

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Шило Анастасія Андріївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

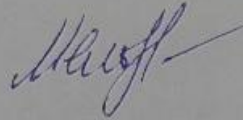
Спеціальність 073 Менеджмент

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Науковий керівник:
Мітяєва Тетяна Леонідівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка

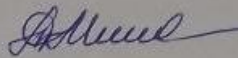


Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
Викладачка

Наталія КУРИЛОВА

Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Тетяна МІТЯЄВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

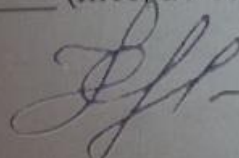
Здобувачка



Анастасія ШИЛО

Підсумкова оцінка: 85/В (літера / балів)

Секретарка екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобивачі групи МБ-22 Шилю Анастасії Андріївни

1. Тема роботи: Стратегічне управління розвитком персоналу торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 р. № 212-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 18.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Аналіз стратегічного управління розвитком персоналу мережі «Аврора»	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05–23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06–03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06–08.06.2026

4. Методичні вказівки щодо виконання

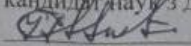
В першому розділі необхідно розкрити: сутність і роль розвитку персоналу в системі стратегічного управління; дослідити особливості розвитку персоналу торговельного підприємства; розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу.

В другому розділі необхідно надати загальну характеристику ПРАТ «Аврора» та конкурентного середовища; провести порівняльний аналіз HR-підходів українських торговельних мереж; дослідити проблеми та резерви розвитку персоналу ПРАТ «Аврора».

В третьому розділі необхідно розробити програму стратегічного розвитку персоналу ПРАТ «Аврора»; надати організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів.

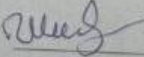
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат наук з держ. управління, доцент
 Ілля САВЧЕНКО

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримала

Здобувачка
 Анастасія ШИЛО

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: с., рис., табл., джерел.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування системи навчання, адаптації, мотивації, кадрового резерву та оцінювання результативності розвитку персоналу в мережевому ритейлі.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ПРаТ «Аврора» – мережа мультимаркетів.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства на прикладі мережі мультимаркетів «Аврора» з урахуванням порівняльного досвіду інших українських ритейлерів.

Методи дослідження – аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, узагальнення відкритої інформації, табличний і графічний методи, метод експертних оцінок

Практична значимість роботи полягає у формуванні програми вдосконалення розвитку персоналу для торговельної мережі, що швидко масштабується. Запропоновано заходи щодо адаптації нових працівників, розвитку корпоративного навчального центру, цифрової грамотності, кадрового резерву, нематеріальної мотивації, управління знаннями та оцінювання результативності HR-заходів.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства. У роботі розглянуто теоретичні засади управління персоналом, визначено особливості розвитку працівників у роздрібній торгівлі, проаналізовано відкриті дані щодо діяльності мережі мультимаркетів «Аврора» та проведено порівняння окремих HR-практик із підходами АТБ, Fozzy Group і Rozetka.

ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МОТИВАЦІЯ, НАВЧАННЯ, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ

ABSTRACT

Qualification work: p., fig., table, sources.

The object of the study is the process of strategic management of personnel development of a trading enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical approaches to the formation of a system of training, adaptation, motivation, personnel reserve and assessment of the effectiveness of personnel development in network retail.

The enterprise on the example of which the work was carried out is PRaT «Avrora» – a multimarket chain.

The purpose of the work is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the strategic management of personnel development of a trading enterprise on the example of the multimarket chain "Avrora" taking into account the comparative experience of other Ukrainian retailers.

Research methods – analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis, SWOT analysis, generalization of open information, tabular and graphical methods, expert assessment method

The practical significance of the work lies in the formation of a program for improving personnel development for a rapidly scaling retail chain. Measures are proposed for the adaptation of new employees, the development of a corporate training center, digital literacy, personnel reserve, intangible motivation, knowledge management and assessment of the effectiveness of HR measures.

The qualification work is devoted to the study of strategic management of personnel development of a retail enterprise. The work considers the theoretical principles of personnel management, identifies the features of employee development in retail, analyzes open data on the activities of the Aurora multimarket chain, and compares individual HR practices with the approaches of ATB, Fozzy Group and Rozetka.

PERSONNEL, PERSONNEL DEVELOPMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, TRADE ENTERPRISE, MOTIVATION, TRAINING, HUMAN RESERVE, RETAIL TRADE

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства	10
1.1. Сутність і роль розвитку персоналу в системі стратегічного управління	10
1.2. Особливості розвитку персоналу торговельного підприємства	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу	16
Розділ 2. Аналіз стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства	19
2.1. Загальна характеристика ПРаТ «Аврора» та конкурентного середовища	19
2.2. Порівняльний аналіз HR-підходів українських торговельних мереж ..	22
2.3. Проблеми та резерви розвитку персоналу ПРаТ «Аврора».....	25
Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства	29
3.1. Програма стратегічного розвитку персоналу ПРаТ «Аврора».....	29
3.2. Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів	32
3.3. Очікувані результати та ризики впровадження	41
Висновки	44
Список використаних джерел	46
Додатки.....	49

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що персонал торговельного підприємства у сучасних умовах є не лише виконавцем операційних функцій, а й ключовим носієм сервісної якості, клієнтського досвіду, організаційної культури та здатності компанії швидко адаптуватися до змін ринку. Для роздрібної торгівлі, де значна частина результату формується безпосередньо у взаємодії працівника з покупцем, стратегічне управління розвитком персоналу набуває особливого значення.

Український ритейл після 2022 року працює в умовах підвищеної невизначеності, кадрової мобільності, регіональних дисбалансів на ринку праці, зростання витрат на логістику та необхідності підтримувати безперервність обслуговування. Водночас саме торговельні мережі залишаються великими роботодавцями, створюють робочі місця у різних регіонах і забезпечують доступ населення до товарів повсякденного попиту. Це підвищує соціальну відповідальність HR-системи та потребує довгострокового планування розвитку працівників. Мережа мультимаркетів «Аврора» є показовим прикладом торговельного підприємства, що швидко масштабується. За відкритими даними, компанія працює у форматі one dollar store, має понад 1700 магазинів, декілька офісів підтримки та логістичних хабів, а чисельність команди перевищує 16000 осіб. Такий темп розвитку створює значні управлінські виклики: потрібно швидко наймати, адаптувати, навчати та утримувати персонал без втрати єдиних стандартів сервісу.

Проблематика стратегічного розвитку персоналу є міждисциплінарною. Вона поєднує менеджмент, економіку праці, організаційну поведінку, маркетинг послуг, цифрові технології та елементи соціальної психології. Для торговельного підприємства важливо не лише забезпечити навчання працівників, а й пов'язати розвиток компетентностей із бізнес-цілями: зростанням продажів, підвищенням лояльності покупців, зниженням

плинності кадрів, скороченням помилок у процесах та формуванням кадрового резерву.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства на прикладі мережі мультимаркетів «Аврора» з урахуванням порівняльного досвіду інших українських ритейлерів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність і роль розвитку персоналу в системі стратегічного управління;
- дослідити особливості розвитку персоналу торговельного підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу;
- надати загальну характеристика ПРАТ «Аврора» та конкурентного середовища;
- провести порівняльний аналіз HR-підходів українських торговельних мереж;
- дослідити проблеми та резерви розвитку персоналу ПРАТ «Аврора»;
- розробити програму стратегічного розвитку персоналу ПРАТ «Аврора»;
- надати організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- обґрунтувати очікувані результати та ризики впровадження.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування системи навчання, адаптації, мотивації, кадрового резерву та оцінювання результативності розвитку персоналу в мережевому ритейлі.

Методи дослідження включають аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, узагальнення відкритої інформації, табличний і графічний методи, метод експертних оцінок, розрахунок очікуваного економічного ефекту та логічне моделювання програми розвитку персоналу.

Інформаційною базою стали нормативно-правові акти України, навчальна література з менеджменту персоналу, відкриті корпоративні матеріали торговельних мереж, публікації Forbes Ukraine, RAU, УРТЦ, Work.ua, robota.ua та інші електронні ресурси.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані торговельним підприємством для систематизації HR-процесів, посилення навчання персоналу, зниження плинності кадрів і підвищення якості обслуговування покупців. Розроблена програма орієнтована на реалії українського ритейлу та враховує обмеження відкритих даних: внутрішня кадрова статистика компаній не є публічною, тому частина оцінок має розрахунковий і рекомендаційний характер.

Апробація результатів дослідження:

1. Мітяєва Т. Л., Шило А. А. Стратегічне управління розвитком персоналу торговельного підприємства. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики»*. Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 243.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль розвитку персоналу в системі стратегічного управління

У сучасній теорії менеджменту персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що здатний створювати довгострокові конкурентні переваги. Якщо матеріальні ресурси, торговельне обладнання або базові технології можуть бути відносно швидко скопійовані конкурентами, то організаційні знання, культура взаємодії, клієнтоорієнтованість і управлінські компетентності формуються поступово та потребують системного розвитку.

Розвиток персоналу - це цілеспрямований процес набуття, поглиблення та оновлення знань, умінь, навичок, професійних і поведінкових компетентностей працівників відповідно до поточних і майбутніх потреб підприємства. На відміну від разового навчання, розвиток персоналу охоплює не лише тренінги, а й адаптацію, наставництво, оцінювання, планування кар'єри, формування кадрового резерву, управління знаннями та підтримку мотивації до саморозвитку.

Стратегічний характер управління розвитком персоналу полягає в узгодженні кадрових рішень із довгостроковими цілями підприємства. Для торговельної мережі це означає, що програми навчання мають підтримувати відкриття нових магазинів, розвиток нових форматів, підвищення стандартів сервісу, цифровізацію обліку й логістики, зміцнення бренду роботодавця та забезпечення стабільності команди в умовах високої плинності кадрів.

Управління розвитком персоналу включає кілька взаємопов'язаних етапів. Спочатку підприємство визначає стратегічні цілі та потреби в компетентностях. Далі проводиться аналіз фактичного рівня знань і навичок працівників, після чого формується план навчання, обираються методи

розвитку, встановлюються показники ефективності та організовується контроль результатів. Такий цикл дозволяє уникнути хаотичного навчання, коли тренінги проводяться формально і не впливають на операційні показники.

Для роздрібної торгівлі особливо важливими є компетентності першої лінії: комунікація з покупцем, знання асортименту, робота з касовим обладнанням, викладка товару, дотримання стандартів безпеки, здатність швидко вирішувати конфліктні ситуації. Разом з тим стратегічна система розвитку не може обмежуватися продавцями й касирами. Вона має охоплювати адміністраторів магазинів, регіональних менеджерів, працівників логістики, офісів підтримки, HR, IT та категорійного менеджменту.

Людський капітал у торговельній мережі має економічний вимір. Недостатньо підготовлений працівник може спричиняти помилки в обліку, втрати товару, низьку швидкість обслуговування, погіршення клієнтського досвіду та негативні відгуки. Натомість навчений і мотивований персонал здатний збільшувати середній чек, покращувати виконання стандартів, швидше адаптуватися до змін асортименту і підтримувати позитивну атмосферу в магазині.

Важливим принципом стратегічного розвитку персоналу є безперервність. Ринок роздрібної торгівлі змінюється швидко: з'являються нові цифрові інструменти, програми лояльності, формати продажів, способи комунікації з покупцями, вимоги до інклюзивності та безпеки. Тому навчання не може завершуватися після первинної адаптації. Воно має бути інтегроване в щоденну роботу, підтримуватися керівниками та вимірюватися через конкретні показники.

У науковій літературі розвиток персоналу часто пов'язують із концепцією організації, що навчається. Така організація створює умови, за яких працівники обмінюються знаннями, аналізують помилки, пропонують покращення процесів і сприймають зміни не як загрозу, а як частину нормального розвитку. Для торговельного підприємства це особливо

актуально, оскільки мережевий формат вимагає швидкого поширення успішних практик між магазинами та регіонами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Елементи стратегічного управління розвитком персоналу

Елемент системи	Зміст	Значення для торговельного підприємства
Стратегічне планування персоналу	Визначення потреби у працівниках і компетентностях на перспективу	Підтримує відкриття нових магазинів і розвиток нових форматів
Адаптація	Введення нового працівника у посаду, стандарти та корпоративну культуру	Скорочує час виходу на продуктивність і зменшує ризик звільнення в перші місяці
Навчання	Тренінги, онлайн-курси, наставництво, інструктажі, практичні заняття	Підвищує якість сервісу, швидкість операцій і дисципліну виконання стандартів
Оцінювання	Вимірювання результатів роботи та рівня компетентностей	Дозволяє визначати потреби у розвитку та приймати кадрові рішення
Кадровий резерв	Підготовка працівників до майбутніх управлінських посад	Забезпечує стабільність масштабування мережі
Мотивація	Матеріальні й нематеріальні стимули до розвитку	Підтримує залученість і знижує плинність кадрів

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Система розвитку персоналу повинна бути не ізольованою HR-функцією, а частиною загального управлінського контуру підприємства. Якщо навчання планується окремо від операційних цілей, воно часто сприймається як додаткове навантаження. Якщо ж навчання пов'язане з відкриттям магазину, запуском нової категорії, зміною стандартів або підготовкою керівників, воно стає інструментом досягнення бізнес-результату.

Отже, стратегічне управління розвитком персоналу можна визначити як довгострокову систему управлінських рішень, спрямованих на формування компетентної, мотивованої та адаптивної команди, здатної забезпечувати реалізацію цілей підприємства в умовах конкурентного ринку. Для торговельного підприємства така система має безпосередній вплив на якість

сервісу, операційну ефективність і здатність мережі до сталого масштабування.

1.2. Особливості розвитку персоналу торговельного підприємства

Торговельне підприємство має низку особливостей, які відрізняють управління персоналом від виробничих або суто офісних організацій. По-перше, значна частина персоналу працює безпосередньо з покупцями, тому помилки або низька якість комунікації одразу впливають на сприйняття бренду. По-друге, робота магазинів часто пов'язана зі змінними графіками, фізичним навантаженням і необхідністю виконувати стандартизовані операції в умовах високого темпу.

По-третє, роздрібна торгівля традиційно характеризується відносно високою плинністю кадрів. Для підприємства це означає регулярні витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Якщо система розвитку побудована слабо, компанія постійно втрачає знання, а керівники магазинів витрачають багато часу на повторне пояснення базових процедур. Тому адаптація та стандарти навчання мають бути простими, швидкими і добре документованими.

По-четверте, торговельна мережа потребує однакової якості сервісу в різних локаціях. Покупець очікує, що стандарти роботи бренду будуть подібними незалежно від міста чи конкретного магазину. Це вимагає централізованого підходу до навчання, чітких регламентів, інструкцій, відеоматеріалів, чек-листів і системи контролю виконання стандартів.

Особливу роль відіграє розвиток керівників магазинів. Саме вони є посередниками між стратегією центрального офісу та щоденною практикою торговельної точки. Керівник магазину організовує графіки, контролює викладку, вирішує конфлікти, навчає новачків, підтримує дисципліну, комунікує з регіональним менеджером і впливає на атмосферу в команді. Без

підготовлених керівників навіть якісні корпоративні програми розвитку можуть залишатися формальністю.

У мережевому ритейлі розвиток персоналу має бути тісно пов'язаний із операційними показниками. Наприклад, навчання касирів може оцінюватися через швидкість обслуговування, кількість помилок у касових операціях і дотримання стандартів ввічливості. Навчання продавців торговельної зали може бути пов'язане з якістю викладки, знанням асортименту, зменшенням втрат і підтриманням порядку в залі. Розвиток адміністраторів варто оцінювати через стабільність команди, виконання планів і рівень дисципліни.

Для сучасної торгівлі дедалі важливішою стає цифрова грамотність персоналу. Працівники використовують касове обладнання, мобільні додатки, внутрішні системи обліку, корпоративні месенджери, електронні навчальні платформи, системи планування графіків і документообігу. Низький рівень цифрових навичок уповільнює роботу та збільшує залежність працівників від керівника, тому цифрове навчання має бути окремим елементом HR-стратегії.

Розвиток персоналу торговельного підприємства має також соціальний вимір. Для багатьох працівників роздрібна торгівля є першим місцем роботи або сферою, де можна швидко здобути практичні навички. Компанія, яка пропонує зрозумілий шлях розвитку від продавця до адміністратора, керівника магазину або фахівця офісу підтримки, отримує сильнішу лояльність персоналу та кращий бренд роботодавця.

У воєнних умовах для українських підприємств додаткового значення набули безпека працівників, підтримка мобілізованих співробітників, психологічна стійкість, гнучкість графіків і здатність швидко відновлювати роботу після зовнішніх потрясінь. Розвиток персоналу в таких умовах має включати не лише професійне навчання, а й підготовку до кризових ситуацій, комунікаційні протоколи та підтримку командної взаємодії (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості розвитку персоналу в роздрібній торгівлі

Особливість ритейлу	Вплив на персонал	Вимога до системи розвитку
Безпосередній контакт із покупцем	Працівник формує сприйняття бренду через сервіс.	Навчання стандартам комунікації, вирішення конфліктів, знання асортименту.
Висока плинність кадрів	Часті витрати на підбір і адаптацію.	Короткі модулі адаптації, наставництво, зрозумілий кар'єрний шлях.
Мережевий формат	Потрібна однакова якість роботи в різних містах.	Єдині регламенти, LMS, чек-листи, аудит стандартів.
Швидке масштабування	Потреба у великій кількості керівників і нових команд.	Кадровий резерв, управлінські програми, підготовка тренерів.
Цифровізація процесів	Необхідність працювати з ІТ-системами.	Навчання цифровій грамотності та підтримка користувачів.
Воєнні ризики	Навантаження на стійкість персоналу та безперервність роботи.	Кризове навчання, комунікаційні протоколи, підтримка працівників.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

Методи розвитку персоналу в торгівлі мають бути практичними. Тривалі лекційні курси без прив'язки до конкретних ситуацій магазину часто не дають очікуваного ефекту. Більш результативними є короткі навчальні модулі, відеоінструкції, симуляції діалогів із покупцем, стажування на робочому місці, наставництво, тестування після навчання та регулярний зворотний зв'язок від керівника.

Важливою тенденцією є персоналізація навчання. Працівники різних посад мають різні потреби: касиру потрібні касова дисципліна і швидкість операцій, продавцю – знання товарних категорій, адміністратору – управління зміною, регіональному менеджеру – аналіз показників і розвиток керівників магазинів. Тому єдина програма для всіх працівників не може бути достатньо ефективною.

Таким чином, розвиток персоналу торговельного підприємства повинен поєднувати стандартизацію і гнучкість. Стандартизація забезпечує єдині

правила роботи мережі, а гнучкість дозволяє врахувати регіональні особливості, різний досвід працівників і потреби конкретних посад. Саме баланс цих двох підходів є передумовою ефективної HR-стратегії в ритейлі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу

Оцінювання ефективності розвитку персоналу є необхідним елементом стратегічного управління, оскільки без вимірювання результатів неможливо визначити, чи справді навчання та інші HR-заходи впливають на діяльність підприємства. Для торговельного підприємства важливо оцінювати не лише факт проведення навчання, а й зміну поведінки працівників, якість виконання стандартів і вплив на економічні показники.

Найпростішим рівнем оцінювання є облік активності: кількість проведених тренінгів, кількість працівників, які пройшли навчання, кількість годин навчання на одного працівника, частка новачків, що завершили адаптацію. Такі показники корисні для контролю охоплення, однак вони не відповідають на питання про якість навчання та його економічну доцільність.

Другий рівень оцінювання пов'язаний із засвоєнням знань. Він може включати тестування, практичні завдання, перевірку знання стандартів, оцінку дій працівника у змодельованій ситуації. Для ритейлу це може бути перевірка знання акційних пропозицій, правил викладки, касової дисципліни, стандартів спілкування з покупцем або правил безпеки.

Третій рівень оцінювання – зміна поведінки на робочому місці. Навіть якщо працівник успішно пройшов тест, важливо зрозуміти, чи використовує він знання у щоденній роботі. Для цього застосовують спостереження керівника, чек-листи аудиту, таємного покупця, аналіз скарг і відгуків, порівняння показників до і після навчання.

Четвертий рівень – вплив на бізнес-результати. У торгівлі розвиток персоналу може впливати на продуктивність праці, середній чек, кількість покупок, швидкість обслуговування, рівень втрат, плинність кадрів, витрати

на підбір, кількість внутрішніх призначень на керівні посади. Саме цей рівень є найбільш важливим для стратегічного управління, але його складніше вимірювати, оскільки на результати впливають і зовнішні фактори.

Для оцінювання економічної ефективності доцільно використовувати показники окупності витрат на навчання. Наприклад, якщо програма адаптації знижує плинність нових працівників, підприємство економить кошти на повторному підборі та навчанні. Якщо управлінська програма підвищує частку внутрішніх призначень, компанія скорочує витрати на пошук керівників і зменшує ризик помилкових наймів.

Методичний підхід до аналізу розвитку персоналу має також включати якісні інструменти: опитування працівників, інтерв'ю з керівниками магазинів, аналіз причин звільнення, оцінку залученості, вивчення корпоративної культури. Такі методи дозволяють побачити проблеми, які не завжди відображаються у цифрах, наприклад слабкий зворотний зв'язок, перевантаження керівників або відсутність зрозумілого кар'єрного маршруту (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Показники оцінювання ефективності розвитку персоналу

Група показників	Приклади КРІ	Управлінське значення
Охоплення навчанням	Частка працівників, що пройшли обов'язкові модулі; години навчання на працівника.	Контроль виконання плану розвитку.
Якість засвоєння	Результати тестів; оцінка практичних завдань; повторне тестування.	Виявлення тем, які потребують доопрацювання.
Поведінкові зміни	Виконання стандартів за чек-листами; результати таємного покупця; кількість помилок.	Оцінка застосування знань на робочому місці.
Кадрова стабільність	Плинність кадрів; частка звільнень у перші 3 місяці; внутрішні призначення.	Визначення впливу розвитку на утримання працівників.
Економічні результати	Продуктивність праці; продажі на працівника; витрати на підбір; економія від зниження плинності.	Обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу.

Джерело: складено автором

Для кваліфікаційної роботи, яка базується переважно на відкритих джерелах, повний розрахунок внутрішніх HR-KPI неможливий, оскільки компанії не публікують детальної статистики плинності, витрат на підбір або результатів навчання. Тому доцільно використовувати поєднання відкритих кількісних даних, порівняльного аналізу практик і розрахункових сценаріїв очікуваного ефекту.

Ефективна система оцінювання має бути регулярною. Разові вимірювання після тренінгу не дозволяють зрозуміти довгостроковий вплив розвитку персоналу. Для торговельної мережі доцільно формувати щомісячні або квартальні HR-звіти, де поєднуються дані про навчання, плинність, внутрішні переміщення, результати аудиту стандартів і операційні показники магазинів.

Отже, оцінювання розвитку персоналу повинно бути багаторівневим: від контролю участі в навчанні до аналізу економічного ефекту. Такий підхід дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, визначати пріоритети навчання, коригувати програми та доводити, що розвиток персоналу є інвестицією, а не лише статтею витрат.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПРаТ «Аврора» та конкурентного середовища

Мережа мультимаркетів «Аврора» є одним із найдинамічніших торговельних підприємств України. Компанія працює у форматі магазинів товарів для дому та повсякденного попиту за доступними цінами. Перший магазин мережі відкрився у Полтаві у 2011 році, а за подальші роки підприємство перетворилося на національну мережу з широкою географією присутності.

Згідно з відкритими корпоративними матеріалами, «Аврора» позиціонує себе як мережа формату one dollar store та декларує місію покращувати повсякденне життя людей, роблячи товари для дому і душі доступнішими. Така місія визначає не лише асортиментну й цінову політику, а й вимоги до персоналу: працівники мають забезпечувати простий, швидкий, доброзичливий і зрозумілий сервіс для масового покупця.

За даними корпоративних і кадрових ресурсів, мережа налічує понад 1700 магазинів, 4 офіси підтримки та 5 логістичних хабів в Україні, а команда перевищує 16000 працівників. У 2024 році компанія відкрила 360 нових магазинів, модернізувала частину існуючих торговельних точок, розвивала логістичну інфраструктуру та продовжила міжнародну експансію в Румунії. Таке масштабування значно підвищує роль системного управління персоналом.

Фінансові показники «Аврори» демонструють швидке зростання. За даними Forbes Ukraine, виторг мережі у 2024 році становив близько 38,5 млрд грн без ПДВ, що істотно перевищує показник 2023 року. Компанія також повідомляла про значні інвестиції у розвиток бізнесу та створення нових

робочих місць. Для HR-системи це означає, що розвиток персоналу має випереджати або принаймні підтримувати темпи територіального розширення.

Конкурентне середовище українського ритейлу є різноманітним. «Аврора» безпосередньо не є продуктовим супермаркетом у класичному розумінні, проте конкурує за покупця, локації, персонал і увагу споживача з іншими мережами повсякденного попиту. До порівняльного поля доцільно включити АТБ як найбільшого продовольчого дискаунтера, Fozzy Group із мережею «Сільпо» та іншими форматами, а також Rozetka як лідера онлайн-ритейлу з розвитком фізичних точок видачі.

Особливість «Аврори» полягає в поєднанні швидкого масштабування, стандартизованого формату, широкої товарної матриці непродовольчих товарів і необхідності підтримувати низькі ціни. У такій моделі персонал має працювати ефективно, виконувати операції швидко та підтримувати порядок у магазині. Слабка підготовка працівників може призвести до втрат, хаосу в викладці, зниження швидкості обслуговування і погіршення клієнтського досвіду (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика мережі «Аврора»

Показник	Характеристика мережі «Аврора»
Юридична назва	ТОВ «Вигідна покупка»
Бренд	«Аврора Мультимаркет»
Рік заснування	2011
Формат	Мультимаркет / one dollar store, товари для дому та повсякденного попиту
Географія	23 регіони України, розвиток міжнародного напрямку в Румунії
Кількість магазинів	Понад 1700 магазинів за відкритими корпоративними та кадровими даними
Персонал	Понад 16000 працівників
Інфраструктура	Офіси підтримки, логістичні хаби, розподільчі центри
Стратегічний виклик	Масштабування мережі без втрати стандартів сервісу та операційної ефективності

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Розмір виторгу мережі «Аврора» за відкритими даними Forbes Ukraine показано на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка виторгу мережі «Аврора» за відкритими даними
Forbes Ukraine

Зростання виторгу саме по собі не гарантує стабільності персоналу. Навпаки, швидке розширення мережі може збільшувати навантаження на HR-функцію: одночасно потрібно закривати вакансії, готувати керівників, підтримувати стандарти, проводити адаптацію та реагувати на локальні проблеми магазинів. Тому стратегічний розвиток персоналу має бути невід'ємною частиною стратегії масштабування.

Відкриті вакансії «Аврори» свідчать, що компанія формує комплексну пропозицію роботодавця: офіційне працевлаштування, соціальні гарантії, знижки на покупки, бонуси, можливості горизонтальної та вертикальної кар'єри, корпоративне навчання, використання LEAN-підходів, бонуси за ідеї покращення процесів і регулярну комунікацію з керівництвом. Ці елементи формують основу для розвитку залученості персоналу.

Водночас наявність таких практик не означає, що система розвитку є повністю завершеною. Для мережі з понад тисячею магазинів ключовим питанням стає не лише наявність навчального центру, а й однакова якість навчання у всіх регіонах, швидкість оновлення матеріалів, здатність керівників магазинів бути наставниками та зв'язок навчання з конкретними показниками магазинів.

2.2. Порівняльний аналіз HR-підходів українських торговельних мереж

Порівняльний аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони HR-системи «Аврори» не ізольовано, а в контексті практик інших торговельних підприємств. У роботі для порівняння використано відкриті дані щодо АТБ, Fozzy Group і Rozetka. Ці компанії відрізняються форматами, масштабом, асортиментом і бізнес-моделлю, проте всі вони працюють у сфері торгівлі та конкурують за кваліфікований персонал.

АТБ є найбільшим продовольчим ритейлером України за кількістю покупок, товарообігом і чисельністю персоналу. За відкритими даними, на початок 2025 року група компаній АТБ мала близько 59 тисяч працівників, з яких близько 48 тисяч працювали у мережі «АТБ-Маркет». Масштаб АТБ показує, що для дискаунтера критичними є стандартизація процесів, операційна дисципліна, логістика та здатність готувати великий масив працівників першої лінії.

Fozzy Group є однією з найбільших торговельних груп України. Офіційний сайт групи повідомляє про 826 магазинів торговельних мереж на 1 січня 2025 року та оборот понад 138 млрд грн у 2024 році. На відміну від «Аврори» та АТБ, Fozzy Group розвиває різні формати, включаючи «Сільпо», «Фору», THRASH та інші бізнеси. Для HR це означає більшу різноманітність компетентностей, сильний акцент на сервіс, гостинність і бренд роботодавця.

Rozetka є лідером українського онлайн-ритейлу та активно розвиває фізичні точки видачі. За відкритими публікаціями, компанія має понад 5600

працівників і сотні торговельних точок. Для Rozetka характерні компетентності на перетині ритейлу, логістики, ІТ, клієнтського сервісу та маркетингової моделі. Це робить її корисним порівняльним прикладом щодо цифрових навичок і гнучких форматів зайнятості (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика торговельних підприємств

Компанія	Формат	Масштаб за відкритими даними	HR-акценти
Аврора	Мультимаркет / one dollar store	Понад 1700 магазинів, понад 16000 працівників	Швидка адаптація, навчальний центр, LEAN, кар'єрне зростання, масштабування стандартів.
АТБ-Маркет	Продовольчий дискаунтер	Понад 1300 магазинів, близько 48 тис. працівників у мережі	Операційна дисципліна, масовий найм, стандартизація, підтримка безперервної роботи.
Fozzy Group / Сільпо	Супермаркети, магазини біля дому, інші формати	826 магазинів торговельних мереж на 01.01.2025	Сервіс, гостинність, різні формати навчання, розвиток культури бренду.
Rozetka	Онлайн-ритейл і фізичні точки	Понад 5600 працівників, близько 550 точок у 2025 році	Цифрові компетентності, логістика, клієнтська підтримка, омніканальність.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Порівняння масштабу торговельних мереж за кількістю точок показано на рисунку 2.2.

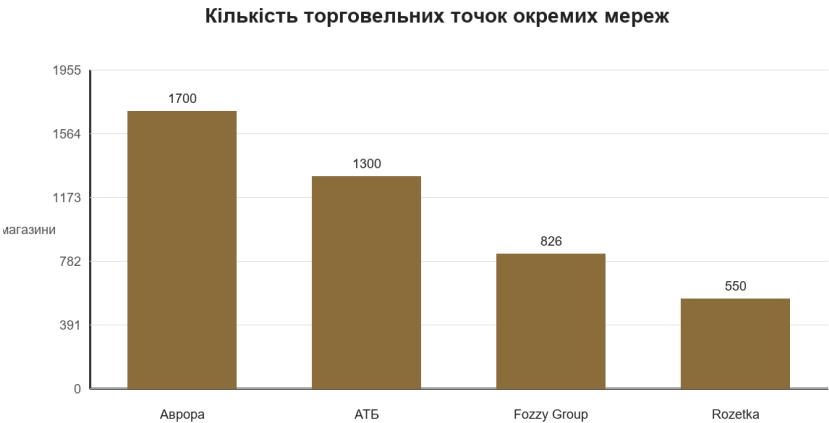


Рисунок 2.2 – Порівняння масштабу торговельних мереж за кількістю точок

Порівняння орієнтовної чисельності персоналу торговельних компаній показано на рисунку 2.3.

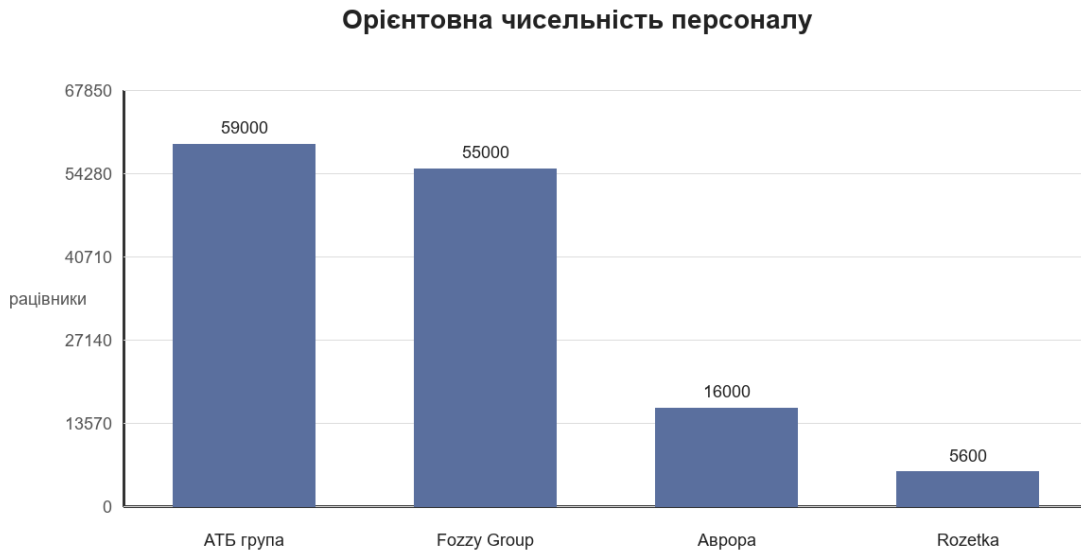


Рисунок 2.3 – Порівняння орієнтовної чисельності персоналу торговельних компаній

Порівняння показує, що «Аврора» за кількістю магазинів уже належить до найбільших торговельних мереж України, однак за чисельністю персоналу суттєво поступається продуктовим гігантам. Це може свідчити про іншу операційну модель, компактніший формат магазинів і вищу вимогу до універсальності працівників. У таких умовах розвиток персоналу має бути спрямований не лише на вузькі посадові навички, а й на багатофункціональність.

Сильним боком «Аврори» є відкрито задекларована увага до навчання та розвитку. У вакансіях компанії зазначаються безкоштовні курси і тренінги від корпоративного навчального центру, можливість навчатися на зовнішніх платформах із компенсацією, бонуси за ідеї покращень та щотижневі онлайн-зустрічі всієї компанії. Це створює основу культури розвитку, яка є важливою для молодой та динамічної мережі (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Попередня оцінка HR-напрямів мережі «Аврора»

Напрямок HR-стратегії	Поточні ознаки в «Аврорі» за відкритими джерелами	Що доцільно посилити
Адаптація	Активний масовий найм, готовність брати працівників без досвіду.	Уніфікований 30-денний адаптаційний маршрут для всіх магазинів.
Навчання	Корпоративний навчальний центр, тренінги, зовнішні платформи.	Модульна LMS, мікронавчання, обов'язкова сертифікація за ролями.
Кар'єра	Декларується швидке горизонтальне та вертикальне зростання.	Прозорі карти кар'єрних маршрутів і критерії переходу на вищу роль.
Мотивація	Бонуси, премії, знижки, ідеї покращень.	Зв'язок бонусів із навчанням, якістю сервісу та наставництвом.
Культура	Місія, цінності, командність, регулярні збори.	Розвиток локальних амбасадорів культури в регіонах.
HR-аналітика	Відкрито не деталізується.	Панель KPI: плинність, адаптація, навчання, внутрішні призначення, сервіс.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

Разом з тим порівняння з АТБ і Fozzy Group демонструє, що зі зростанням масштабу компанії HR-система має ставати більш формалізованою. Потрібні єдині стандарти адаптації, база знань, програми для керівників магазинів, кадровий резерв, регулярне оцінювання компетентностей і аналітика плинності. Без цього швидке зростання може призвести до нерівномірної якості сервісу між регіонами.

2.3. Проблеми та резерви розвитку персоналу ПРАТ «Аврора»

На основі аналізу відкритих джерел можна визначити низку проблем і потенційних ризиків, характерних для стратегічного управління розвитком персоналу мережі «Аврора». Слід підкреслити, що йдеться не про підтверджені внутрішні недоліки компанії, а про управлінські виклики, які логічно впливають із масштабу, формату та темпів розвитку підприємства.

Перший ризик пов'язаний із швидкістю масштабування. Коли мережа відкриває сотні магазинів на рік, HR-функція має забезпечити одночасне

закриття великої кількості вакансій, підготовку нових команд, навчання керівників і контроль стандартів. Якщо темп відкриття перевищує здатність системи навчання готувати персонал, виникає ризик нерівномірної якості роботи магазинів.

Другий ризик – перевантаження керівників магазинів функціями наставництва. У торговельних мережах саме керівник магазину часто відповідає за адаптацію новачків, але водночас має виконувати операційні плани. Якщо наставництво не формалізоване і не підтримане матеріалами, якість адаптації залежить від особистого досвіду конкретного керівника, що у великій мережі створює різні стандарти.

Третій ризик – висока плинність персоналу першої лінії. Роздрібна торгівля має значний попит на працівників, конкуренцію з боку інших мереж і чутливість до рівня оплати, графіків, навантаження та атмосфери в колективі. Якщо працівник не бачить перспективи розвитку або не отримує підтримки на старті, імовірність раннього звільнення зростає.

Четвертий ризик – недостатня інтеграція HR-аналітики з операційним управлінням. Для ефективної стратегії розвитку потрібно бачити зв'язок між навчанням, плинністю, якістю сервісу і результатами магазинів. Якщо дані зберігаються в різних системах або аналізуються нерегулярно, керівництво отримує фрагментарну картину і не може швидко реагувати на проблеми.

П'ятий ризик - потреба у розвитку цифрової грамотності. Вакансії «Аврори» показують увагу до Microsoft 365, CRM, аналітики, мобільних додатків, Agile та інших цифрових інструментів. Проте для великої мережі важливо, щоб цифрові навички розвивалися не лише в офісі підтримки, а й у магазинах, де працівники працюють із касовими системами, внутрішніми комунікаціями, навчальними платформами та операційними додатками (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Проблеми та резерви розвитку персоналу мережі «Аврора»

Проблема / ризик	Можливі причини	Наслідки для підприємства	Резерв покращення
Нерівномірна якість адаптації	Висока кількість нових магазинів і різний досвід наставників.	Повільний вихід новачків на продуктивність, ранні звільнення.	Стандартизований адаптаційний маршрут і чек-листи наставника.
Дефіцит керівників для масштабування	Потреба у швидкому відкритті магазинів.	Залежність від зовнішнього найму, ризик слабкої управлінської культури.	Кадровий резерв керівників магазинів і регіональних менеджерів.
Плинність персоналу першої лінії	Конкуренція за працівників, навантаження, графіки.	Витрати на підбір і навчання, втрата знань.	Кар'єрні маршрути, наставництво, нематеріальна мотивація.
Обмежена HR-аналітика у відкритому контурі	Відсутність єдиної панелі KPI для розвитку.	Складність оцінювання ефекту навчання.	HR-dashboard із показниками адаптації, навчання і плинності.
Потреба у цифровій грамотності	Цифровізація процесів і використання нових систем.	Помилки, залежність від підтримки, повільні операції.	Програма цифрового мінімуму для всіх ролей.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Для більш системного узагальнення результатів аналізу доцільно застосувати SWOT-підхід. Він дозволяє поєднати внутрішні сильні та слабкі сторони HR-системи з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. У контексті «Аврори» сильними сторонами є динамічний бренд, масштаб, навчальний центр, культура покращень і можливості кар'єри. Слабкими сторонами можуть бути ризики нерівномірності стандартів і потреба у формалізації розвитку керівників.

Зовнішні можливості для розвитку персоналу пов'язані з цифровізацією навчання, зростанням популярності коротких онлайн-курсів, формуванням локальних команд у регіонах, партнерствами з освітніми платформами і використанням бренду роботодавця для залучення молоді. Загрози включають

дефіцит кадрів, конкуренцію з іншими ритейлерами, воєнні ризики, міграцію працівників і зростання очікувань щодо оплати праці (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз розвитку персоналу мережі «Аврора»: внутрішні фактори

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд і швидке зростання мережі.	Ризик нерівномірної якості навчання в різних регіонах.
Корпоративний навчальний центр і зовнішні навчальні можливості.	Високе навантаження на керівників магазинів як наставників.
Можливість швидкої кар'єри у мережі, що масштабується.	Потреба у більш прозорій системі HR-KPI та оцінювання ефекту.
Цінності, командність і регулярна комунікація з керівництвом.	Ризик плинності персоналу першої лінії.
Можливості	Загрози
Використання LMS, мікронавчання, мобільних курсів.	Дефіцит працівників у ритейлі та конкуренція за персонал.
Формування кадрового резерву з внутрішніх кандидатів.	Воєнні ризики, міграція, мобілізація працівників.
Партнерства з освітніми платформами та локальними закладами освіти.	Зростання очікувань працівників щодо оплати, графіків і безпеки.
Посилення бренду роботодавця через соціальну відповідальність і розвиток.	Швидке масштабування може випереджати розвиток управлінської системи.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

Проведений аналіз свідчить, що «Аврора» має достатню базу для побудови сильної системи стратегічного розвитку персоналу. Компанія вже використовує окремі елементи сучасної HR-практики, однак подальше зростання потребує їх систематизації. Основний акцент доцільно зробити на стандартизованій адаптації, розвитку керівників, цифровому навчанні, кадровому резерві та вимірюванні ефективності.

Таким чином, у третьому розділі роботи доцільно розробити практичну програму, яка не заперечує наявні підходи компанії, а посилює їх і переводить у стратегічний формат. Програма має бути достатньо реалістичною для впровадження у великій мережі та водночас орієнтованою на довгостроковий ефект.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма стратегічного розвитку персоналу ПРаТ «Аврора»

На основі проведеного аналізу запропоновано програму стратегічного розвитку персоналу мережі «Аврора», метою якої є забезпечення стабільної якості роботи магазинів у період масштабування, скорочення адаптаційних втрат, підвищення залученості працівників і формування кадрового резерву для управлінських посад. Програма має умовну назву «Аврора. Розвиток 360» і передбачає поєднання навчання, наставництва, цифрових інструментів та HR-аналітики.

Перший напрям програми – стандартизована адаптація нових працівників. Пропонується впровадити 30-денний маршрут адаптації для продавців, касирів, працівників торговельної зали та складу. Маршрут має включати вступний онлайн-модуль про компанію, правила безпеки, стандарти сервісу, практичне навчання на робочому місці, чек-лист наставника, контрольну зустріч із керівником магазину на 7-й, 14-й і 30-й день.

Другий напрям – розвиток наставництва. Для кожного магазину доцільно визначити працівників-наставників, які пройшли окремий короткий курс. Наставник має не лише пояснювати процедури, а й допомагати новачку адаптуватися до команди, графіка, стандартів комунікації та типових робочих ситуацій. За якісне наставництво доцільно передбачити нематеріальне визнання і невелику бонусну складову.

Третій напрям – модульне корпоративне навчання. Навчальні матеріали доцільно поділити на короткі модулі: «Сервіс і комунікація», «Каса і розрахункові операції», «Викладка і порядок у залі», «Товарні категорії», «Запобігання втратам», «Цифрові інструменти», «Основи LEAN у магазині»,

«Безпека і дії у кризових ситуаціях». Кожен модуль має завершуватися коротким тестом або практичним завданням.

Четвертий напрям – програма розвитку керівників магазинів. Вона має охоплювати управління командою, планування змін, зворотний зв'язок, вирішення конфліктів, аналіз показників магазину, наставництво, управління змінами, стандарти сервісу та розвиток корпоративної культури. Саме керівник магазину є ключовим агентом впровадження HR-стратегії на місці, тому інвестиції в його розвиток мають високий мультиплікативний ефект.

П'ятий напрям – формування кадрового резерву. Для мережі, яка відкриває сотні магазинів, критично важливо мати внутрішніх кандидатів на посади адміністратора, керівника магазину та регіонального менеджера. Пропонується створити прозору систему відбору до резерву: результати роботи, рекомендація керівника, проходження базових навчальних модулів, тест управлінського потенціалу і мотиваційна співбесіда.

Шостий напрям – розвиток цифрової грамотності. Для працівників магазинів необхідно встановити мінімальний цифровий стандарт: робота з внутрішніми комунікаціями, навчальною платформою, базовими офісними або мобільними інструментами, правила кібербезпеки, цифрові чек-листи. Для офісу підтримки та логістики програма може включати поглиблені модулі з аналітики, Microsoft 365, CRM, WMS та управління даними.

Сьомий напрям – HR-аналітика. Пропонується створити панель показників розвитку персоналу, яка щомісячно відображатиме плинність кадрів, частку новачків, що завершили адаптацію, результати тестів, кількість працівників у кадровому резерві, частку внутрішніх призначень, охоплення навчанням і зв'язок цих показників із операційними результатами магазинів.

Програма «Аврора. Розвиток 360» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма «Аврора. Розвиток 360»

Напрямок програми	Зміст заходів	Відповідальні	Очікуваний результат
Адаптація 30 днів	Онлайн-вступ, чек-лист наставника, контрольні зустрічі, тестування.	HR, керівник магазину, наставник	Скорочення ранньої плинності та швидший вихід на продуктивність.
Наставництво	Підготовка наставників, стандарти супроводу, визнання результатів.	HR, регіональні менеджери	Підвищення якості навчання на робочому місці.
Модульне навчання	Короткі курси за ролями, тести, практичні завдання.	Навчальний центр	Єдині стандарти знань і навичок.
Керівники магазинів	Програма управлінських компетентностей і роботи з командою.	HR, операційний департамент	Зростання якості локального управління.
Кадровий резерв	Відбір, навчання, стажування, підготовка до управлінських посад.	HR, керівники регіонів	Зменшення залежності від зовнішнього найму.
Цифрова грамотність	Модулі з LMS, корпоративних сервісів, кібербезпеки, цифрових чек-листів.	IT, HR, керівники магазинів	Швидше впровадження цифрових процесів.
HR-dashboard	Щомісячні показники розвитку, плинності, навчання та внутрішніх призначень.	HR-аналітик, керівництво	Обґрунтоване управління розвитком персоналу.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Важливо, щоб програма не була сприйнята персоналом як додатковий формальний контроль. Для цього її потрібно комунікувати через переваги для працівника: швидша адаптація, зрозумілі вимоги, можливість кар'єри, підтримка наставника, доступ до навчання і визнання досягнень. У торговельній мережі працівники часто оцінюють компанію через щоденний досвід, тому комунікація програми має бути простою і практичною.

Програму доцільно впроваджувати поетапно. На першому етапі варто пілотувати адаптаційний маршрут і наставництво у кількох регіонах. На другому етапі – масштабувати модульне навчання і цифрові курси. На третьому – запустити кадровий резерв і управлінську програму. На четвертому – пов'язати всі напрями з HR-dashboard і регулярним переглядом результатів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження програми розвитку персоналу

Етап	Тривалість	Основні дії	Критерій завершення
Пілот	1-2 місяці	Тестування адаптаційного маршруту у вибраних магазинах.	Не менше 80% новачків завершили маршрут, зібрано відгуки.
Масштабування	3-4 місяці	Поширення чек-листів, навчання наставників, запуск LMS-модулів.	Усі нові працівники проходять базові модулі.
Резерв	5-8 місяців	Відбір кандидатів, управлінське навчання, стажування.	Сформовано резерв на ключові управлінські ролі.
Аналітика	9-12 місяців	Запуск HR-dashboard і квартальний перегляд KPI.	Керівництво отримує регулярний звіт про ефективність розвитку.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Для практичного впровадження запропонованої програми важливо визначити не лише перелік заходів, а й управлінську модель, за якою вони будуть координуватися. У великій торговельній мережі HR-рішення не можуть залишатися виключно відповідальністю центрального офісу, оскільки значна частина розвитку персоналу відбувається безпосередньо в магазині. Тому модель має поєднувати централізовану методологію та децентралізовану реалізацію.

Центральний HR-підрозділ доцільно визначити власником методології розвитку персоналу. Його завданнями мають бути формування стандартів навчання, розробка модулів, управління LMS, підготовка тренерів, аналітика результатів, підтримка кадрового резерву та регулярне оновлення матеріалів.

Операційні керівники, своєю чергою, мають відповідати за впровадження стандартів у магазинах і надання зворотного зв'язку щодо практичності навчальних матеріалів.

Регіональний рівень управління має виконувати роль провідника між центральною методологією та локальною практикою. Регіональні менеджери можуть визначати магазини з підвищеними ризиками плинності, координувати роботу наставників, контролювати проходження навчання і допомагати керівникам магазинів застосовувати інструменти розвитку. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли навчання існує лише у вигляді централізованих курсів, але не впливає на реальну поведінку працівників.

На рівні магазину ключовою фігурою є керівник магазину. Він має бути не лише адміністратором операцій, а й лідером розвитку команди. У межах запропонованої моделі керівник магазину відповідає за первинну адаптацію, призначення наставника, контроль чек-листа, короткі щотижневі бесіди з новачком, виявлення працівників із потенціалом до кар'єрного зростання та передачу інформації HR-підрозділу.

Окремої уваги потребує роль наставника. Наставник не повинен сприйматися як випадково призначений досвідчений працівник. Для цієї ролі потрібно визначити критерії: стабільні результати роботи, позитивне ставлення до компанії, здатність пояснювати, відповідальність, комунікабельність і готовність допомагати іншим. Наставник має отримати коротку інструкцію, шаблон зворотного зв'язку і розуміти, як його робота оцінюється.

Управлінська модель повинна передбачати регулярний цикл удосконалення. Наприклад, щоквартально HR-служба може аналізувати результати адаптації, порівнювати регіони, визначати модулі з найнижчими результатами тестування, збирати відгуки керівників магазинів і оновлювати навчальні матеріали. Це дозволить програмі не застарівати та залишатися пов'язаною з реальними потребами бізнесу.

Важливою умовою є простота інструментів. Якщо чек-листи, форми і звіти будуть надто складними, керівники магазинів сприйматимуть програму як адміністративний тягар. Тому документи розвитку мають бути короткими: чек-лист адаптації на одну-дві сторінки, тест після модуля на 8-12 питань, звіт керівника у вигляді кількох позначок і коментарів, а не великого текстового звіту.

Для підвищення мотивації працівників до навчання доцільно впровадити елементи визнання. Це можуть бути цифрові бейджі за завершення модулів, внутрішні сертифікати, відзначення найкращих наставників, публікація історій кар'єрного зростання, запрошення активних працівників до участі в пілотних проєктах. Такі елементи не потребують великих витрат, але підсилюють відчуття причетності та справедливості.

У системі кадрового резерву важливо уникати формального списку кандидатів. Резерв має бути активною програмою розвитку: учасники повинні отримувати навчальні завдання, проходити стажування, тимчасово виконувати окремі управлінські функції, брати участь у розборі операційних ситуацій і отримувати зворотний зв'язок. Лише тоді кадровий резерв стане реальним джерелом майбутніх керівників.

Показники кадрового резерву доцільно включити до HR-dashboard. Серед них: кількість учасників резерву, частка резервістів, які завершили навчання, частка внутрішніх призначень, середній час закриття управлінської вакансії, успішність працівника після призначення. Такі показники допоможуть оцінити, чи справді програма створює управлінську наступність.

Для розвитку цифрової грамотності бажано розмежувати базовий і поглиблений рівні. Базовий рівень має бути обов'язковим для всіх працівників і включати внутрішні комунікації, навчальну платформу, правила безпеки даних, роботу з основними цифровими інструментами. Поглиблений рівень варто пропонувати керівникам, адміністраторам, офісним працівникам і тим, хто входить до кадрового резерву.

Значну увагу слід приділити управлінню знаннями. У великій мережі корисні рішення часто виникають на рівні конкретного магазину: спосіб організації викладки, адаптація графіків, практика швидкого введення новачків, локальна комунікація з покупцями. Якщо такі рішення не фіксуються і не передаються іншим магазинам, компанія втрачає потенціал внутрішнього навчання.

Для управління знаннями можна створити внутрішню базу коротких практик. Кожна практика має описувати проблему, рішення, умови застосування і результат. Найкращі практики можуть розглядатися на регіональних зустрічах, а автори отримувати визнання. Це добре узгоджується з ідеєю бонусів за покращення процесів, яка вже присутня у відкритій HR-пропозиції «Аврори».

Програма розвитку персоналу також має враховувати різні покоління працівників. Частина персоналу може бути молоддю, для якої важливі швидкий зворотний зв'язок, цифрові інструменти, гнучкість і кар'єрні можливості. Інші працівники можуть більше цінувати стабільність, зрозумілі правила, соціальні гарантії і підтримку керівника. Універсальна HR-комунікація повинна поєднувати ці очікування.

Для посилення бренду роботодавця доцільно використовувати реальні історії працівників, які вирости всередині компанії. Такі історії мають більший вплив, ніж абстрактні заяви про можливість кар'єри. Якщо працівник бачить приклади переходу від продавця до адміністратора або керівника магазину, він краще розуміє, що розвиток у компанії є досяжним.

У межах роботи з персоналом першої лінії важливо підтримувати баланс між вимогливістю і підтримкою. Торговельна мережа потребує дисципліни, стандартів і швидкості, але надмірний тиск без навчання та визнання може збільшувати плинність. Тому керівники магазинів мають бути навчені давати конструктивний зворотний зв'язок: пояснювати очікування, показувати правильну дію, фіксувати прогрес і підтримувати працівника.

Окремим блоком програми має бути навчання діям у кризових ситуаціях. Українські торговельні підприємства працюють в умовах воєнних ризиків, відключень електроенергії, логістичних збоїв і психологічної напруги. Працівники повинні знати базові протоколи безпеки, порядок комунікації з керівником, дії у випадку технічних проблем, правила роботи з покупцями в нестандартних ситуаціях.

Для оцінки клієнтського ефекту розвитку персоналу доцільно використовувати не лише внутрішні показники, а й відгуки покупців. У магазинах можна збирати короткі оцінки сервісу, аналізувати скарги, відгуки в цифрових каналах і результати таємного покупця. Якщо після навчання з комунікації кількість скарг зменшується, а оцінка сервісу зростає, це є важливим доказом ефективності розвитку.

Програма має бути фінансово гнучкою. На старті не обов'язково створювати дорогі навчальні рішення. Значну частину матеріалів можна розробити силами внутрішніх експертів: керівників магазинів, регіональних менеджерів, HR-фахівців, працівників IT і логістики. Головне - забезпечити методичну якість, регулярне оновлення і зрозумілу структуру навчання.

У процесі впровадження доцільно обрати пілотні регіони різного типу: великий обласний центр, середнє місто і невеликий населений пункт. Це дозволить перевірити, чи працює програма в різних умовах, і не переносити механічно рішення з одного типу магазину на всю мережу. Після пілоту слід проаналізувати, які елементи потребують спрощення або додаткової підтримки.

З погляду стратегічного управління, розвиток персоналу має бути закріплений у цілях керівників. Якщо керівник оцінюється лише за продажами або виконанням операційних планів, він може не приділяти достатньої уваги навчанню. Тому до KPI керівників магазинів і регіональних менеджерів варто включити показники адаптації, плинності, наставництва і розвитку кадрового резерву.

Також важливо встановити межі відповідальності між HR і операційним менеджментом. HR створює інструменти, навчає, аналізує і підтримує, але саме операційні керівники щоденно впливають на поведінку персоналу. Якщо цю відповідальність не розділити, розвиток залишиться формальним. Найкращий результат досягається тоді, коли HR і операційний блок працюють як партнери.

У довгостроковій перспективі стратегічний розвиток персоналу може стати фактором диференціації «Аврори» на ринку праці. Конкуренти можуть пропонувати подібну оплату або графік, але зрозумілий розвиток, підтримка наставника, можливість швидкого кар'єрного руху і позитивна культура можуть стати причинами, чому працівник обирає саме цю компанію (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Розподіл відповідальності у програмі розвитку персоналу

Рівень управління	Основні функції у програмі розвитку	Ключові документи / інструменти
Центральний HR	Методологія, LMS, навчальні модулі, HR-dashboard, кадровий резерв.	Стандарти навчання, програми курсів, звіти KPI.
Операційний департамент	Впровадження стандартів у магазинах, контроль дисципліни, підтримка керівників.	Операційні чек-листи, регламенти, плани відкриття.
Регіональний менеджмент	Координація магазинів, аналіз регіональних показників, підтримка наставників.	Регіональний звіт, карта ризиків, план коригування.
Керівник магазину	Адаптація, наставництво, зворотний зв'язок, виявлення резерву.	Чек-лист адаптації, карта компетентностей, план розвитку.
Наставник	Практичне введення новачка в роботу, пояснення стандартів, підтримка.	Щоденник наставника, короткий звіт про прогрес.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Отже, деталізована управлінська модель показує, що запропонована програма має не лише навчальний, а й організаційний характер. Вона змінює спосіб, у який компанія вводить людей у роботу, розвиває керівників,

накопичує знання, вимірює результати та підтримує культуру покращень. Саме такий підхід відповідає сутності стратегічного управління розвитком персоналу.

3.2. Організаційно-економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування програми розвитку персоналу має враховувати, що значна частина ефекту проявляється не миттєво, а через зменшення прихованих втрат. До таких втрат належать витрати на повторний підбір персоналу, час керівників на навчання новачків без системи, помилки в операціях, зниження якості сервісу, втрати продажів через слабку підготовку працівників і відсутність внутрішнього резерву.

Оскільки внутрішні фінансові дані «Аврори» щодо витрат на персонал не є публічними, у роботі використано розрахунковий сценарій. Він не претендує на точне відображення бухгалтерських показників компанії, але демонструє логіку економічної доцільності. Для розрахунку прийнято умовне охоплення програми на першому етапі 3000 працівників магазинів і 300 керівників або наставників.

Витрати на програму можуть включати розробку навчальних матеріалів, адміністрування LMS, оплату роботи внутрішніх тренерів, час наставників, підготовку тестів і аналітичної панелі. Частина витрат можна зменшити завдяки внутрішнім ресурсам компанії, оскільки в «Аврорі» вже декларується наявність корпоративного навчального центру та практик покращення процесів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Орієнтовний бюджет програми розвитку персоналу

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн	Пояснення
1	2	3
Розробка навчальних модулів	450	Створення коротких курсів, тестів, відеоінструкцій і чек-листів.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Підготовка наставників	300	Навчання 300 наставників і керівників магазинів.
Адміністрування LMS та аналітики	350	Налаштування навчальних треків, звітів і HR-dashboard.
Внутрішні тренінги керівників	420	Програма управлінських компетентностей і наставництва.
Комунікація та матеріали	120	Інструкції, шаблони, внутрішні повідомлення, методичні матеріали.
Резерв на коригування	160	Оновлення матеріалів після пілоту та адаптація під регіони.
Разом	1800	Орієнтовний бюджет першого року пілотного впровадження.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Очікуваний ефект програми формується за кількома напрямками. По-перше, стандартизована адаптація може зменшити ранню плинність нових працівників. Якщо навіть невелика частка працівників залишиться в компанії завдяки якіснішому старту, підприємство заощадить на повторному підборі, оформленні та первинному навчанні. По-друге, наставництво та модульне навчання можуть скоротити час виходу новачка на нормативну продуктивність.

По-третє, розвиток керівників магазинів здатний покращити планування змін, дисципліну, атмосферу в команді та якість зворотного зв'язку. Це впливає не лише на персонал, а й на операційні результати магазину. По-четверте, кадровий резерв зменшує потребу у зовнішньому наймі керівників, а внутрішні призначення зазвичай мають кращу адаптацію до корпоративних стандартів.

Таблиця 3.4 – Очікувані зміни HR-показників

Показник	Базове припущення	Очікуване значення після впровадження	Економічний зміст
1	2	3	4
Рання плинність новачків	Умовно 30%	25-27%	Менше витрат на повторний підбір і навчання.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
Час виходу на продуктивність	30 днів	22-24 дні	Швидше виконання стандартів і менше помилок.
Частка внутрішніх призначень	Умовно 35%	45-50%	Менше витрат на зовнішній пошук керівників.
Охоплення навчанням	Нерівномірне	90% нових працівників	Єдині стандарти знань у мережі.
Рівень виконання стандартів	Визначається аудитом	+5-7	Кращий сервіс і операційна дисципліна.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Для приблизного розрахунку економічного ефекту приймемо, що програма дозволяє уникнути повторного найму 250 працівників протягом року. Якщо умовні витрати на підбір, оформлення, первинне навчання і втрату продуктивності одного працівника становлять 8 тис. грн, економія складе 2,0 млн грн. Уже цей ефект може перекрити орієнтовний бюджет пілотної програми.

Додатковий ефект може виникнути за рахунок швидшого виходу новачків на продуктивність. Якщо 3000 працівників завдяки адаптації на 5 робочих днів швидше досягають нормативного рівня продуктивності, підприємство отримує значний операційний вигравш, навіть якщо оцінювати його консервативно. Крім того, розвиток керівників знижує ризик помилок у графіках, конфліктів і слабого контролю стандартів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Орієнтовний економічний ефект програми

Джерело ефекту	Розрахунок	Орієнтовний ефект, тис. грн
1	2	3
Зменшення повторного найму	250 працівників × 8 тис. грн	2000
Скорочення часу адаптації	3000 працівників × 5 днів × умовний ефект 120 грн/день	1800

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Зменшення витрат на зовнішній пошук керівників	40 внутрішніх призначень × 12 тис. грн економії	480
Зниження операційних помилок	Консервативна оцінка за результатами аудиту	350
Разом очікуваний ефект	-	4630

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

За наведеним сценарієм орієнтовний економічний ефект становить 4,63 млн грн за бюджету 1,8 млн грн. Умовний коефіцієнт ефективності витрат дорівнює 2,57 грн ефекту на 1 грн витрат. Навіть за більш обережного сценарію, коли фактичний ефект буде вдвічі нижчим, програма залишатиметься економічно доцільною, оскільки одночасно створює організаційні переваги: стабільність команд, якість сервісу, кадровий резерв і кращу керованість розвитку.

3.3. Очікувані результати та ризики впровадження

Очікувані результати впровадження програми стратегічного розвитку персоналу можна поділити на кадрові, операційні, економічні та соціальні. Кадрові результати полягають у зниженні ранньої плинності, підвищенні залученості, зростанні частки працівників, які бачать перспективу кар'єри, і формуванні внутрішнього резерву. Операційні результати проявляються в більшій дисципліні стандартів, швидшій адаптації нових магазинів і кращій роботі керівників.

Економічні результати пов'язані зі скороченням прихованих витрат, підвищенням продуктивності праці та зменшенням помилок. Соціальні результати включають зміцнення бренду роботодавця, розвиток працівників у регіонах, підтримку молоді на першому робочому місці та формування

культури навчання. Для «Аврори», яка активно масштабується, саме соціально-економічне поєднання результатів є особливо важливим.

Впровадження програми має супроводжуватися управлінням ризиками. Перший ризик – формальне проходження навчання без реальної зміни поведінки. Щоб уникнути цього, навчання потрібно пов'язати з практичними завданнями, чек-листами керівника і аудитом стандартів. Другий ризик – перевантаження персоналу навчальними модулями. Тому матеріали мають бути короткими, практичними і доступними з мобільних пристроїв.

Третій ризик – опір керівників магазинів, які можуть сприймати програму як додаткову бюрократію. Для його зменшення потрібно залучити керівників до розробки чек-листів, показати, як стандартизована адаптація економить їхній час, і передбачити визнання за якісне наставництво.

Четвертий ризик – нерівномірне впровадження в регіонах. Його можна зменшити через пілотування, навчання регіональних координаторів і регулярний моніторинг.

Ризики впровадження програми та заходи реагування приведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження програми та заходи реагування

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Формальне проходження навчання	Середня	Високий	Практичні завдання, тести, чек-листи, аудит поведінкових змін.
Перевантаження працівників	Середня	Середній	Мікронавчання, короткі модулі, навчання в робочому контексті.
Опір керівників магазинів	Середня	Високий	Пояснення вигод, участь у розробці, бонуси за наставництво.
Нерівномірне впровадження	Висока	Високий	Пілотні регіони, регіональні координатори, єдині матеріали.
Недостатня якість даних	Середня	Середній	Єдині правила збору KPI, автоматизація звітів, перевірка даних.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження

Контроль впровадження програми доцільно здійснювати на трьох рівнях. На рівні магазину керівник відстежує проходження адаптації, роботу наставника і виконання чек-листів. На регіональному рівні аналізуються порівняльні показники магазинів, виявляються проблемні точки і поширюються успішні практики. На центральному рівні HR-служба формує загальну аналітику, оцінює ефективність модулів і коригує програму.

У довгостроковій перспективі програма може стати основою корпоративної академії «Аврори». Така академія здатна об'єднати навчання працівників магазинів, керівників, офісу підтримки та логістики. Вона може включати базові курси для новачків, професійні треки за посадою, управлінські програми, цифрову грамотність, школу наставників і платформу обміну ідеями покращень.

Запропонована програма не потребує радикальної перебудови бізнес-моделі підприємства. Вона спирається на вже наявні сильні сторони «Аврори»: масштаб, навчальний центр, цінності, прагнення до покращень і відкриту комунікацію. Її головне завдання – перетворити окремі HR-практики на цілісну стратегічну систему, яка підтримує зростання мережі та забезпечує стабільну якість роботи персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком персоналу торговельного підприємства. Встановлено, що персонал у сучасній роздрібній торгівлі є ключовим стратегічним ресурсом, від якого залежить якість сервісу, операційна дисципліна, здатність підприємства масштабуватися та підтримувати конкурентні переваги.

2. Розвиток персоналу визначено як безперервний процес формування професійних, цифрових, управлінських і поведінкових компетентностей працівників відповідно до поточних і майбутніх потреб підприємства. На відміну від разового навчання, стратегічний розвиток персоналу включає адаптацію, наставництво, модульне навчання, оцінювання, мотивацію, кадровий резерв і HR-аналітику.

3. Визначено особливості розвитку персоналу торговельного підприємства: безпосередній контакт працівників із покупцями, висока плинність кадрів, мережевий формат, необхідність єдиних стандартів, змінні графіки, фізичне навантаження, цифровізація процесів і потреба у швидкій підготовці керівників магазинів. Ці особливості вимагають практичних, коротких і стандартизованих навчальних рішень.

4. На прикладі мережі мультимаркетів «Аврора» встановлено, що підприємство працює у форматі one dollar store, має понад 1700 магазинів, офіси підтримки, логістичні хаби та понад 16000 працівників. Швидке масштабування мережі створює значний потенціал, але одночасно формує HR-виклики: потребу в масовому наймі, якісній адаптації, підготовці керівників, цифровій грамотності та єдиній культурі сервісу.

5. Порівняльний аналіз з АТБ, Fozzy Group і Rozetka показав, що «Аврора» має сильні позиції за темпами розвитку та відкрито декларує сучасні елементи HR-пропозиції: навчальний центр, бонуси, можливості кар'єри, LEAN-підходи, регулярну комунікацію та підтримку навчання. Водночас

подальше зростання потребує посилення формалізації HR-процесів і впровадження системної аналітики.

6. Виявлено основні проблеми та резерви розвитку персоналу: ризик нерівномірної якості адаптації, високе навантаження на керівників магазинів, потенційна плинність персоналу першої лінії, потреба у кадровому резерві, необхідність розвитку цифрової грамотності та обмежена прозорість оцінювання ефективності навчання. Ці проблеми не є унікальними для «Аврори», а характерні для торговельних мереж, що швидко масштабуються.

7. Запропоновано програму «Аврора. Розвиток 360», яка включає сім ключових напрямів: 30-денну адаптацію нових працівників, розвиток наставництва, модульне корпоративне навчання, програму підготовки керівників магазинів, формування кадрового резерву, розвиток цифрової грамотності та впровадження HR-dashboard. Програма орієнтована на практичну реалізацію та може впроваджуватися поетапно.

8. Орієнтовне економічне обґрунтування показало, що за бюджету першого року близько 1,8 млн грн очікуваний ефект може становити близько 4,63 млн грн за рахунок зменшення повторного найму, скорочення часу адаптації, збільшення внутрішніх призначень і зниження операційних помилок. Наведені розрахунки мають сценарний характер, але підтверджують доцільність інвестицій у розвиток персоналу.

9. Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані як основа для вдосконалення HR-стратегії торговельного підприємства. Вони спрямовані не лише на навчання, а й на створення цілісної системи розвитку, яка підтримує масштабування, підвищує якість сервісу, зміцнює бренд роботодавця та сприяє сталому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 02.03.2026).
5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 18.03.2026).
6. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с.
7. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 324 с.
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 140 с.
10. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 230 с.
11. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2020. 348 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2019. 294 с.

13. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 169 с.
14. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 245 с.
15. Офіційний сайт мережі «Аврора». URL: <https://avrora.ua/> (дата звернення: 04.04.2026).
16. Корпоративний сайт «Аврора». Партнерам. URL: <https://corporate.avrora.ua/ru/for-partners/> (дата звернення: 09.04.2026).
17. Робота в АВРОРА. Вакансії в АВРОРА. robota.ua. URL: <https://robota.ua/company6600411> (дата звернення: 11.04.2026).
18. Робота в Аврора. Відкриті вакансії. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/1351686> (дата звернення: 14.03.2026).
19. «Аврора» збільшила свій виторг у 2024 році до 38,5 млрд грн. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/zrostannya-vitorgu-na-71-ta-64-mlrd-grn-podatkov-avrora-pidbila-pidsumki-2024-roku-17012025-26383> (дата звернення: 23.04.2026).
20. «Аврора» відкрила 360 нових магазинів у 2024-му і запланувала майже стільки ж у 2025-му. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-vidkrila-360-novikh-magaziniv-u-2024-mu-i-zaplanuvala-mayzhe-stilki-zh-u-2025-mu-24032025-28238> (дата звернення: 25.04.2026).
21. «Аврора» планує збільшити мережу мультимаркетів до 2500 магазинів у 2026-му. Forbes Ukraine. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/avrora-planue-zbilshiti-merezhu-multimarketiv-do-2500-magaziniv-u-2026-mu-07082024-22865> (дата звернення: 27.04.2026).
22. Понад 350 нових магазинів: підсумки 2024 року від мережі «Аврора». Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/ponad-350-novyh-magazyniv-pidsumky-2024-roku-vid-merezhi-avrora/> (дата звернення: 30.04.2026).

23. Офіційний сайт Fozzy Group. URL: <https://fozzy.ua/> (дата звернення: 30.04.2026).

24. Fozzy Group відкрила 96 магазинів у 2025 році. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/fozzy-group-vidkryla-88-magazyniv-u-2025-roczy/> (дата звернення: 02.05.2026).

25. Штатна чисельність АТБ на початок 2025 року склала 59 тисяч співробітників. Корпорація АТБ. URL: <https://atbstage.atbmarket.com/section/novini-korporatsiyi-4/article/shtatna-chiselnist-atb-na-pochatok-2025-roku-sklala-59-tisiach-spivrobitnikiv-233> (дата звернення: 31.04.2026).

26. Майже 60 тис. працівників та 28,6 млрд грн податків: в АТБ підбили підсумки 2024 року. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/majzhe-60-tys-praczivnykiv-ta-286-mlrd-grn-podatktiv-v-atb-pidbyly-pidsumky-2024-roku/> (дата звернення: 24.04.2026).

27. Rozetka в рейтингу «Найкращі роботодавці-2025: Ритейл». Focus.ua. URL: <https://focus.ua/uk/ratings/733103-top-robotodavci-ukrajini-2025-reyting-naykrashchih-vid-fokusu/list/4381/rozetka> (дата звернення: 28.04.2026).

28. Retail Association of Ukraine. Аналітика та новини ритейлу. URL: <https://rau.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

29. YouControl. Аналітична система для перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

30. Опендатабот. Дані українських компаній та ринку. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 23.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

РЕКОМЕНДОВАНА КАРТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця А.1 – Карта компетентностей

Посада	Професійні компетентності	Поведінкові компетентності	Цифрові компетентності
Продавець / працівник зали	Асортимент, викладка, стандарти магазину, робота з товаром.	Комунікація, уважність, доброзичливість, відповідальність.	Внутрішні повідомлення, навчальна платформа, цифрові чек-листи.
Касир	Касові операції, розрахункова дисципліна, робота зі скаргами.	Стресостійкість, точність, ввічливість.	Касова система, термінал, базова кібербезпека.
Адміністратор	Організація зміни, контроль стандартів, робота з персоналом.	Лідерство, зворотний зв'язок, вирішення конфліктів.	Звіти, графіки, корпоративні сервіси.
Керівник магазину	Управління показниками, планування, наставництво, аудит.	Командність, прийняття рішень, розвиток працівників.	HR-dashboard, LMS, аналітика магазину.
Регіональний менеджер	Управління мережею магазинів, аналіз KPI, розвиток керівників.	Стратегічність, коучинг, комунікація змін.	Аналітичні панелі, цифрові інструменти контролю.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

ДОДАТОК Б

ПРИКЛАД ЧЕК-ЛИСТА АДАПТАЦІЇ НОВОГО ПРАЦІВНИКА

Таблиця Б.1 – Чек-лист адаптації

День / період	Завдання	Відповідальний	Позначка виконання
1 день	Ознайомлення з компанією, правилами безпеки, графіком, наставником.	Керівник магазину	
1-3 день	Проходження вступного онлайн-модуля та інструктажу на робочому місці.	Наставник	
4-7 день	Практика базових операцій під контролем наставника.	Наставник	
7 день	Перша контрольна розмова, уточнення складних питань.	Керівник магазину	
14 день	Перевірка знання стандартів, міні-тест, коригування навчання.	Керівник / наставник	
30 день	Підсумкова оцінка адаптації та план подальшого розвитку.	Керівник магазину	

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

ДОДАТОК В

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК МОДУЛІВ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

Таблиця В.1 – Модулі навчання

Модуль	Цільова аудиторія	Формат	Результат
Сервіс і комунікація	Працівники магазинів	Відео + практика	Єдині стандарти спілкування з покупцем.
Каса і розрахункові операції	Касири, адміністратори	Інструкція + тест	Зниження помилок у розрахунках.
LEAN у магазині	Усі працівники	Мікрокурс	Пошук втрат часу та ідей покращення.
Наставництво	Досвідчені працівники	Тренінг	Підготовка наставників для новачків.
Управління зміною	Адміністратори, керівники	Воркшоп	Краща організація роботи команди.
Цифрова грамотність	Усі працівники	Онлайн-курс	Впевнене використання корпоративних інструментів.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

ДОДАТОК Г

ПРИКЛАД HR-DASHBOARD ДЛЯ КОНТРОЛЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Таблиця Г.1 – Приклад панелі HR-показників

Блок показників	Показник	Періодичність	Цільове управлінське рішення
Адаптація	Частка новачків, які завершили 30-денний маршрут	Щомісяця	Виявлення магазинів, де адаптація проходить формально.
Адаптація	Звільнення у перші 3 місяці	Щомісяця	Коригування наставництва і умов роботи новачків.
Навчання	Охоплення обов'язковими модулями	Щомісяця	Контроль виконання навчального плану.
Навчання	Середній результат тестів	Щомісяця	Оновлення складних або неефективних модулів.
Керівники	Частка керівників, що пройшли управлінську програму	Щокварталу	Планування розвитку керівного складу.
Кадровий резерв	Кількість активних резервістів	Щокварталу	Оцінка готовності до відкриття нових магазинів.
Кар'єра	Частка внутрішніх призначень	Щокварталу	Оцінка ефективності резерву і бренду роботодавця.
Сервіс	Результат аудиту стандартів / таємного покупця	Щомісяця	Зв'язок навчання з якістю обслуговування.
Плинність	Загальна плинність персоналу	Щомісяця	Пошук причин звільнень і профілактика ризиків.
Залученість	Оцінка внутрішнього опитування	Щопівроку	Коригування мотивації, комунікації та культури.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження.

ДОДАТОК Д

РОЗГОРНУТІ ПОРІВНЯЛЬНІ ПРОФІЛІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Таблиця Д.1 – Узагальнення корисних HR-практик торговельних мереж

Джерело практики	Що може використати «Аврора»	Очікувана користь
АТБ-Маркет	Жорстка стандартизація операційного навчання та дисципліни процесів.	Єдина якість роботи магазинів у різних регіонах.
Fozzy Group / Сільпо	Розвиток сервісної культури, гостинності та емоційного бренду роботодавця.	Кращий клієнтський досвід і вища залученість персоналу.
Rozetka	Цифрові компетентності, робота з даними, омніканальна логіка сервісу.	Готовність персоналу до цифровізації процесів.
Аврора	Швидка кар'єра, навчальний центр, LEAN, культура покращень.	Підтримка масштабування і формування внутрішнього кадрового резерву.

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та узагальнення матеріалів дослідження