

3. Підбір і адаптація персоналу – комплекс заходів, спрямованих на залучення та інтеграцію нових співробітників у робочу середу. Включає такі процеси: рекрутинг – пошук, відбір та найм персоналу через різні канали (внутрішній пошук, зовнішній ринок праці, агенції); оцінювання кандидатів – тестування, співбесіди, аналіз професійних і особистісних якостей; програми адаптації – заходи, які допомагають новим працівникам швидко освоїтися в компанії (вступні тренінги, наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою).

4. Навчання та розвиток персоналу організації передбачає безперервне підвищення кваліфікації працівників. Основні інструментами цього процесу є корпоративне навчання – тренінги, семінари, лекції, що проводяться всередині компанії; підвищення кваліфікації – курси, сертифікаційні програми, що розширюють професійні компетенції; наставництво та коучинг – підтримка молодих фахівців більш досвідченими співробітниками; кар'єрне планування – визначення шляхів професійного розвитку для кожного працівника.

5. Оцінка ефективності персоналу – для управління продуктивністю працівників доцільно використовувати систему оцінки їх результатів: ключові показники ефективності (KPI) – кількісні та якісні показники продуктивності працівників; атестація персоналу – періодичне оцінювання відповідності знань, навичок і компетенцій працівника посадовим вимогам; 360-градусний зворотний

зв'язок – метод оцінки персоналу, який передбачає отримання відгуків від колег, підлеглих і керівництва.

6. Мотивація та система винагород є ключовим фактором підвищення ефективності роботи. Вона може бути матеріальною – заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, нематеріальною – визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливості навчання та самореалізації, а також у формі соціальних програм – медичне страхування, корпоративні заходи, додаткові відпустки, гнучкий графік роботи, тощо.

7. Управління кар'єрним зростанням сприяє підвищенню лояльності та мотивації робітників. Основні механізми: вертикальний кар'єрний ріст – підвищення на посаді, збільшення відповідальності; горизонтальне переміщення – розширення функціоналу без зміни рівня посади; програми розвитку керівників – навчання та підготовка майбутніх лідерів компанії.

8. Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат – формування сприятливого середовища в колективі є важливим аспектом управління персоналом. До його складових належать місія, цінності та етика компанії, що визначають стандарти поведінки працівників, командоутворення (team building) – заходи для згуртованості колективу та формування ефективної командної роботи; підтримка психоемоційного стану – консультації з психологами, корпоративні тренінги з управління стресом, тощо.

9. Інформаційні системи управління персоналом. Цифрові технології значно покращують HR-процеси, спрощуючи аналіз даних, автоматизуючи рутинні завдання та підвищуючи ефективність управління персоналом:

- ERP-системи – інтегровані рішення для управління всіма аспектами роботи з персоналом (SAP, Oracle, Workday);

- HRM-системи – платформи для рекрутингу, оцінки персоналу, управління навчанням і зарплатою (BambooHR, Zoho People);

- Big Data та HR-аналітика – аналіз великих масивів даних для прогнозування потреб у персоналі, оцінки продуктивності та оптимізації процесів.

Отже, система управління персоналом складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників. Вона включає стратегічне планування, організаційну структуру, навчання, оцінку ефективності, мотиваційні механізми, управління кар'єрою, корпоративну культуру та цифрові технології. Узгоджене функціонування всіх цих складових дозволяє компанії підвищувати конкурентоспроможність, зберігати таланти та забезпечувати високу продуктивність персоналу за умови оцінки та врахування впливу факторів середовища господарювання.

Ефективність системи управління персоналом залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують умови господарювання підприємства. Їх вплив визначає кадрову політику компанії, методи мотивації, адаптації та розвитку персоналу. З метою удосконалення системи управління персоналом доцільно визначати та оцінювати вплив факторів середовища господарювання, які слід поділити на дві групи:

1. Зовнішні фактори – знаходяться поза контролем компанії, але вони суттєво впливають на функціонування системи управління персоналом (рис. 1.6) [16,17].

#### 1.1. Економічні фактори:

- стан економіки країни – впливає на фінансові можливості компанії щодо виплати заробітної плати, матеріального стимулювання та інвестицій у розвиток персоналу. Під час економічного спаду окремі підприємства скорочують витрати на персонал, що призводить до замороження заробітних плат, скорочень чи оптимізації кадрових процесів;

- рівень безробіття – визначає доступність фахівців на ринку праці. В умовах високого безробіття компанії мають широкий вибір працівників, тоді як у періоди дефіциту кадрів роботодавці змушені підвищувати конкурентоспроможність своєї системи мотивації;

- динаміка рівня заробітних плат у країні – впливає на рівень оплати праці в компанії, оскільки підприємство повинно адаптувати зарплатну політику, щоб

залишатися конкурентоспроможним роботодавцем;

- рівень інфляції – зменшує купівельну спроможність працівників, що змушує компанії переглядати систему компенсацій та пільг.



Рисунок 1.6 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на систему управління персоналом

### 1.2. Політичні та правові фактори:

- трудове законодавство – визначає правила прийому на роботу, звільнення, робочий час, відпустки, систему соціального захисту. Зміни у законодавстві можуть змусити компанії адаптувати свої кадрові процеси, наприклад, впроваджувати нові формати трудових договорів;

- податкове навантаження впливає на витрати компанії на персонал. Підвищення податків змушує бізнес шукати шляхи оптимізації витрат, що може позначитися на системі винагород і бонусів;

- воєнний стан та мобілізаційні заходи – змінюють структуру робочої сили, оскільки частина працівників може бути призвана до військової служби. Це змушує компанії адаптувати кадрову політику, впроваджувати віддалену роботу, змінювати графіки та перерозподіляти функціональні обов'язки.

### 1.3. Соціально-демографічні фактори:

- міграційні процеси – призводять до відтоку або притоку трудових ресурсів. Масова еміграція внаслідок військових дій зменшує кількість кваліфікованих кадрів, що підвищує потребу в автоматизації та перекваліфікації персоналу;

- зміни в очікуваннях працівників щодо балансу між роботою та особистим життям – впливають на необхідність впровадження гнучких графіків, дистанційної роботи та додаткових нематеріальних стимулів;

- рівень освіти та професійна кваліфікація – впливає на доступність фахівців, а також на необхідність розширення корпоративного навчання для підвищення кваліфікації працівників.

### 1.4. Технологічні фактори:

- автоматизація виробництва та бізнес-процесів – скорочує потребу у традиційних робочих місцях, що змінює підхід до управління персоналом, включаючи впровадження нових компетенцій, перенавчання та адаптацію працівників до змін;

- цифровізація HR-процесів (електронний документообіг, онлайн-рекрутинг, HR-аналітика) – дозволяє компаніям ефективніше працювати з персоналом, скорочуючи витрати на адміністрування кадрів;

- розвиток дистанційних технологій – вимагає змін у підходах до мотивації, контролю та організації роботи персоналу.

### 1.5. Конкурентні фактори:

- конкуренція за кваліфікованих працівників змушує компанії покращувати систему управління персоналом, зокрема, впроваджувати гнучкі умови праці, розширювати пакет соціальних гарантій та розробляти ефективні програми лояльності;

- репутація компанії як роботодавця впливає на її здатність залучати найкращі таланти. Високий рівень довіри до компанії серед потенційних співробітників полегшує процес найму та зменшує рівень плинності кадрів.



Рисунок 1.7 – Фактори внутрішнього середовища, що впливають на систему управління персоналом

2. Внутрішні фактори – фактори, що знаходяться під контролем компанії, тому підприємство може адаптувати систему управління персоналом відповідно до власних потреб (рис. 1.7) [18, 19]:

2.1. Організаційна структура. Гнучкі організаційні моделі сприяють швидкій адаптації персоналу до змін, тоді як жорстка ієрархія може сповільнювати прийняття рішень. Децентралізоване управління дозволяє кожному підрозділу самостійно приймати кадрові рішення, що покращує ефективність управління персоналом.

2.2. Корпоративна культура. Орієнтація компанії на інновації стимулює розвиток персоналу, формує залученість та ініціативність працівників. Відкрите комунікаційне середовище зменшує рівень конфліктів і підвищує ефективність

командної роботи.

2.3. Політика управління персоналом. Сучасна система мотивації (гнучкі бонуси, нематеріальне заохочення) сприяє підвищенню продуктивності працівників. Кар'єрне планування та система внутрішньої ротації допомагають утримувати талановитих співробітників і забезпечують їх довгострокову мотивацію.

2.4. Фінансові можливості компанії. Обмежений бюджет може обмежувати інвестиції в навчання та розвиток персоналу. Висока фінансова стабільність дозволяє компанії пропонувати конкурентоспроможні умови оплати праці та соціальні програми.

Таким чином, зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, законодавчі зміни, соціальні тренди та технологічний прогрес, формують виклики та можливості для управління персоналом. В той час як внутрішні фактори, зокрема організаційна структура, корпоративна культура та кадрова політика, визначають здатність компанії ефективно управляти персоналом і адаптуватися до зовнішніх умов. Баланс між цими факторами забезпечує стабільність, мотивацію та продуктивність працівників.

## 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»

### 2.1. Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Мережа магазинів «Дніпро-М»

ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» – українська компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві, реалізації та сервісному обслуговуванні інструментів для будівництва, ремонту й догляду за садово-парковими територіями. Головний офіс підприємства розташований у столиці України – місті Києві. Компанія була заснована у 2011 році українським підприємцем Олександром Колісником. Назва бренду походить від річки Дніпро, а також відображає зв'язок із рідним містом перших інженерів компанії. Літера «М» у назві означає «майстерність» [20]. Класичний вигляд магазинів мережі магазинів «Дніпро-М» можна побачити на рис. 2.1.

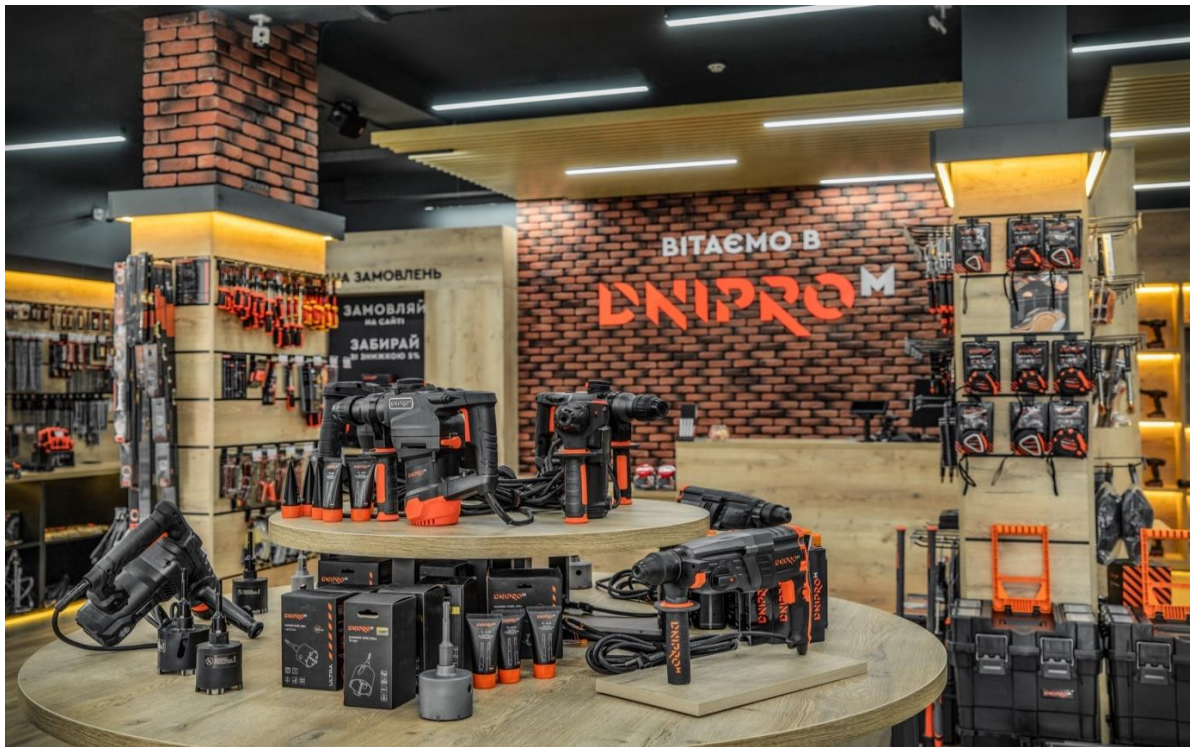


Рисунок 2.1 – Класичний вигляд магазинів мережі магазинів «Дніпро-М»

Першими продуктами, випущеними у 2012 році, стали бензопили та тримери. Вже у 2014 році запрацював офіційний сайт Dnipro-M, а у 2016 була представлена акумуляторна лінійка інструментів. У 2017 році відкрився перший фірмовий магазин у Києві. До кінця 2021 року мережа зросла до 403 магазинів у 182 містах України. У цьому ж році на ринку з'явилась професійна серія ULTRA та нові витратні матеріали [21].

У 2018 році бренд провів масштабний ребрендинг. Серед новинок – водонепроникний зварювальний апарат SAB-258PW і лінійка шуруповертів на 12V. У тому ж році компанія встановила рекорд України, створивши найбільший логотип із 9690 шурупів.

У 2018-2019 роках Dnipro-M почала експансію на міжнародні ринки, представивши свою продукцію в країнах Європи та Західної Азії, зокрема в Польщі, Латвії, Литві, Естонії, Чехії, Угорщині, Словаччині, Вірменії та Грузії. У 2019 році компанія почала виготовляти інструменти для професійного використання, впровадила нову 20V акумуляторну лінійку та перейшла на безщіткову технологію двигунів.

У 2020 році Дніпро-М реалізувала спільний проєкт із рекламною агенцією «Fedoriv», результатом якого став відеоролик про любов до інструменту, що зібрав понад 6 мільйонів переглядів на YouTube. Тоді ж стартувала франчайзингова програма в Україні, а з 2023 року – і на міжнародному рівні.

З 2018 року Dnipro-M активно розвиває свою присутність за межами України. Станом на жовтень 2024 року працюють 21 фірмовий салон у таких містах, як Мадрид (Іспанія), Братислава (Словаччина), Будапешт (Угорщина), Варшава, Вроцлав і Намислув (Польща), а також Прага, Брно і Градець-Кралове (Чехія). З 2022 року у Варшаві функціонує великий логістичний центр, а на початку 2024 року відкрився ще один склад у цьому ж місті [20].

Портфель продукції Дніпро-М включає понад 1800 найменувань, серед яких: електро- та акумуляторні інструменти, зварювальне обладнання, ручні інструменти, садово-паркова техніка, витратні матеріали, засоби індивідуального захисту тощо. Акумуляторна лінійка включає понад 70 моделей

у категоріях 12V та 20V.

У 2011 році компанія відкрила у Києві власний центр досліджень і розробок. Виробництво продукції здійснюється на підприємствах у КНР (провінція Чжецзян), Тайвані, Індії, Туреччині та Польщі. Частина продукції – витратні матеріали, засоби захисту, аксесуари та одяг – виготовляється в Україні. Загалом Дніпро-М співпрацює з 140 заводами [21].

З 2021 року компанія співпрацює з міжнародними інспекційними агентствами, які проводять контроль якості виробленої продукції безпосередньо на етапі виробництва перед її відправкою в Україну.

З 2021 року Дніпро-М активно розвиває франчайзингову мережу. У 2022 році компанія увійшла до трійки лідерів франшиз за кількістю відкритих торгових точок в Україні за версією Forbes Україна.

Станом на 2024 рік доступні два формати партнерських салонів: «стандарт» (50-120 м<sup>2</sup>) та «міні» (30-50 м<sup>2</sup>) [22]. Розглянемо більш детально зазначені формати франшизної співпраці з Дніпро-М. Основні характеристики стандартного формату салону майстерності наведені на рис. 2.2.

Строк відкриття	від 4 до 5 тижнів
Очікуваний дохід партнера	від 650 000 грн на рік
Окупність інвестицій	у середньому 18-24 місяці
Обсяг початкових інвестицій	від 1 млн грн
Фінансові умови	відсутність паушального внеску та роялті до завершення воєнного стану

Рисунок 2.2 – Основні характеристики стандартного формату салону майстерності Дніпро-М

Обираючи цей формат, майбутні партнери компанії отримують наступні переваги:

- щоденний супровід з боку персонального менеджера Дніпро-М;
- підтримку в організації рекламної активності на місцевому рівні;
- повний комплект фірмових стандартів роботи й обслуговування клієнтів;
- інструменти для продажу та просування продукції;
- автоматизовану систему поповнення товарних залишків;
- необхідне програмне забезпечення;
- розробку дизайну інтер'єру та зовнішнього оформлення торгової точки;
- професійне навчання для власників та персоналу салону;
- допомогу в підборі, адаптації та навчанні продавців.

Основні характеристики міні-формату салону майстерності наведені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Основні характеристики міні-формату салону майстерності Дніпро-М

У межах партнерства у міні-форматі партнерам компанії надаються наступні послуги:

- щоденний супровід роботи салону з боку менеджера Дніпро-М;
- фірмові стандарти обслуговування та продажів;
- ефективні інструменти для просування;
- автоматизована система управління залишками;
- програмне забезпечення;
- дизайн інтер'єру та оформлення фасаду згідно з бренд-стилем.

Франчайзингова модель передбачає комплексну підтримку: готову бізнес-модель, інструменти для продажів, рекламні матеріали, стандарти обслуговування, автоматизовану систему управління залишками та програмне забезпечення. Персонал салонів магазинів проходить навчання та бере участь у тренінгах. Доцільно відзначити, що на сьогодні найбільша партнерська мережа компанії налічує 12 торгових точок, які належать одному франчайзі.

## 2.2. Аналіз та оцінка основних результатів господарювання ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»

Оцінка та аналіз фінансових показників таких як дохід, чистий прибуток, обсяг активів і зобов'язань, тощо є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє не лише визначати загальний стан бізнесу, але й формувати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку компанії та вдосконалення системи управління персоналом.

Показники доходу та прибутковості безпосередньо відображають здатність компанії генерувати економічну додану вартість. Їх аналіз дозволяє оцінити ефективність поточної бізнес-моделі, виявити прибуткові напрями діяльності та вчасно скоригувати стратегію розвитку. Наприклад, зростання витрат на персонал без відповідного зростання доходу сигналізує про потребу в оптимізації кадрової структури або в підвищенні продуктивності праці.

Обсяг активів та зобов'язань демонструє фінансову стійкість підприємства, його інвестиційні можливості та рівень ризику. Це, у свою чергу, визначає можливості щодо залучення нових працівників, підвищення заробітної плати, інвестування у навчання, цифровізацію HR-процесів, автоматизацію праці тощо.

Фінансові показники можуть відображати непрямі результати управлінських рішень щодо персоналу. Наприклад, зростання доходу може бути наслідком підвищення продуктивності працівників, впровадження мотиваційної системи або покращення клієнтського сервісу; зниження чистого прибутку – результатом низької кваліфікації персоналу, плинності кадрів або неефективної організації праці.

Таким чином, аналіз фінансової звітності дозволяє не лише діагностувати проблеми в управлінні персоналом, а й обґрунтовувати потребу у змінах – як у структурі команди, так і в системі мотивації, навчання чи управлінського контролю.

На основі фінансових трендів (наприклад, планованого розширення активів або збільшення обсягів реалізації) можна заздалегідь прогнозувати потреби у нових кадрах, формувати бюджети на рекрутинг та навчання, а також готувати резерв управлінського персоналу.

Таким чином, аналіз основних показників господарювання є невід'ємною складовою управлінської аналітики, яка дозволяє перевести кадрові рішення із площини інтуїтивного управління у сферу раціонального, обґрунтованого планування. Це, в свою чергу, сприяє формуванню цілісної, ефективної та адаптивної системи управління персоналом, яка відповідає як внутрішнім потребам організації, так і динаміці зовнішнього середовища.

Основні показники господарювання ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» протягом 2020-2024 років [23], що дозволяють виявити ключові тенденції у розвитку бізнесу та зробити висновки щодо поточного стану і перспектив удосконалення системи управління персоналом компанії, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»

Фінансові показники	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	1 056 228 600	2 355 628 000	3 055 653 000	3 572 735 000	3 974 431 000
Чистий прибуток	13 747 000	356 383 000	842 346 000	651 920 000	-173 283 000
Активи	380 032 900	946 847 000	1 490 899 000	2 760 663 000	2 545 979 000
Зобов'язання	402 924 200	528 475 000	636 277 000	1 307 069 000	1 321 089 000
Кількість працівників	-	563	600	1 097	1 521

В результаті аналізу основних показників господарювання ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» встановлено, що компанія демонструє стійке зростання доходу впродовж усіх років. Найінтенсивніше зростання припадає на 2021 рік (понад 2 рази), що пов'язане з активною експансією, розширенням асортименту чи виходом на нові ринки. Після 2021 року темпи зростання поступово знижуються, що є типовим для етапу стабілізації після стрімкого зростання. Динаміка доходу та чистого прибутку Дніпро-М наведена рис. 2.4.

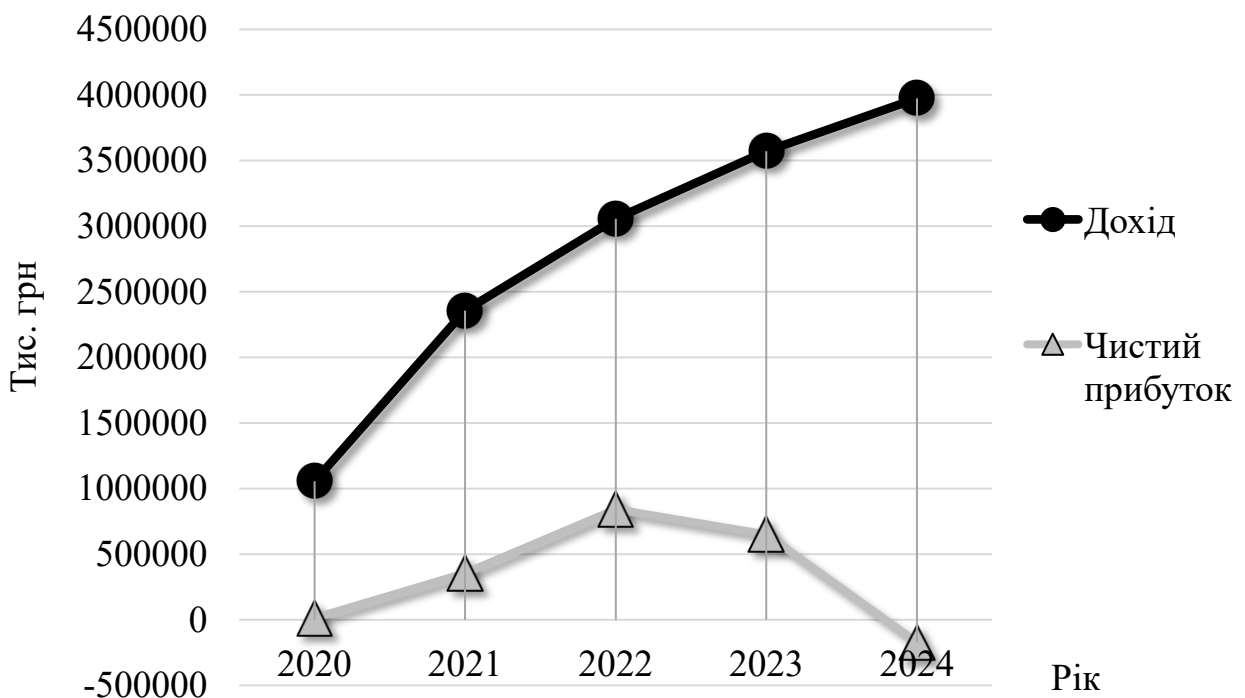


Рисунок 2.4 – Динаміка доходу та чистого прибутку Дніпро-М

Порівняльний аналіз динаміки доходу та чистого прибутку компанії за період 2020-2024 років свідчить про певне розходження між темпами зростання виручки та фінансового результату діяльності. Зокрема, дохід демонструє стале зростання впродовж усього аналізованого періоду: з 1 056,2 млн грн у 2020 році до 3 974,4 млн грн у 2024 році. Така позитивна тенденція вказує на здатність компанії розширювати обсяги реалізації продукції та послуг.

Натомість динаміка чистого прибутку виявляє іншу картину. Якщо у 2020 році компанія зафіксувала прибуток у розмірі 13,7 млн грн, то вже у 2021 році він зріс майже у 26 разів, до 356,4 млн грн, а в 2022 році – досяг пікових 842,3 млн грн. Це свідчить про високу операційну ефективність. Однак з 2023 року, незважаючи на подальше зростання доходу (до 3 572,7 млн грн), чистий прибуток зменшився до 651,9 млн грн, а в 2024 році компанія зазнала збитків у розмірі 173,3 млн грн, що стало різким негативним зламом у фінансових результатах.

Таке розходження між доходом та чистим прибутком може свідчити про декілька проблемних аспектів у фінансово-господарській діяльності компанії. По-перше, можливе суттєве зростання витрат (виробничих, адміністративних, логістичних тощо), що нівелює позитивний ефект від зростання обсягів продажу. По-друге, імовірним є нераціональне інвестування або розширення бізнесу з високим фінансовим навантаженням, яке не забезпечує миттєвої віддачі. Також не слід виключати вплив зовнішніх факторів, зокрема військових дій, інфляційного тиску, коливань валютного курсу чи зміни ринкової кон'юнктури.

Загалом, в умовах зростання доходу зниження прибутковості вимагає від компанії ґрунтовного перегляду структури витрат, ефективності інвестиційних рішень і внутрішніх управлінських процесів, зокрема щодо фінансового планування, контролю та управління персоналом.

У табл. 2.2 представлено динаміку доходу компанії за період з 2020 по 2024 рік, із зазначенням абсолютного приросту у грошовому вираженні та темпу зростання у відсотках. З аналізу видно, що протягом зазначеного періоду

компанія демонструвала стабільне зростання доходів, однак темпи цього зростання поступово знижувалися.

Таблиця 2.2 – Аналіз доходу та чистого прибутку ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»

Рік	Дохід		Чистий прибуток	
	Абсолютне зростання(грн)	Темп зростання (%)	Абсолютне зростання(грн)	Темп зростання (%)
2021	+1 299 399 400	+123	+342 636 000	+2492,44%
2022	+700 025 000	+29,7	+485 963 000	+136,36%
2023	+517 082 000	+16,9	-190 426 000	-22,61%
2024	+401 696 000	+11,2	-825 203 000	-126,58%

У 2020 році обсяг доходу становив 1 056,2 млн грн і слугував базовою величиною для подальших розрахунків. Уже в 2021 році спостерігалось різке збільшення дохідної частини – на 1 299,4 млн грн порівняно з попереднім роком, що еквівалентно приросту на рівні 123%. Такий суттєвий стрибок свідчить про активне розширення ринку збуту, запуск нових продуктів та вдалі управлінські рішення.

Аналіз динаміки чистого прибутку підприємства за 2020-2024 роки свідчить про значні коливання фінансового результату, що може свідчити про зміну як зовнішніх умов господарювання, так і внутрішньої ефективності управління ресурсами (табл. 2.2).

У 2020 році підприємство отримало прибуток у розмірі 13,7 млн грн. Уже у 2021 році чистий прибуток зріс майже в 26 разів і сягнув 356,4 млн грн. Абсолютне зростання становило понад 342,6 млн грн, а темп зростання перевищив 2490%, що свідчить про ефективну реалізацію стратегії масштабування бізнесу, оптимізацію витрат або зростання попиту на продукцію.

У 2022 році позитивна тенденція зберігалася: чистий прибуток збільшився на 485,9 млн грн і досяг 842,3 млн грн, демонструючи зростання на 136,4% порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про стабілізацію бізнес-процесів та подальше зростання рентабельності.

Втім, починаючи з 2023 року, спостерігається негативна динаміка: прибуток зменшується на 190,4 млн грн (–22,6%), а у 2024 році компанія вже фіксує збиток у розмірі 173,3 млн грн, що є критичним падінням – на 825,2 млн грн або –126,6% у порівнянні з 2023 роком. Така динаміка є наслідком як зовнішніх кризових явищ (війна, інфляція, падіння купівельної спроможності), так і внутрішніх проблем (помилки у стратегічному плануванні, зростання витрат, зниження ефективності управління персоналом, тощо).

Упродовж 2020–2024 років спостерігається трансформація у структурі активів і зобов'язань підприємства, що ілюструє зміну фінансової стійкості та динаміку рівня ризику (рис. 2.5).

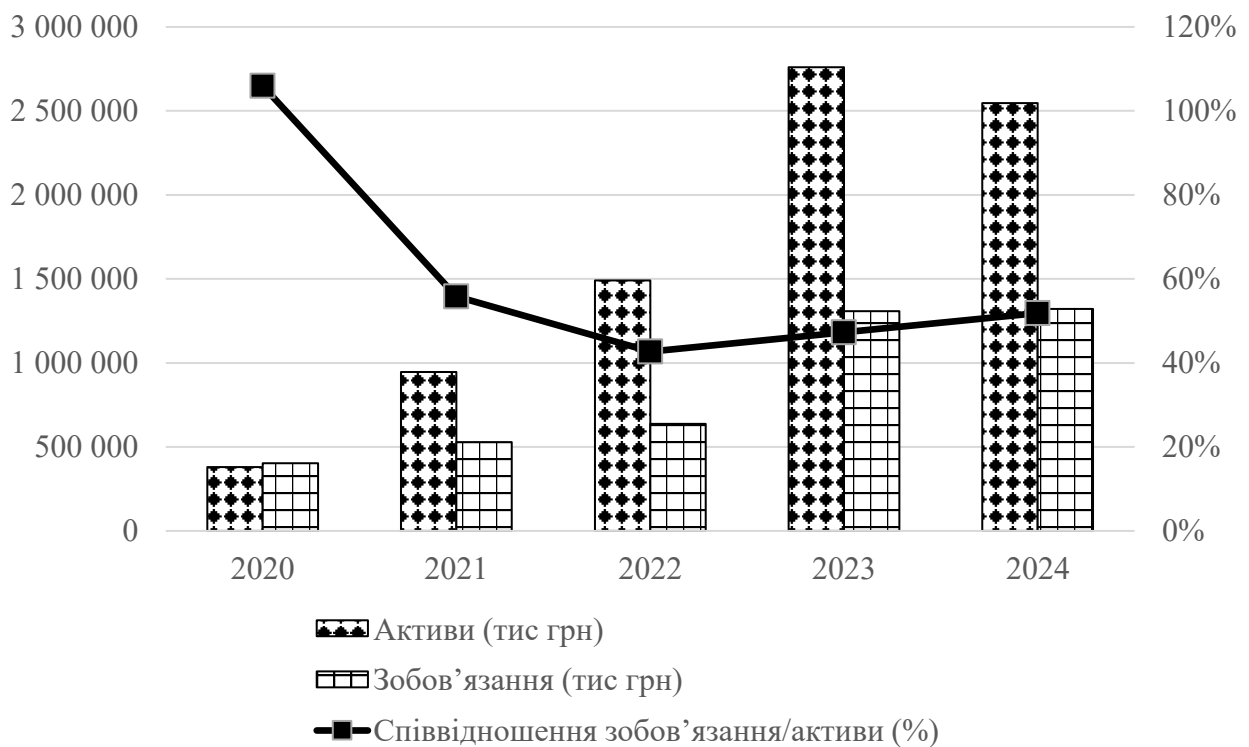


Рисунок 2.5 – Динаміка активів та зобов'язань Дніпро-М

У 2020 році зобов'язання Дніпро-М перевищували активи. Відповідне співвідношення становило 106%, що свідчить про критичну залежність від позикових ресурсів та потенційні загрози платоспроможності. Такий рівень перевищення зобов'язань над активами інтерпретується як сигнал фінансової нестабільності, що потребує негайних управлінських дій.

У 2021 році ситуація покращилася: активи зросли майже в 2,5 рази, тоді як обсяг зобов'язань збільшився менш динамічно. Це сприяло зниженню співвідношення зобов'язань до активів до рівня 55,8%. У 2022 році цей показник ще зменшився – до 42,7%, що свідчить про посилення фінансової автономії підприємства й зниження боргового навантаження.

Проте в 2023 році обсяг зобов'язань зріс до понад 1,3 млрд грн, а активи – до 2,76 млрд грн. У результаті співвідношення зросло до 47,3%, що все ще в межах прийняттого рівня, але вказує на поступове збільшення частки зобов'язань у структурі джерел фінансування. У 2024 році цей тренд продовжився: співвідношення зросло до 51,9% на тлі незначного скорочення активів і помірного зростання зобов'язань.

Загалом динаміка співвідношення зобов'язань до активів свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану після критичного рівня в 2020 році, проте з ознаками повторного збільшення залежності від зовнішнього фінансування в останні роки. Це потребує посилення контролю над зобов'язаннями та впровадження заходів із підтримки оптимальної структури балансу.

Дніпро-М активно нарощує кадровий потенціал. З 2022 по 2024 рік чисельність персоналу зросла на понад 150%. Це може свідчити про розширення мережі магазинів, вихід на нові ринки та розгортання нових напрямів. Проте така динаміка персоналу вимагає вдосконалення HR-систем: адаптації, навчання, контролю якості праці.

Таким чином, встановлено, що Дніпро-М має стійку динаміку зростання доходів та активів, що свідчить про правильний стратегічний напрям. Падіння чистого прибутку у 2023-2024 роках на тлі зростання зобов'язань і штату потребує перегляду витратної політики. Розширення команди має супроводжуватися модернізацією системи управління персоналом, зокрема через автоматизацію HR-процесів, запровадження KPI, чітку систему мотивації та аналіз продуктивності на рівні відділів.

### 2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»

Основна мета системи управління персоналом Дніпро-М, що діє в компанії – забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, ефективної роботи персоналу та сталого зростання фінансових показників магазину [24].

Структура управління Дніпро-М орієнтована на ефективну взаємодію з клієнтами, підтримання високих стандартів сервісу та досягнення комерційних результатів. В штаті працюють керівник магазину (менеджер), старший продавець-консультант, шість продавців-консультантів; два сервісних техника та прибиральник.

Розглянемо основні функції співробітників магазину Дніпро-М, що спеціалізується на продажу, обслуговуванні та просуванні інструментів для будівництва, ремонту та догляду за садово-парковими територіями.

Керівник магазину (менеджер) – забезпечує ефективність роботи торгової точки, досягнення фінансових цілей, управління командою Дніпро-М. Його основні функції: організація та контроль усіх бізнес-процесів магазину (продаж, обслуговування, складський облік), формування та виконання плану продажів, управління персоналом (підбір, адаптація, мотивація, контроль виконання KPI), забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, комунікація з центральним офісом, участь у впровадженні нових стандартів і акцій, аналіз ринку в регіоні, виявлення локальних можливостей для просування.

Старший продавець-консультант здійснює підтримку роботи торгового залу, наставництво над командою продавців, заміну керівника у разі його відсутності. Основні функції:

- консультування клієнтів з технічних характеристик товарів та підбору інструменту;
- демонстрація функціональних можливостей продукції;
- контроль дотримання стандартів викладки, чистоти, наявності POS-матеріалів;

- підтримка нових працівників, допомога у навчанні;
- участь в інвентаризаціях і перевірках залишків;
- збір зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення сервісу.

Продавець-консультант – перша контактна особа для клієнтів, що здійснює активні продажі, забезпечуючи задоволення покупців. Його функціями є прийом і обслуговування покупців у торговому залі, надання професійних консультацій щодо технічних параметрів, комплектацій, сумісності обладнання, виконання планових показників продажів (індивідуальних і командних), робота з ПЗ обліку товарів і проведення продажів через касу, участь у викладці товару та поповненні полиць, а також інформування покупців про акції, новинки, знижки, тощо.

Основна роль фахівця сервісного обслуговування – технічна діагностика та ремонт інструментів, консультування з питань гарантій і експлуатації, функціями якого є:

- проведення прийому товару на сервісне обслуговування;
- діагностика несправностей, виконання ремонту або передача до сервісного центру;
- підтримка бази даних по гарантійних випадках;
- надання клієнтам інструкцій щодо правильного користування інструментом;
- ведення комунікації з клієнтами щодо статусу ремонту;
- підтримка взаємозв'язку з виробниками та постачальниками запасних частин.

Прибиральник, який обслуговує магазин у межах аутсорсингового договору, є працівником сторонньої компанії, що спеціалізується на наданні клінінгових послуг. Його діяльність регламентується умовами договору між аутсорсинговою компанією та магазином, а також затвердженим графіком робіт і стандартами чистоти. Основні функції прибиральника:

1. Підтримання щоденної чистоти торговельної зали.
2. Прибирання службових приміщень.
3. Обслуговування санвузлів.

4. Вивезення сміття.

5. Виконання періодичних робіт (генеральне прибирання (1-2 рази на місяць або за графіком): миття вікон, очищення важкодоступних зон).

Прибиральник не є прямим працівником магазину, тому усі кадрові питання (відпустки, заміни, навчання) вирішуються компанією-підрядником. Оцінка якості прибирання здійснюється уповноваженим представником магазину або адміністратором згідно з чек-листом. Можливість зміни графіка прибирання без потреби укладення нових трудових угод. Таким чином, прибиральник за аутсорсинговою моделлю виконує важливу роль у забезпеченні належного санітарного стану магазину, не перебуваючи при цьому в штаті підприємства, що дозволяє оптимізувати витрати на персонал і забезпечити професійний рівень клінінгових послуг.

Система управління персоналом, що діє в мережі магазинів Дніпро-М, ґрунтується на принципах (рис. 2.6) [25]:



Рисунок 2.6 – Принципи управління персоналом Дніпро-М

1. Цілеспрямованість – управління персоналом чітко зорієнтоване на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Кожен процес – від

набору кадрів до оцінювання результатів діяльності – узгоджений із загальною місією компанії, її візією та бізнес-стратегією. Працівники повинні розуміти, як їхня праця сприяє загальному успіху підприємства.

2. Системність – управління персоналом розглядається як цілісна система, де всі елементи (планування, добір, навчання, мотивація, оцінка тощо) взаємопов'язані. Зміни в одній частині системи обов'язково впливають на інші, тому важливо підтримувати баланс і послідовність дій. Наприклад, зміна політики оплати праці супроводжується адаптацією мотиваційних інструментів і системи оцінки ефективності.

3. Науковість та обґрунтованість – рішення у сфері управління персоналом базуються на даних, аналітиці, сучасних дослідженнях і перевірених практиках. Використання наукових методів дозволяє уникнути суб'єктивності та забезпечити ефективність управлінських рішень, зокрема при доборі кадрів, розробці систем мотивації або управлінні змінами.

4. Принцип індивідуального підходу – управління персоналом враховує особливості кожного працівника: його професійні компетенції, мотивацію, стиль роботи, цінності та життєві обставини. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів і формуванню сприятливого мікроклімату в колективі.

5. Мотивація та залученість – система управління персоналом забезпечує умови, за яких працівники відчувають свою значущість, отримують моральне й матеріальне задоволення від роботи, а також бачать перспективи особистого та професійного розвитку. Особлива увага приділяється залученню працівників до прийняття рішень, зокрема через зворотний зв'язок та участь у командних обговореннях.

6. Безперервний розвиток – ринок праці змінюється надзвичайно швидко, тому система управління, що діє в мережах магазинів Дніпро-М, забезпечує постійне вдосконалення компетенцій працівників, розвиток гнучких навичок (soft skills), цифрової грамотності, управлінських здібностей. Компанія інвестує

у навчання, наставництво, ротацію персоналу та створення внутрішніх платформ для обміну знаннями.

7. Гнучкість та адаптивність – сучасне середовище вимагає від систем управління персоналом здатності швидко адаптуватися до змін, зокрема до кризових ситуацій, викликів війни, економічної нестабільності. Це означає, що політики та процедури мають бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на нові реалії – від дистанційної роботи до екстреної заміни функцій або перегляду штатної чисельності.

Комунікативний зв'язок всередині колективу мережі магазинів Дніпро-М здійснюється шляхом використання трьох каналів:

- 1) щоденна оперативна нарада (до 15 хвилин) перед початком зміни;
- 2) місячне анкетування персоналу для виявлення проблем і пропозицій;
- 3) власний закритий телеграм-канал для обміну інформацією.

Розглянемо більш детально використання на практиці зазначених внутрішніх каналів комунікації, які використовуються в управлінні персоналом магазину Дніпро-М (рис. 2.7).

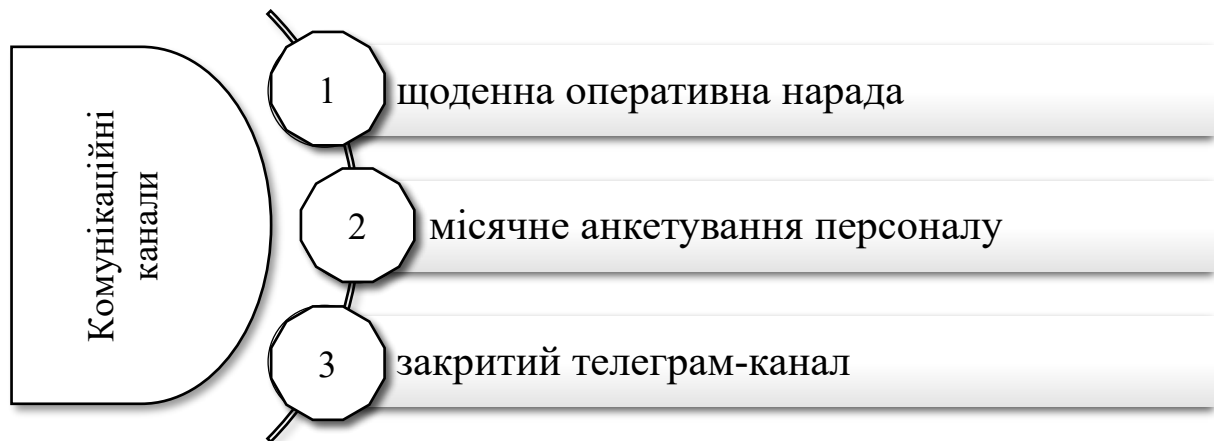


Рисунок 2.7 – Комунікаційні канали управління персоналом ДНІПРО-М

Коротка щоденна зустріч усіх співробітників перед початком роботи триває до 15 хвилин, формат – стоячи, без презентацій чи документів. Мета

щоденних оперативних нарад перед початком зміни полягає у забезпеченні своєчасного інформування персоналу щодо актуальних завдань, цілей діяльності магазину та змін у внутрішніх процесах. Такі наради слугують майданчиком для узгодження функціональних ролей працівників і зон відповідальності на поточну зміну, сприяють налагодженню швидкого зворотного зв'язку з персоналом, а також відіграють важливу роль у формуванні згуртованості колективу та підтриманні робочого ентузіазму.

Ключові переваги щоденних оперативних зустрічей полягають у зниженні ймовірності помилок, пов'язаних з нерозумінням поточних завдань, сприянні регулярній синхронізації дій усієї команди, а також у можливості оперативно адаптувати план дій відповідно до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Типова структура такої наради у магазинах Дніпро-М передбачає п'ять ключових компонентів:

1. Огляд результатів попереднього робочого дня, зокрема порівняння запланованих і фактичних показників, аналіз допущених помилок та відзначення досягнень.

2. Окреслення цілей поточного дня, включаючи заплановані ключові показники ефективності (KPI), акційні пропозиції та прогнозоване навантаження на сервісну зону.

3. Інформування щодо актуальних змін: презентація нових товарів, коригування робочого графіку, впровадження нових інструкцій або регламентів.

4. Надання працівникам можливості висловити зауваження, пропозиції або повідомити про проблеми.

5. Завершальне звернення керівника, спрямоване на формування мотиваційного настрою та підкреслення значущості командної взаємодії.

Наступний канал комунікаційного зв'язку, що використовують у мережі магазинів Дніпро-М – місячне анкетування персоналу. З метою своєчасного виявлення внутрішніх проблем у функціонуванні колективу, оптимізації організаційних процесів та посилення залученості працівників до управління

якістю операційної діяльності, у магазині впроваджено саме регулярне щомісячне анкетування персоналу. Це опитування здійснюється як в анонімному, так і в іменному форматі, із використанням паперових носіїв та цифрових засобів комунікації. Основні завдання анкетування:

- 1) діагностика внутрішніх труднощів у роботі команди або окремих бізнес-процесів;
- 2) збір ініціатив та практичних рекомендацій щодо удосконалення функціонування магазину;
- 3) формування у працівників відчуття залученості до прийняття рішень та розвитку організації;
- 4) виявлення ранніх ознак професійного вигорання, міжособистісних конфліктів або системних проблем у взаємодії.

Порядок обробки отриманих даних передбачає централізоване збирання результатів відповідальною особою (менеджером магазину), їх подальший аналіз та презентацію висновків на командних зустрічах. Отримана інформація враховується у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптивності організаційної структури до реальних потреб персоналу.

Працівники мережі Дніпро-М використовують закритий Telegram-канал в межах внутрішньої організаційної комунікації для забезпечення оперативної та ефективної внутрішньої взаємодії між співробітниками магазину. Доступ до нього мають виключно працівники торгової точки, що дозволяє створити безпечне середовище для обміну інформацією, координації поточних дій та підтримки неформального командного зв'язку.

Функціональне призначення даного інструмента охоплює розповсюдження актуальних організаційних повідомлень, розкладів змін, робочих інструкцій та адміністративних оголошень; висвітлення процесів і результатів трудової діяльності за допомогою візуальних матеріалів (наприклад, фотозвітів із робочого місця, оглядів досягнень за період, тематичних привітань). Зазначений канал використовують також для надавання оперативних відповідей на типові запити, пов'язані з щоденними процедурами (зокрема, оформлення

повернень чи замін товару); проведення коротких внутрішніх опитувань із метою швидкого прийняття рішень (наприклад, погодження змін у графіку роботи); створення сприятливого психологічного клімату та підвищення згуртованості колективу через публікацію контенту неформального характеру.

Серед переваг впровадження такого каналу комунікації слід відзначити:

1. Безперервний доступ до актуальної інформації незалежно від робочого графіка (у форматі 24/7).
2. Підвищення прозорості управлінських дій та включення персоналу в інформаційні процеси.
3. Зменшення дистанції між лінійними працівниками та адміністративним персоналом шляхом неформального діалогу

Проте, слід відзначити, що ефективність функціонування цифрового каналу залежить від чіткого модераторського контролю: бажано, щоб доступ до публікації повідомлень мали лише відповідальні особи (наприклад, керівник магазину). Також необхідним є дотримання визначених стандартів інформаційної культури, що забезпечить збереження професійного фокусу комунікації та мінімізує ризики інформаційного перевантаження.

Таким чином, зазначені три канали створюють багаторівневу систему комунікацій магазину Дніпро-М. Нарада використовується для щоденної синхронізації, анкетування – для глибокого стратегічного зворотного зв'язку. Telegram – для поточної координації й емоційного клімату.

Оцінка ефективності персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє вимірювати результати праці співробітників, виявляти проблемні зони в роботі персоналу та оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами. Для оцінки ефективності роботи працівників магазинів Дніпро-М компанія використовує наступні методи, що поєднують як кількісні, так і якісні індикатори (рис. 2.8):

- щомісячний КРІ-прогноз (обсяг продажів, кількість звернень до сервісу, рівень повернень);
- таємний покупець раз на квартал;

- онлайн-опитування клієнтів після покупки.



Рисунок 2.8 – Методи оцінки ефективності роботи працівників магазинів  
Дніпро-М

KPI (Key Performance Indicators) – це ключові показники, що кількісно відображають результати діяльності працівників. У роздрібному магазині інструментів основними показниками є:

- обсяг продажів (у грошовому та натуральному вираженні);
- кількість звернень до сервісного центру;
- рівень повернень товару (у відсотковому співвідношенні до загального обсягу продажів).

Ці індикатори дозволяють оцінити внесок кожного працівника у загальний результат магазину, визначити ефективність продажів і консультацій, виявити системні помилки в обслуговуванні або продажу, що призводять до зростання повернень чи звернень у сервіс.

Аналіз КРІ здійснюється щомісячно на підставі фактичних даних, що порівнюються з плановими (прогнозованими) значеннями. Відхилення аналізуються з метою оперативного коригування поведінки працівників або зміни внутрішніх процесів.

Методика «таємного покупця» (англ. Mystery Shopping) передбачає відвідування магазину спеціально підготовленим оцінювачем, який виступає у

ролі звичайного клієнта. Його завдання – оцінити якість обслуговування, дотримання корпоративних стандартів, ефективність комунікації з клієнтами, компетентність продавця, зовнішній вигляд співробітників, чистоту приміщення тощо.

Зазначений метод дозволяє здійснити незалежну та об'єктивну оцінку поведінки персоналу у реальних умовах, виявляє відхилення від стандартів обслуговування, неочевидні в щоденному моніторингу та формує підґрунтя для коригування програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Перевірки проводяться один раз на квартал для уникнення адаптації персоналу до частих візитів. Результати документуються у вигляді чек-листів та звітів, які обговорюються з працівниками під час індивідуальних зворотних зв'язків.

Опитування клієнтів Дніпро-М, які здійснили покупку в магазині, здійснюється за допомогою електронних каналів комунікації (електронна пошта, SMS або месенджери). Респондентам пропонується оцінити свій досвід взаємодії з продавцем, якість консультації, швидкість обслуговування, задоволеність товаром, а також надати вільний коментар.

Цей інструмент дозволяє отримати безпосередній зворотний зв'язок від споживача; виявляє сильні й слабкі сторони в роботі конкретних працівників та створює культуру клієнтоорієнтованості та прозорості. Опитування проводяться на постійній основі, одразу після покупки. Результати агрегуються щомісяця для аналізу динаміки рівня задоволеності клієнтів. У разі негативних оцінок передбачається індивідуальна робота з персоналом.

Запропонована система показників охоплює як кількісні, так і якісні аспекти ефективності роботи персоналу. Поєднання об'єктивних даних (KPI), зовнішньої оцінки (таємний покупець) та суб'єктивного клієнтського досвіду (опитування) створює збалансовану модель моніторингу, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, рівня обслуговування та загальної конкурентоспроможності торговельної точки.

Проте, систему управління персоналом мережі магазинів Дніпро-М має недолік – відсутність зовнішнього навчального впливу та практичного обміну досвідом. У системі передбачено лише внутрішнє навчання, яке реалізується у вигляді онлайн-курсів та сертифікації. Такий підхід дозволяє стандартизувати знання й скоротити витрати, однак він обмежує розвиток персоналу, оскільки працівники не мають змоги:

- знайомитися з передовими практиками галузі;
- вивчати досвід інших компаній;
- здобувати нові ідеї через зовнішні тренінги чи галузеві заходи.

Це призводить до замкненості системи знань, знижує здатність персоналу адаптуватися до ринкових змін, а отже – довгостроково зменшує інноваційність і конкурентоспроможність магазину.

### **3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»**

3.1. Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»

Розробка та впровадження системи індивідуальних ключових показників ефективності (КРІ) для працівників магазинів є стратегічно важливим елементом сучасної системи управління персоналом, що сприяє досягненню цілей компанії на оперативному та тактичному рівнях. Така система дозволяє перевести загальні стратегічні цілі підприємства на мову конкретних дій, які може реалізувати кожен працівник на своєму робочому місці.

Індивідуальні КРІ забезпечують прозору оцінку результатів діяльності, формують об'єктивну основу для ухвалення управлінських рішень щодо мотивації, навчання та кар'єрного розвитку персоналу. Завдяки чітко визначеним критеріям успішності, працівники отримують змогу усвідомлено планувати власну діяльність, що підвищує рівень залученості та відповідальності за результати праці. Крім того, система КРІ дозволяє виявляти та усувати слабкі місця в роботі як окремих співробітників, так і команди в цілому, своєчасно реагуючи на відхилення від запланованих показників.

Практичне застосування системи індивідуальних КРІ у роздрібній торгівлі, зокрема в умовах діяльності компанії «Дніпро-М», сприяє підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, ефективності продажів та організаційної дисципліни. Водночас така система формує культуру результативності та створює передумови для впровадження гнучких механізмів стимулювання працівників відповідно до досягнутих результатів.

З огляду на високий рівень конкуренції на ринку роздрібної торгівлі, зокрема в сегменті будівельних інструментів і техніки, впровадження

розширеної системи персоніфікованих індикаторів ефективності є не лише доцільним, а й необхідним для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Розглянемо більш детально розрахунок показників системи персоніфікованих індикаторів ефективності для працівників магазинів Дніпро-М. Важливою перевагою системи є можливість заміни окремих індивідуальних критеріїв, якщо змінюються стратегічні цілі компанії.

Сформуємо десять індивідуальних КРІ для працівників ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» відповідно до специфіки компанії у сфері роздрібною торгівлі, технічного консалтингу та сервісного обслуговування:

1. Виконання плану продажів (відсоток виконання плану протягом місяця) – основний фінансовий показник ефективності продавця-консультанта, що визначає його здатність досягати встановлених комерційних цілей.

2. Середній чек покупця (грн) – відображає вміння працівника проводити апселінг і крос-продажі, пропонуючи додаткові або супутні товари.

3. Частка відвідувачів магазину, які здійснили покупку – дозволяє оцінити інтенсивність роботи та здатність до ефективної взаємодії з покупцями упродовж робочого дня.

4. Якість обслуговування клієнтів (за результатами онлайн-опитування після покупки, бал) – суб'єктивна оцінка сервісу покупцями; формується автоматично через форму зворотного зв'язку.

5. Рівень технічної компетентності – оцінка (щомісячна або щоквартальна) знань персоналу магазину технічних характеристик продукції шляхом тестування з метою покращення та підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

6. Дотримання корпоративних стандартів обслуговування – оцінка здійснюється шляхом перевірки дотримання стандартів візуального мерчандайзингу та чистоти робочої зони (оцінка керівником, бал) та підтримки єдиних стандартів обслуговування в мережі магазинів (перевірку здійснює таємний покупець). Забезпечує відповідність корпоративним вимогам до презентації продукції та організації простору.

7. Кількість позитивних клієнтських відгуків – оцінка здійснюється шляхом підрахунку позитивних відгуків клієнтів у CRM або на сайті з метою стимулювання персоналу до побудови емоційного зв'язку з клієнтом.

8. Точність, пунктуальність і дисципліна (кількість запізнь / дотримання графіка, частота помилок при оформленні документів) – формалізований показник трудової дисципліни, важливий для магазинів із високим рівнем відвідуваності. Оцінка здійснюється керівником на основі щомісячного аудиту.

9. Внесок у командну ефективність – ініціативність (кількість раціоналізаторських пропозицій на місяць, наставництво) персоналу магазину. Сприяє підвищенню залученості персоналу до вдосконалення процесів і виявленню внутрішніх лідерів, створенню культури взаємної підтримки.

10. Рівень участі в навчальних заходах (%) – відображає прагнення працівника до підвищення кваліфікації та професійного розвитку (вимірюється як частка від запланованих тренінгів).

Зазначені показники надають можливість оцінювати співробітників магазину не лише за обсягами продажів, а й за якісними характеристиками: сервісом, залученістю, дисципліною, ініціативністю. У разі необхідності або появи нових стратегічних чи тактичних цілей зазначені показники можуть бути доповнені, що зробить систему персоніфікованих індивідуальних індикаторів ефективності працівників актуальною.

Розширена система персоніфікованих індикаторів ефективності (KPI) для працівників ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М», що працюють у сфері роздрібної торгівлі інструментами, надають технічний консалтинг і здійснюють сервісне обслуговування із наведенням мети кожного із показників представлена на рис. 3.1.

З метою забезпечення дієвої мотивації персоналу доцільно проводити оцінку наприкінці кожного місяця та визначати загальний рейтинговий бал працівника. Отримані результати оцінки індивідуальної ефективності працівників мають пливати на їх премію.

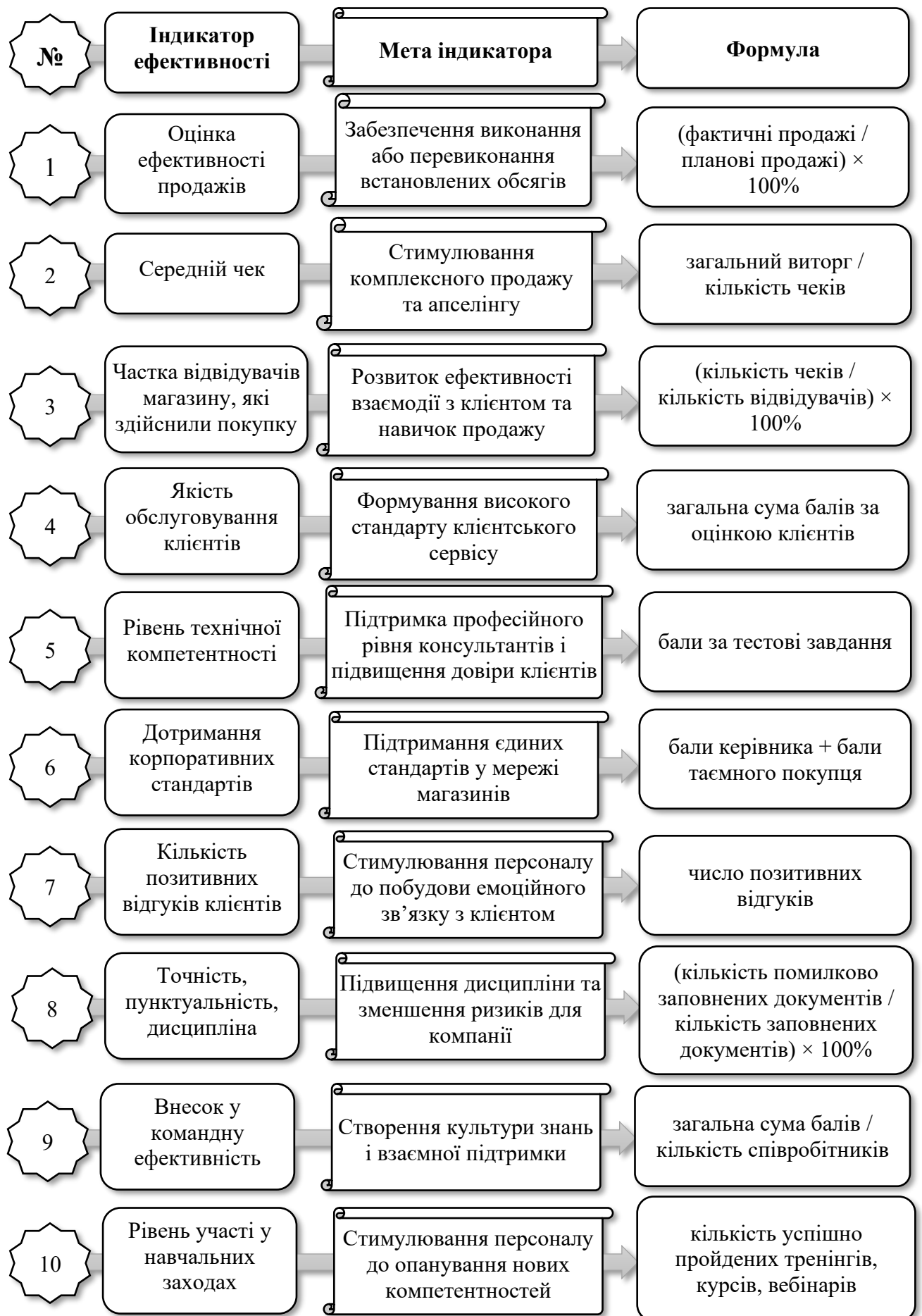


Рисунок 3.1 – Система персоніфікованих індикаторів ефективності

У практиці управління персоналом застосування системи ключових показників ефективності (КРІ) передбачає не лише визначення змісту кожного індикатора, а й встановлення їх відносної значущості через призначення вагових коефіцієнтів. Такий підхід має концептуально важливе значення для забезпечення справедливої, об'єктивної та функціонально релевантної оцінки трудової діяльності працівників.

Розподіл ваги дозволяє враховувати специфіку функціонального навантаження працівника. Наприклад, для продавця-консультанта критично важливими можуть бути показники, пов'язані з виконанням плану продажів, якістю обслуговування клієнтів та середнім чеком. Водночас індикатори, що стосуються, наприклад, участі в командних ініціативах чи тренінгах, мають другорядний характер. Призначення нижчої ваги другорядним КРІ забезпечує баланс між основною та допоміжною діяльністю, не знецінюючи жоден аспект.

Крім того, застосування вагових коефіцієнтів дає змогу універсалізувати систему оцінювання, водночас зберігаючи її адаптивність до конкретних посадових обов'язків. У рамках однієї організації можуть діяти стандартизовані КРІ, але саме ваги дозволяють налаштувати систему індивідуально, з урахуванням ролі конкретного працівника у досягненні стратегічних цілей компанії.

Слід відзначити, що вагові коефіцієнти забезпечують можливість інтегрувати якісні та кількісні індикатори в єдину підсумкову оцінку, що є передумовою для подальших управлінських рішень – таких як преміювання, просування, навчання чи кадрове резервування. У протилежному випадку всі показники матимуть однаковий вплив на загальну оцінку, що може призвести до викривлення результатів та демотивації персоналу.

Крім того, система зважених КРІ посилює прозорість та прогнозованість оцінювання, оскільки працівник розуміє, які саме напрями його роботи є пріоритетними та в які варто інвестувати більше зусиль. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню залученості персоналу та формує почуття контролю над власною ефективністю.

Отже, впровадження вагових коефіцієнтів у систему індивідуальних КРІ працівників магазину є обґрунтованим інструментом оптимізації управління результативністю персоналу, що враховує як стратегічні цілі компанії, так і індивідуальну професійну специфіку кожного співробітника. Методика визначення рейтингу працівників магазинів Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності з урахуванням вагових коефіцієнтів наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Методика визначення рейтингу працівників магазинів Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності

Індивідуальний індикатор ефективності ( $I_i$ )	Вага ( $\omega_i$ )	Критерії оцінки індикатору ( $B_{ij}$ )
1	2	3
1. Виконання плану продажів ( $I_1$ )	$\omega_1$	Виконання плану продажів протягом місяця: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% – 1 бал;</li> <li>• 101 – 104% - 2 бали;</li> <li>• 105 – 109% - 3 бали;</li> <li>• 110 – 114% - 4 бали;</li> <li>• понад 115% - 5 балів.</li> </ul>
2. Середній чек покупця ( $I_2$ )	$\omega_2$	Оцінюється відносно встановленого стандарту чи середнього чеку по магазину: <ul style="list-style-type: none"> <li>• менше 95% від стандарту – 1 бал;</li> <li>• 96-100% – 2 бали;</li> <li>• 101-105% – 3 бали;</li> <li>• 106-110% – 4 бали;</li> <li>• 111% і більше – 5 балів.</li> </ul>
3. Частка відвідувачів магазину, які здійснили покупку ( $I_3$ )	$\omega_3$	Кількість клієнтів магазину, що придбали продукцію, (кількість чеків / кількість відвідувачів $\times$ 100%): <ul style="list-style-type: none"> <li>• менше 15% – 1 бал;</li> <li>• 15-24% – 2 бали;</li> <li>• 25-34% – 3 бали;</li> <li>• 35-44% – 4 бали;</li> <li>• 45% і більше – 5 балів.</li> </ul>
4. Якість обслуговування клієнтів ( $I_4$ )	$\omega_4$	На основі опитувань клієнтів (загальна сума балів за 100-ю шкалою): <ul style="list-style-type: none"> <li>• до 59 – 1 бал;</li> <li>• 60-74 – 2 бали;</li> <li>• 75-84 – 3 бали;</li> <li>• 85-94 – 4 бали;</li> <li>• 95 і вище – 5 балів.</li> </ul>

Продовження табл. 3.1

1	2	3
5. Рівень технічної компетентності ( $I_5$ )	65	Оцінюється через тести, атестацію або спостереження керівника: <ul style="list-style-type: none"> <li>• незадовільний (0-30 балів) – 1 бал;</li> <li>• посередній (31-60) – 2 бали;</li> <li>• середній (61-74) – 3 бали;</li> <li>• високий (75-89) – 4 бали;</li> <li>• експертний (90-100) – 5 балів.</li> </ul>
6. Дотримання корпоративних стандартів обслуговування ( $I_6$ )	66	За підсумками оцінки керівника та таємного покупця (оцінка складається з двох частин: 50 балів від керівника та 50 балів від таємного покупця) <ul style="list-style-type: none"> <li>• часті порушення (до 50 балів) – 1 бал;</li> <li>• іноді порушує (51-70 балів) – 2 бали;</li> <li>• в основному дотримується (71-80 балів) – 3 бали;</li> <li>• завжди дотримується (81-90) – 4 бали;</li> <li>• є прикладом для інших (91-100) – 5 балів.</li> </ul>
7. Кількість позитивних відгуків клієнтів ( $I_7$ )	67	Відгуки клієнти можуть залишати у письмовому вигляді, онлайн або на касі: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 відгуків – 1 бал;</li> <li>• 1-2 – 2 бали;</li> <li>• 3-4 – 3 бали;</li> <li>• 5-6 – 4 бали;</li> <li>• 7 і більше – 5 балів.</li> </ul>
8. Точність, пунктуальність і дисципліна ( $I_8$ )	68	Оцінюється за підсумками звітів та спостережень керівника (відсоток порушень): <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% і більше порушень – 1 бал;</li> <li>• 19-39% порушень – 2 бали;</li> <li>• 10-18% порушень – 3 бали;</li> <li>• 4-9% порушень – 4 бали;</li> <li>• до 4% порушень та додаткова ініціатива щодо порядку і дисципліни – 5 балів.</li> </ul>
9. Внесок у командну ефективність ( $I_9$ )	69	Оцінюється керівником та колегами за 10-ю шкалою: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 бали – 1 бал;</li> <li>• 3-5 балів – 2 бали;</li> <li>• 6-7 балів – 3 бали;</li> <li>• 8-9 балів – 4 бали;</li> <li>• 10 балів – 5 балів.</li> </ul>
10. Рівень участі в навчальних заходах ( $I_{10}$ )	610	Відвідування тренінгів, вебінарів, проходження тестів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• не брав участі – 1 бал;</li> <li>• пройшов 1 захід – 2 бали;</li> <li>• пройшов 2 заходи – 3 бали;</li> <li>• пройшов 3-4 заходи – 4 бали;</li> <li>• пройшов 5 і більше, поділився знаннями – 5 балів.</li> </ul>
Загальний рейтинг ( $ЗР$ )	$\sum v_i = 1,00$	

Перший індикатор оцінки ефективності роботи персоналу магазинів Дніпро-М – виконання плану продажів. Він оцінюється шляхом підрахунку відсотку виконання та перевиконання запланованих показників продажів. У разі стовідсоткового виконання плану працівнику нараховується 1 бал, при перевиконанні – кількість балів збільшується до п'яти (табл. 3.1).

Другий індикатор оцінки ефективності діяльності працівника у сфері роздрібно́ї торгівлі – середній чек покупця. Він відображає здатність персоналу до стимулювання клієнтів до здійснення більш комплексних або об'ємних покупок. Його оцінювання здійснюється шляхом порівняння фактичного середнього чека з визначеним стандартом або середнім показником по магазину. Такий підхід дозволяє враховувати не лише абсолютні результати, а й контекст загальної комерційної динаміки торгового об'єкта. Працівник, чий середній чек становить менш як 95% від встановленої базової величини, отримує мінімальний бал за даним показником, що свідчить про потребу у вдосконаленні навичок консультивання клієнтів, переконання та рекомендації супутніх товарів. Результат у межах 96–100% від еталонного значення трактується як базовий рівень ефективності й оцінюється двома балами. Зростання показника до рівня 101–105% демонструє вищий рівень результативності, що відзначається трьома балами, а ще кращі результати — у межах 106–110% — передбачають чотирибальну оцінку. Якщо ж середній чек перевищує стандарт на 111% і більше, працівник отримує максимальну оцінку — п'ять балів, що свідчить про високий рівень комерційної активності та професійну майстерність у взаємодії з клієнтом (табл. 3.1). Така система оцінювання сприяє не лише підвищенню мотивації персоналу, але й стимулює розвиток навичок ефективного продажу.

Третій показник оцінки ефективності роботи працівників магазину – частка відвідувачів, що здійснили покупку. Він відображає здатність працівника конвертувати потік потенційних клієнтів у реальні продажі, що є ключовим критерієм ефективності у сфері роздрібно́ї торгівлі. Оцінювання цього індикатора здійснюється шляхом обчислення співвідношення кількості виданих фіскальних чеків до загальної кількості відвідувачів магазину за відповідний

період, помноженого на 100%. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити успішність комунікації з клієнтами, якість консультацій та загальний рівень залучення до покупки.

У випадку, коли частка покупців становить менше 15% від загального числа відвідувачів, результат оцінюється одним балом, що сигналізує про необхідність перегляду підходів до клієнтської взаємодії або викликає питання щодо залучення відвідувачів, які не мають реального наміру придбати товар. Показник у межах 15-24% свідчить про базовий рівень результативності, який оцінюється двома балами. Значення від 25% до 34% відповідає задовільному рівню ефективності й оцінюється трьома балами, що засвідчує наявність сформованих навичок продажу та консультацій. Частка покупців у межах 35-44% свідчить про достатньо високий рівень залучення клієнтів, що відзначається чотирма балами (табл. 3.1). Максимальна оцінка у п'ять балів присвоюється у випадках, коли понад 45% відвідувачів магазину здійснили покупку – такий результат вказує на виняткову здатність працівника формувати довіру до бренду, створювати комфортну атмосферу для прийняття рішення про покупку та професійно супроводжувати клієнта на всіх етапах взаємодії. Таким чином, застосування даного індикатора дозволяє об'єктивно оцінити здатність персоналу ефективно перетворювати потенційний інтерес у реальну вигоду для компанії.

Показник «якість обслуговування клієнтів» є одним із ключових індикаторів оцінки ефективності персоналу у сфері роздрібної торгівлі, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, лояльність до бренду та повторні покупки. Оцінювання за цим показником базується на результатах клієнтських опитувань, у яких покупці виставляють загальну оцінку обслуговуванню за стобальною шкалою. Для формування комплексного результату враховуються такі аспекти, як привітність персоналу, компетентність консультантів, швидкість обслуговування, готовність допомогти у виборі товару, а також загальне враження від візиту до магазину.

У разі, якщо середня оцінка за результатами опитувань не перевищує 59 балів, показник оцінюється в 1 бал (табл. 3.1), що свідчить про критично низький рівень обслуговування та потребу у термінових заходах щодо підвищення клієнтоорієнтованості. Значення в межах від 60 до 74 балів розцінюється як незадовільне або таке, що вимагає покращення, й відповідає 2 балам. Показник 75-84 балів свідчить про задовільний рівень обслуговування, який уже відповідає очікуванням значної частини клієнтів і оцінюється трьома балами. Якщо середній результат становить від 85 до 94 балів, це є ознакою високого рівня професіоналізму персоналу, що забезпечує позитивний клієнтський досвід – такий рівень отримує 4 бали. Максимальна оцінка у 5 балів присвоюється тоді, коли середній показник якості обслуговування досягає або перевищує 95 балів, що вказує на виняткову ефективність комунікації, уважність до клієнта та здатність забезпечити сервіс найвищого рівня. Таким чином, регулярний моніторинг даного індикатора дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони у взаємодії з клієнтами, а й формувати культуру сервісу, орієнтовану на постійне вдосконалення та підтримання високих стандартів обслуговування.

П'ятий індикатор – рівень технічної компетентності. Він відображає здатність працівника орієнтуватися в асортименті продукції, володіти знаннями про її технічні характеристики, принципи дії, правила використання та особливості сервісного обслуговування. У контексті роздрібної торгівлі інструментами та супровідних технічних рішень ця компетенція має ключове значення, оскільки визначає якість консультацій, що надаються клієнтам, і безпосередньо впливає на рівень довіри до компанії та ефективність продажів.

Оцінювання технічної компетентності може здійснюватися кількома методами, зокрема шляхом періодичного тестування, проходження формалізованої атестації або за результатами спостереження з боку керівника. На основі узагальненої бальної системи (максимум 100 балів) формується підсумкова оцінка. У разі, якщо працівник набирає від 0 до 30 балів, рівень вважається незадовільним, і показник оцінюється в 1 бал (табл. 3.1). Це свідчить про відсутність базових знань або значні прогалини, що потребують термінового

навчання. Якщо результат перебуває в межах 31-60 балів, технічна обізнаність оцінюється як посередня (2 бали) – це мінімально прийнятний рівень для виконання стандартних обов'язків, але з потребою у додатковому розвитку.

Середній рівень (61-74 бали) передбачає достатню обізнаність у типових технічних питаннях і оцінюється трьома балами. Працівник, що отримав 75-89 балів, демонструє високий рівень володіння матеріалом, упевнено консулює клієнтів і здатний ефективно вирішувати нестандартні ситуації, що відповідає 4 балам. Найвищий рівень – експертний (90-100 балів) – засвідчує глибоку технічну ерудицію, здатність до навчання інших працівників, а також участь у розробці рішень, орієнтованих на потреби клієнтів; такий рівень оцінюється п'ятьма балами. Таким чином, включення цього індикатора до системи оцінки сприяє не лише об'єктивному вимірюванню професійного рівня персоналу, а й формуванню мотиваційного середовища, орієнтованого на безперервне професійне зростання.

Індикатор «дотримання корпоративних стандартів обслуговування» відображає ступінь відповідності поведінки працівника встановленим правилам, нормам і цінностям компанії, які регламентують взаємодію з клієнтами. У сфері роздрібної торгівлі, де якість сервісу є одним з основних чинників формування лояльності покупців і конкурентної переваги, цей показник набуває особливої ваги. Оцінювання здійснюється за змішаною методикою, яка передбачає врахування двох джерел інформації: по-перше, суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника, який має змогу спостерігати за щоденною поведінкою працівника; по-друге, висновків «таємного покупця», який надає незалежну зовнішню оцінку відповідно до заздалегідь визначеної шкали. Загальний результат формується на основі суми двох компонентів – по 50 балів від кожної сторони, що у підсумку дає максимум 100 балів (табл. 3.1).

Якщо сумарна оцінка не перевищує 50 балів, це свідчить про систематичне порушення корпоративних стандартів та оцінюється одним балом. У випадках, коли зафіксовано окремі відхилення, але в цілому працівник дотримується встановлених норм, оцінка становить від 51 до 70 балів, що відповідає двом

балам. Якщо стандартів здебільшого дотримуються (71-80 балів), працівник отримує три бали. Стабільне і послідовне дотримання норм обслуговування, зафіксоване в межах 81-90 балів, оцінюється чотирма балами. Найвища оцінка – п'ять балів – присвоюється у випадку, коли працівник демонструє бездоганне дотримання стандартів і водночас слугує взірцем поведінки для колег (91-100 балів). Отже, систематичне моніторинг і оцінювання цього індикатора не лише дозволяє забезпечити стабільно високий рівень клієнтського сервісу, а й сприяє формуванню корпоративної культури, в якій якість взаємодії з клієнтом розглядається як стратегічна цінність.

Сьомий індикатор – кількість позитивних відгуків клієнтів – є важливим критерієм оцінки ефективності роботи персоналу магазину, оскільки безпосередньо відображає рівень задоволеності покупців результатами обслуговування. У сфері роздрібної торгівлі інструментами та технічного сервісу, де клієнт очікує не лише якісного товару, але й професійної консультації та доброзичливого ставлення, зворотний зв'язок від споживачів виступає чутливим індикатором якості персональної взаємодії з клієнтом.

Оцінювання цього показника базується на кількісному врахуванні позитивних відгуків, що залишаються покупцями впродовж певного періоду (зазвичай місяця). Відгуки можуть надходити через різні канали: у письмовій формі, у вигляді онлайн-коментарів або бути зафіксованими на касі після завершення покупки. Така багатоканальна система збору інформації дає змогу сформувати більш об'єктивну картину клієнтського досвіду. Якщо працівник не отримав жодного позитивного відгуку, це розцінюється як мінімальний рівень ефективності за цим показником і оцінюється в 1 бал. Наявність 1-2 позитивних відгуків свідчить про окремі прояви успішної взаємодії з клієнтами і відповідає 2 балам. Працівник, який отримує 3-4 позитивних оцінки, демонструє стабільно прийнятний рівень клієнтського сервісу та отримує 3 бали. У випадку 5-6 позитивних відгуків можна говорити про високий рівень задоволеності клієнтів, що відповідає 4 балам. Найвищий рівень оцінки – 5 балів – присвоюється, якщо кількість позитивних відгуків досягає 7 або більше, що свідчить про

систематичне перевищення очікувань покупців та високу якість обслуговування (табл. 3.1). Цей показник не лише мотивує персонал до підвищення рівня сервісу, а й сприяє зміцненню репутації компанії через формування позитивного клієнтського досвіду.

Наступний показник «точність, пунктуальність і дисципліна» є критично важливим для забезпечення безперебійного функціонування магазину, оскільки дисциплінована поведінка персоналу прямо впливає на якість обслуговування, дотримання графіка роботи, своєчасне виконання завдань і загальну організаційну культуру. Цей індикатор відображає рівень відповідальності працівника, його здатність дотримуватись встановлених правил, інструкцій і часових регламентів. Оцінювання здійснюється на основі аналізу управлінських звітів, фіксації порушень, а також безпосередніх спостережень керівника за дотриманням робочої дисципліни. Ключовим параметром є відсоток зафіксованих порушень відносно кількості робочих змін або робочих днів за певний період, зазвичай один місяць.

Якщо рівень порушень перевищує 40%, це свідчить про систематичну недисциплінованість і недостатній рівень надійності працівника, що оцінюється в 1 бал. Показник у межах 19-39% свідчить про часті порушення, що хоча й не є системними, однак істотно впливають на ритм роботи – відповідна оцінка становить 2 бали. При показнику 10-18% порушень ідеться про помірний рівень дисципліни з можливими окремими недоліками, що оцінюється в 3 бали. Якщо відсоток порушень становить лише 4-9%, це є ознакою високого рівня організованості, і працівник отримує 4 бали (табл. 3.1). Максимальна оцінка (5 балів) присвоюється тим працівникам, у яких зафіксовано менш ніж 4% порушень, а також наявна позитивна додаткова ініціатива, спрямована на підтримання порядку, дотримання стандартів і посилення дисципліни в команді. Такий працівник не лише демонструє власну відповідальність, а й виконує функцію позитивного прикладу для колег, сприяючи підвищенню рівня внутрішньої культури компанії. Застосування цього показника у системі оцінювання дозволяє компанії Дніпро-М забезпечувати стабільну внутрішню

дисципліну, запобігати порушенням та своєчасно виявляти проблемні зони в організації робочих процесів.

Індикатор «внесок у командну ефективність» відображає рівень залученості працівника у спільну діяльність, його здатність до співпраці, підтримки колег, а також вплив на загальну продуктивність та психологічний клімат у колективі. Для компанії, що працює в галузі роздрібної торгівлі інструментами, технічного консалтингу та сервісного обслуговування, командна взаємодія має особливе значення, оскільки ефективне функціонування магазину залежить не лише від індивідуальних результатів, але й від злагодженості роботи всіх членів команди. Оцінювання здійснюється за змішаним методом: частину оцінки виставляє безпосередній керівник, іншу – колеги, з якими співробітник взаємодіє у повсякденній діяльності. Для цього використовується 10-бальна шкала, що дозволяє врахувати як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти командної взаємодії. В процесі оцінювання також враховується рівень конфліктності працівника, його здатність до конструктивної поведінки у складних ситуаціях, відкритість до співпраці, уміння працювати в команді, а також активність у впровадженні та засвоєнні інноваційних технік продажу й обслуговування клієнтів магазину.

Показник вважається низьким, якщо працівник отримує 1-2 бали за 10-бальною шкалою, що свідчить про недостатню інтегрованість у команду або навіть про конфліктну поведінку. Такий рівень оцінюється як 1 бал. Оцінка колег та керівника у діапазоні 3-5 балів засвідчує наявність певних труднощів у взаємодії або обмежений внесок у спільну справу і відповідає 2 балам. Працівники, чия оцінка коливається в межах 6-7 балів, демонструють базову відкритість до командної роботи та здатність підтримувати конструктивні взаємини з колегами – цей рівень відповідає 3 балам. Якщо ж оцінка становить 8-9 балів, це є ознакою високої ефективності командної співпраці, активної участі в досягненні спільних результатів і підтримки інших членів колективу, що оцінюється в 4 бали (табл. 3.1). Найвищий рівень (10 балів) отримують ті працівники, які виступають як неформальні лідери, ініціатори командних рішень

і джерело позитивного прикладу, а також активно впроваджують сучасні практики в обслуговуванні клієнтів – за що їм присвоюється 5 балів. Застосування цього індикатора сприяє формуванню відповідального, орієнтованого на результат колективу, стимулює розвиток комунікативних навичок, знижує рівень внутрішньої конфліктності та зміцнює взаємну довіру між працівниками.

Десятий індикатор – рівень участі в навчальних заходах, який відображає індивідуальну зацікавленість працівника у професійному розвитку, готовність удосконалювати свої знання й навички, а також ступінь залученості у корпоративну культуру безперервного навчання. Для компанії, що працює у сфері роздрібної торгівлі інструментами, технічного консалтингу та сервісного обслуговування, актуальність такого індикатора є особливо високою, оскільки постійне оновлення технічного асортименту та очікування клієнтів вимагають від персоналу актуальних компетенцій і впевненого володіння новою інформацією.

Оцінювання цього показника ґрунтується на кількісному й якісному аналізі участі співробітника у навчальних активностях протягом певного періоду (як правило, місяцю, кварталу або року). Якщо працівник протягом звітного періоду взагалі не брав участі в жодному навчальному заході, це свідчить про низьку мотивацію до розвитку або ігнорування можливостей, запропонованих компанією, що відповідає 1 балу (табл. 3.1). Участь лише в одному заході оцінюється в 2 бали, що може вказувати на мінімальний рівень залучення або обмежене використання доступних ресурсів. Працівники, які пройшли два навчальні заходи, отримують 3 бали – цей рівень свідчить про помірну зацікавленість та виконання базових очікувань компанії щодо підвищення кваліфікації. Якщо протягом періоду працівник пройшов три або чотири заходи, це засвідчує стабільну активність у сфері саморозвитку, що оцінюється в 4 бали. Найвищий рівень участі передбачає відвідування п'яти і більше навчальних заходів, доповнене готовністю ділитися здобутими знаннями з колегами (через міні-презентації, менторство, участь у внутрішніх навчальних ініціативах), що

оцінюється в 5 балів. Включення цього показника у систему індивідуального оцінювання стимулює персонал до постійного професійного зростання, забезпечує актуальність компетенцій відповідно до стратегічних цілей компанії та сприяє формуванню середовища, орієнтованого на розвиток і навчання.

Комплексна оцінка результатів праці персоналу ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» ( $K$ ), що безпосередньо впливає на розмір одержуваної премії, визначається за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n v_i B_{ij}, \quad (3.1)$$

де  $v_i$  – вага  $i$ -го індивідуального індикатору ефективності;

$B_{ij}$  – оцінка  $j$ -го критерію за  $i$ -м індивідуальним індикатором ефективності працівника, бали;

$n$  – кількість індивідуальних індикаторів ефективності працівників, що задіяну у системі персоніфікованих індикаторів ефективності (КРІ) для працівників ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».

Для визначення премії ( $Pr_i$ ) доцільно використовувати наступну розрахункову формулу:

$$Pr_i = \frac{P}{\sum_{i=1}^n K_i} \times K_i \quad (3.2)$$

де  $P$  – загальна сума, що виділена керівництвом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» для преміювання співробітників магазину;

$K_i$  – комплексна оцінка результатів праці  $i$ -го працівника ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» (формула (3.1)), бали;

$n$  – кількість працівників, яким виплачується премія, осіб.

Запропонована модель оцінювання ефективності персоналу та розрахунку премії у ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» поєднує КРІ-підхід з розподілом преміального фонду на основі внеску кожного працівника. Основна перевага

запропонованої моделі – індивідуалізація оцінки результатів праці. Формула 3.1 дозволяє оцінити внесок кожного працівника з урахуванням важливості різних критеріїв (індикаторів), що сприяє справедливішому розподілу премій. Крім того, запропонований пропорційний розподіл премії (формула 3.2) – є ключовим мотивуючим елементом, оскільки сума премії прямо залежить від комплексної оцінки працівника, що стимулює досягати кращих результатів. Розширена система персоніфікованих індикаторів ефективності (KPI) для працівників ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» є гнучкою – система дозволяє змінювати ваги ( $v_i$ ) KPI залежно від пріоритетів компанії або специфіки конкретного магазину. За умови правильного впровадження, працівники можуть чітко бачити зв'язок між своїм внеском та винагородою.

### 3.2. Обґрунтування доцільності застосування системи індивідуальних індикаторів ефективності

З метою обґрунтування доцільності застосування запропонованої у п.3.1. методики розрахунку індивідуальних індикаторів ефективності (KPI) для працівників ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» розглянемо розрахунок зазначених показників для 10 співробітників магазину та порівняємо нарахування премії за розробленою методикою із сумами, які робітники отримують без застосування системи індивідуальних індикаторів ефективності.

Відповідно розробленої системи індивідуальних індикаторів ефективності (KPI) для працівників магазину Дніпро-М визначені ваги ( $v_i$ ) KPI залежно від пріоритетів та специфіки магазину, що представлені в табл. 3.2. Зазначена вага може змінюватися, що уможливорює визначення найбільш пріоритетних для компанії індикаторів. З метою формування дієвої системи мотивації доцільно перелік персоніфікованих індикаторів ефективності персоналу (KPI) та їх вагу визначати до початку звітної періоду, щоб вчасно інформувати про це всіх співробітників Дніпро-М.

Представимо розрахунок рейтингу працівника магазину Дніпро-М за

розробленою методикою у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Визначення рейтингу працівника магазину Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності

№	Індивідуальний індикатор ефективності ( $I_i$ )	Вага ( $e_i$ )	Оцінка індикатору за бальною шкалою ( $B_{ij}$ )	Зважена оцінка індикатору
1	Виконання плану продажів ( $I_1$ )	0,25	5	1,25
2	Середній чек покупця ( $I_2$ )	0,10	4	0,4
3	Частка відвідувачів магазину, які здійснили покупку ( $I_3$ )	0,05	3	0,15
4	Якість обслуговування клієнтів ( $I_4$ )	0,09	4	0,36
5	Рівень технічної компетентності ( $I_5$ )	0,09	3	0,27
6	Дотримання корпоративних стандартів обслуговування ( $I_6$ )	0,05	2	0,1
7	Кількість позитивних відгуків клієнтів ( $I_7$ )	0,08	4	0,32
8	Точність, пунктуальність і дисципліна ( $I_8$ )	0,12	3	0,36
9	Внесок у командну ефективність ( $I_9$ )	0,10	2	0,2
10	Рівень участі в навчальних заходах ( $I_{10}$ )	0,07	3	0,21
Загалом		1,00	-	3,62

У табл. 3.2 наведений приклад визначення рейтингу одного з працівників магазину «Дніпро-М» відповідно до системи індивідуальних індикаторів ефективності. Оцінювання здійснюється за десятьма ключовими показниками, кожен з яких має відповідну вагу в загальній системі (відображає значущість конкретного аспекту діяльності) та оцінюється за бальною шкалою. Підсумковий рейтинг працівника визначається як сума зважених оцінок, що розраховуються

шляхом множення ваги кожного індикатора на відповідну кількість балів, отриману працівником.

Найбільшу вагу в системі мають такі показники: виконання плану продажів (0,25), точність, пунктуальність і дисципліна (0,12), а також середній чек покупця і внесок у командну ефективність (по 0,10). Це свідчить про пріоритетність для підприємства як досягнення фінансових показників, так і дотримання внутрішньої трудової дисципліни та командної взаємодії.

Натомість найменшу вагу мають індикатори: частка відвідувачів, які здійснили покупку, та дотримання корпоративних стандартів обслуговування (по 0,05). Це свідчить про те, що зазначені аспекти, хоча й мають значення, не є вирішальними в загальній оцінці ефективності працівника магазину саме протягом звітного періоду.

Загальна сума зважених оцінок становить 3,62 бали, що є інтегральною характеристикою рівня індивідуальної ефективності працівника (він може змінюватись від 1 до 5). Отримане значення має бути використане для порівняльного аналізу серед інших працівників та для розрахунку розміру премії відповідно до комплексної системи мотивації персоналу (формула 3.2). Запропонований підхід забезпечує справедливий та об'єктивний механізм преміювання, при якому розмір грошової винагороди прямо залежить від індивідуального внеску працівника у загальні результати діяльності магазину. Такий підхід стимулює персонал до досягнення високих показників ефективності та дотримання корпоративних стандартів.

Розглянемо розподіл премій робітників магазину Дніпро-М за розробленою методикою відповідно отриманим загальним зваженим індикаторам персональної ефективності. Персонал магазину складає 10 осіб, які протягом місяця працювали відповідно графіку та виконали поточні задачі. Припустимо, що на преміювання десяти співробітників було виділено 100 тис. грн. Зазначену суму необхідно розподілити між працівниками магазину відповідно отриманим персональним індикаторам. Для цього використовуємо формулу (3.2). Результати розрахунків представимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Розподіл премії працівників магазину Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності

№	ПІБ працівника магазину Дніпро-М	Загальна зважена оцінка індикатору ефективності	Премія, грн
1	Коваль О.В.	3,62	12014,60
2	Шевченко І.М.	2,34	7766,35
3	Гнатюк С.П.	4,20	13939,60
4	Мельник Т.Р.	1,98	6571,52
5	Олійник Д.Ю.	2,43	8065,05
6	Лисенко Н.А.	3,56	11815,47
7	Бондар В.С.	3,01	9990,04
8	Данилюк М.В.	2,35	7799,54
9	Скорик К.О.	2,86	9492,20
10	Чумак Л.І.	3,78	12545,64
Всього		-	100000

Для кожного працівника зазначено загальну зважену оцінку індикаторів ефективності, що отримана на основі оцінювання за десятьма критеріями, та відповідний розмір премії у гривнях. Дані свідчать про тісний зв'язок між індивідуальною ефективністю працівника і сумою преміювання. Наприклад, Гнатюк С.П., який отримав найвищу зважену оцінку 4,20 бала, відповідно має одну з найбільших премій – 13 939,60 грн. Навпаки, працівники з нижчими оцінками, як-от Мельник Т.Р. (1,98 бала) та Шевченко І.М. (2,34 бала), отримали суттєво менші премії – 6 571,52 грн та 7 766,35 грн відповідно. Це свідчить про справедливий та прозорий принцип розподілу стимулюючих виплат, що базується на персональній продуктивності.

Загальна сума преміального фонду становить 100 тис. грн, що дозволило врахувати індивідуальні досягнення кожного працівника та забезпечити відповідність між рівнем ефективності та матеріальним заохоченням. Таким чином, система преміювання виконує як мотиваційну, так і контрольну функції,

сприяючи підвищенню індивідуальної та командної результативності працівників магазину Дніпро-М. До цього у магазинах премія розподілялась пропорційно і залежала від результатів роботи всього колективу. У разі виконання плану продажів, всі працівники мали можливість отримати додаткову заробітну плату. Таким чином премія залежала не від внеску кожного працівника у загальні результати, а від командної роботи. Наприклад, загальний фонд преміювання складає 100 тис. грн, у магазині працює 10 робітників, отже премія кожного з них складатиме 10 000 грн ( $100\ 000\ \text{грн} / 10\ \text{робітників} = 10\ 000\ \text{грн}$ ).

Таким чином, порівняно з діючою системою преміювання, запропонований спосіб розподілу премій за допомогою розробленої рейтингової оцінки працівників магазинів Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності має переваги, що підвищують його доцільність та ефективність у практиці управління персоналом (рис. 3.2):

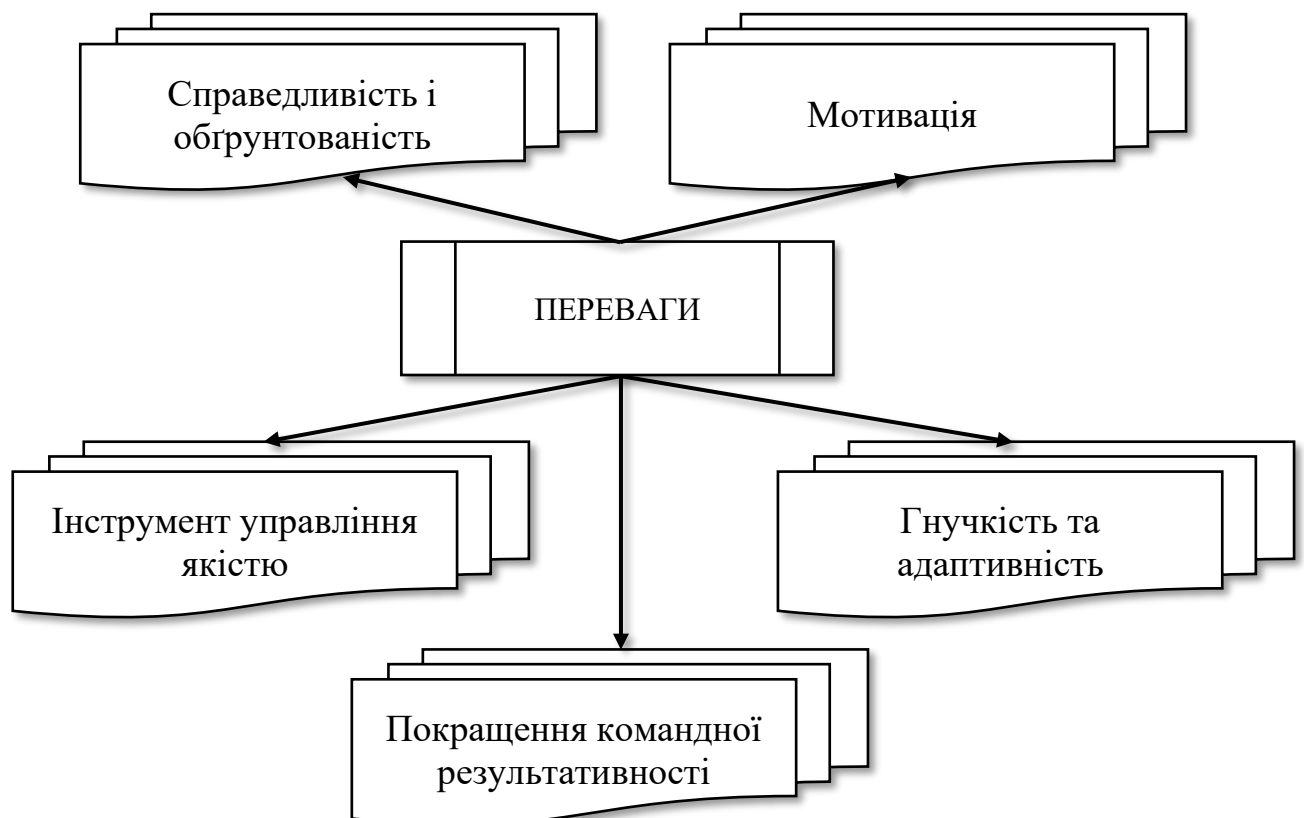


Рисунок 3.2 – Переваги застосування системи персоніфікованих індикаторів ефективності при розподілу премій

1. Справедливість і обґрунтованість – на відміну від рівномірного розподілу, метод преміювання за індивідуальними КРІ враховує фактичний внесок кожного працівника в результативність магазину. Працівники, які демонструють вищі показники з продажу, обслуговування, дисципліни та командної взаємодії, отримують відповідно більші премії, що є обґрунтованим і справедливим стимулом.

2. Мотивація – такий підхід стимулює прагнення працівників до підвищення своєї ефективності. Оскільки вони бачать прямий зв'язок між своєю поведінкою, результатами та винагородою. У рівномірному розподілі мотивація може знижуватися, оскільки кращі працівники не бачать сенсу в перевищенні стандартів, якщо премія не зростає.

3. Покращення командної результативності – оскільки індикатори включають оцінку внеску в команду, дисципліни, участі у навчанні, метод заохочує не лише індивідуальні досягнення, а й колективну взаємодію, що критично важливо для сфери роздрібної торгівлі та сервісного обслуговування.

4. Інструмент управління якістю – метод зваженого преміювання дозволяє керівництву фокусувати увагу працівників на ключових напрямках розвитку, наприклад: технічна компетентність, дотримання стандартів, участь у навчанні тощо. Таким чином, премія виконує не лише функцію винагороди, а й функцію управлінського впливу.

5. Гнучкість та адаптивність – система зважених індикаторів дозволяє коригувати пріоритети компанії залежно від стратегічних цілей. Наприклад, у період акценту на сервісне обслуговування можна збільшити вагу відповідного показника. Пропорційна система такої гнучкості не має.

Таким чином, метод розподілу премій за системою індивідуальних індикаторів ефективності значно перевершує просту пропорційну модель, оскільки створює прозору, стимулюючу та стратегічно орієнтовану систему мотивації, яка сприяє зростанню ефективності як окремих працівників, так і компанії загалом.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо удосконалення системи управління персоналом компанії.

1. Узагальнені теоретичні основи обґрунтування рішень у сфері управління персоналом. Розглянуті ключові задачі систему управління персоналом, основними з яких є формування якісного кадрового складу, розвиток системи стимулювання та оцінювання результативності, організація безперервного навчання і підвищення кваліфікації тощо. Досліджені методи управління персоналом компанії: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Визначені фактори середовища господарювання, що впливають на систему управління персоналом.

2. В результаті аналізу діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» встановлено, що компанія спеціалізується на розробці, виробництві, реалізації та сервісному обслуговуванні інструментів для будівництва, ремонту й догляду за садово-парковими територіями. В результаті аналізу основних показників господарювання ТОВ встановлено, що компанія демонструє стійке зростання доходу впродовж 2020-2024 років. Дохід демонструє стає зростання впродовж усього аналізованого періоду: з 1 056,2 млн грн у 2020 році до 3 974,4 млн грн у 2024 році, що вказує на здатність компанії розширювати обсяги реалізації продукції та послуг.

3. Встановлено, що у 2020 році Дніпро-М зафіксувала прибуток у розмірі 13,7 млн грн, то вже у 2021 році він зріс майже у 26 разів, до 356,4 млн грн, а в 2022 році – досяг пікових 842,3 млн грн. Це свідчить про високу операційну ефективність. Однак з 2023 року, незважаючи на подальше зростання доходу (до 3 572,7 млн грн), чистий прибуток зменшився до 651,9 млн грн, а в 2024 році компанія зазнала збитків у розмірі 173,3 млн грн, що стало різким негативним зламом у фінансових результатах. Це вимагає від компанії ґрунтовного

перегляду структури витрат, ефективності інвестиційних рішень і внутрішніх управлінських процесів, зокрема щодо фінансового планування, контролю та управління персоналом.

4. В результаті аналізу системи управління персоналом Дніпро-М встановлена її основна мета – забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, ефективної роботи персоналу та сталого зростання фінансових показників магазину. Встановлені принципи управління персоналом Дніпро-М, основними з яких є цілеспрямованість, системність, науковість та обґрунтованість, мотивація та залученість, тощо.

5. Визначено, що три канали створюють багаторівневу систему комунікацій магазину Дніпро-М. Нарада використовується для щоденної синхронізації, анкетування – для глибокого стратегічного зворотного зв'язку. Telegram – для поточної координації й емоційного клімату. Для оцінки ефективності роботи працівників магазинів Дніпро-М компанія використовує щомісячний KPI-прогноз (обсяг продажів, кількість звернень до сервісу, рівень повернень), методику «таємного покупця» та онлайн-опитування клієнтів.

6. Обґрунтуванні рішення у сфері управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» шляхом застосування розробленої системи персоніфікованих індикаторів ефективності, що включає десять показників: виконання плану продажів, середній чек покупця, частка відвідувачів магазину, які здійснили покупку, якість обслуговування клієнтів, рівень технічної компетентності, дотримання корпоративних стандартів обслуговування, кількість позитивних клієнтських відгуків, точність, пунктуальність і дисципліна, внесок у командну ефективність та рівень участі в навчальних заходах.

7. Розроблена методика визначення рейтингу працівників магазинів Дніпро-М за системою індивідуальних індикаторів ефективності з урахуванням вагових коефіцієнтів, що мають бути використані при розподілу загального преміального фонду. Таким чином створено прозору, стимулюючу та стратегічно орієнтовану систему мотивації, яка сприяє зростанню ефективності як окремих працівників, так і компанії загалом.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 3 (114) частина 1. URL: [Http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3\\_2020/3\\_1\\_2020/25.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf)
2. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, №35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
3. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство, №17. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
4. Гордєєва-Герасимова, Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Молодий вчений, №12 (124), 2023. С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
5. Ягодзінський, С. М., Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, №36. 2023. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
6. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022 рік. Том 32. № 3. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738574/1/Особливості%20управління%20персоналом.pdf>
7. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
8. Яковенко Ірина Володимирівна, Петряєв Олексій О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_37.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf)

9. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4628/1/Visnik%20%20SNT\\_V.%201\\_2019-60-62.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4628/1/Visnik%20%20SNT_V.%201_2019-60-62.pdf)

10. Д. О. Данилюк. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства донну імені Василя Стуса. Том 2 № 15 2023. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14699>

11. О. В. Мізіна, О. В. Амеліницька, Б. Є. Дзюмін. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/81.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf)

12. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. № 2 (9), 2023. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32688/menedzhment223maket-104-111.pdf>

13. Продіус, О., Капран, А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, №63. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

14. Олійник, В., савченко, М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. Development Service Industry Management, №1. 2024, С. 166–172. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24))

15. Тарас Богданович Ярмус. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. Випуск 37. 2024. URL: <https://www.google.com/url?Sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1538/1427&ved=2ahukewit7-frlsinaxvusvedheunlxoqfnoecdmqaq&usg=aovvaw3e32nirnpqk5up-6e5jdzd>

16. Копитко, М., Ткачук, Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. Вчені записки

Університету «КРОК», №1(73), 2024. С. 132–138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138>

17. О. Д. Балан. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності плодоовочевих підприємств. Агросвіт № 16, 2024. URL:

[https://www.google.com/url?Sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4337/4372/10038&ved=2ahukewjgrr\\_Al8iNAxVXSvEDHTkEHWYQFnoECCYQAQ&usg=aovvaw30u0icc-9t65l5otwt4yls](https://www.google.com/url?Sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/download/4337/4372/10038&ved=2ahukewjgrr_Al8iNAxVXSvEDHTkEHWYQFnoECCYQAQ&usg=aovvaw30u0icc-9t65l5otwt4yls)

18. Федоришина, Л., Гладун, Р., Федоришин, Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. Сталий розвиток економіки, №1(48), 2024. С. 47-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

19. Kopytko, M., Liubokhynets, L., Panchenko, V., Moysa, T., & Malanchuk, A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. Social and Legal Studios, № 7(1), 2024. P. 210-220. URL: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210>

20. Dnipro-M. URL: <https://franchising.ua/franshiza/291/dnipro-m/>

21. Dnipro-M (ДНІПРО-М). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Dnipro-M>

22. Франшиза Dnipro-M. URL: <https://inventure.com.ua/investments/franshiza-dnipro-m>

23. ТОВ «Мережа магазинів „Дніпро-М“». URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173>

24. Сервісне обслуговування DNIPRO-M. URL: <https://dnipro-m.ua/garantia-i-servisu/>

25. ТОВ "Мережа магазинів "Дніпро-М". URL: <https://vkursi.pro/card/tov-merezh-mahazyniv-dnipro-m-41609173>

## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Садовнікова Дмитра Миколайовича

Тема кваліфікаційної роботи «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства».

Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що в умовах сучасних викликів удосконалення системи управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення стабільності та довгострокової життєздатності підприємств.

Садовніков Д.М. продемонстрував достатній рівень спеціалізованих концептуальних знань, здобутих в процесі навчання, та вміння критично осмислювати проблеми професійної діяльності.

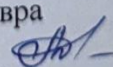
В процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра Садовніков Д.М. виявив вміння збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, розв'язувати проблеми, що потребувало інтеграції знань, отриманих в ході вивчення дисциплін загального циклу підготовки та фахових дисциплін. При застосуванні знань в практичній діяльності були допущені незначні помилки.

Садовніков Д.М. у тексті роботи продемонстрував здатність зрозуміло і недвозначно донести власні судження.

Результати проведеного дослідження, самостійність та відповідальність, вміння будувати комунікаційну стратегію з незначними хибами під час виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, виконання її основних розділів відповідно до встановлених календарних термінів, дозволяють стверджувати, що Садовніков Д.М. має здатність до подальшого навчання.

Оформлення роботи відповідає встановленим вимогам, мають місце незначні помилки. Також у викладенні матеріалу зустрічаються окремі недоліки.

Загалом кваліфікаційна робота бакалавра Садовнікова Д.М. відповідає встановленим вимогам та заслуговує на оцінку «добре», 80 балів.

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра  
доцент кафедри менеджменту, к.е.н.  А.В. Дудник

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра  
студента групи 073-21-1  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Садовнікова Дмитра Миколайовича

Тема кваліфікаційної роботи «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства».

Дослідження проблем підвищення ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження теоретичного узагальнення, економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний. Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні аспекти обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом; проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М»; розроблено методику розрахунку індивідуальних індикаторів ефективності працівників магазинів Дніпро-М, яка пов'язує рівень винагороди з результатами самого працівника..

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Садовнікова Д.М. мають практичне значення для ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Садовнікова Д.М. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

*К.В.Н. Рощеток*  
*коф РЕПАУ*

*Рощеток НМ*