

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Система управління персоналом організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
Послушной Іван Романович



Керівник: к.е.н., доцент, Пасічник Т.О.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Послушной І.Р. Система управління персоналом організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління персоналом і розроблення напрямів удосконалення системи управління персоналом на прикладі ДП «АДІДАС–УКРАЇНА». Відповідно до поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: розкрито сутність і структуру системи управління персоналом; проаналізовано сучасні підходи та концепції управління персоналом; досліджено фінансово-економічні та кадрові показники діяльності ДП «АДІДАС–УКРАЇНА»; оцінено ефективність HR-процесів та кадрового потенціалу підприємства; виявлено проблеми в системі управління персоналом; запропоновано напрями та практичні рекомендації щодо її вдосконалення з використанням HR-аналітики та системи KPI.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 95 сторінках (з додатками), містить 14 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел включає 31 найменування.

Ключові слова: управління персоналом, HR-менеджмент, система управління персоналом, HR-аналітика, KPI, ефективність персоналу.

ABSTRACT

Poslushnoi I. R. Personnel Management System of an Organization.

Qualification paper for obtaining the degree of higher education “Master” in specialty 073 “Management”. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the paper is to study the theoretical and practical aspects of personnel management and to develop directions for improving the personnel management system using the example of SE “ADIDAS–UKRAINE”. In accordance with the stated purpose, the following tasks were solved in the paper: the essence and structure of the personnel management system were revealed; modern approaches and concepts of personnel management were analyzed; financial, economic, and personnel indicators of the activities of SE “ADIDAS–UKRAINE” were studied; the effectiveness of HR processes and the personnel potential of the enterprise was assessed; problems in the personnel management system were identified; directions and practical recommendations for its improvement using HR analytics and the KPI system were proposed.

The master’s qualification paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The paper is presented on 95 pages (including appendices) and contains 14 tables and 14 figures. The list of references includes 31 titles.

Keywords: personnel management, HR management, personnel management system, HR analytics, KPI, personnel efficiency.

«Система управління персоналом організації»

ЗМІСТ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 6 |
| 1.1. Сутність та складові системи управління персоналом..... | 6 |
| 1.2. Еволюція концепцій управління персоналом: від традиційних до сучасних..... | 12 |
| 1.3. Ключові показники ефективності системи управління персоналом..... | 19 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС - УКРАЇНА»..... | 26 |
| 2.1. Загальна характеристика досліджуваної організації..... | 26 |
| 2.2. Оцінка ключових HR-процесів у організації..... | 33 |
| 2.3. Аналіз показників ефективності системи управління персоналом..... | 46 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «АДІДАС - УКРАЇНА»..... | 52 |
| 3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом..... | 52 |
| 3.2. Практичні заходи з покращення ключових HR-процесів..... | 61 |
| ВИСНОВКИ..... | 70 |
| СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ..... | 74 |
| ДОДАТКИ..... | 78 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що персонал у сучасній економіці виступає не лише виробничим ресурсом, а й ключовим носієм знань, компетентностей та організаційної культури, які безпосередньо визначають здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги, забезпечувати стійкість і відновлюваність бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Для України, де на ринку праці одночасно проявляються демографічні обмеження, дефіцит кваліфікованої робочої сили, міграційні та безпекові виклики, ефективна система управління персоналом набуває стратегічного значення. Зростає потреба в інтеграції класичних HR-функцій (планування, добір, оцінювання, мотивація, розвиток) із цифровими інструментами, аналітикою показників ефективності та практиками підтримки залученості і добробуту працівників. У таких умовах науково обґрунтований аналіз системи управління персоналом і розроблення практичних заходів її вдосконалення є своєчасним і практично значущим.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та складових системи управління персоналом організації, діагностиці стану ключових HR-процесів і показників ефективності на прикладі ДП «АДІДАС – УКРАЇНА», а також у формуванні обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання дослідження:

- розкрити сутність і структуру системи управління персоналом та її складові;
- узагальнити еволюцію концепцій управління персоналом від традиційних підходів до сучасних моделей;
- систематизувати ключові показники (KPI) ефективності HR-системи;

- надати загальну характеристику діяльності ДП «АДІДАС – УКРАЇНА»;
- здійснити оцінку ключових HR-процесів підприємства;
- проаналізувати показники ефективності системи управління персоналом;
- визначити стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом;
- запропонувати практичні заходи з покращення ключових HR-процесів.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та прикладні інструменти управління персоналом організації, а також механізми оцінювання й удосконалення ключових HR-процесів та показників їх ефективності.

Для досягнення мети роботи використано комплекс взаємопов’язаних методів, зокрема: метод наукового узагальнення та системного аналізу – для розкриття сутності й складових системи управління персоналом; історико-логічний метод – для дослідження еволюції концепцій управління персоналом; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до формування KPI та практик HR-менеджменту; методи економіко-статистичного аналізу, групування, коефіцієнтний метод – для опрацювання показників ефективності HR-системи; аналіз та синтез – для інтерпретації результатів діагностики HR-процесів; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів; метод проектування управлінських рішень – для обґрунтування напрямів та заходів удосконалення системи управління персоналом.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці українських і зарубіжних авторів з проблематики HR-менеджменту, нормативно-правові акти у сфері трудових відносин, методичні матеріали з оцінювання HR-

ефективності, а також аналітичні дані й внутрішні матеріали ДП «АДІДАС – УКРАЇНА».

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та адаптації системи показників оцінювання ефективності управління персоналом для умов підприємства роздрібною торгівлі, у поєднанні процесного підходу до HR з індикативним підходом (KPI-профіль), а також у формуванні комплексу практичних заходів удосконалення HR-процесів із використанням інструментів залучення персоналу та оцінюванням очікуваного управлінського ефекту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівництвом та HR-службою ДП «АДІДАС – УКРАЇНА» для підвищення керованості ключових HR-процесів, зниження ризиків плинності й абсентеїзму, підвищення якості адаптації та навчання персоналу, а також для запровадження системи регулярного моніторингу HR-показників і прийняття управлінських рішень на основі отриманих даних.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список бібліографічних посилань. Робота складається з 95 сторінок (з додатками), включає 14 рисунків, 14 таблиць, 5 додатків. Список бібліографічних посилань – 31 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та складові системи управління персоналом

Дослідження сутності системи управління персоналом (СУП) доцільно розпочати з надання визначення.

У науковій літературі «управління персоналом» нерідко визначають як управлінську діяльність або процес, тоді як «система управління персоналом» підкреслює впорядкованість елементів та їхні зв'язки. У системному трактуванні СУП має:

- 1) входи (потреби організації у персоналі, кадрові цілі, нормативні обмеження, умови ринку праці);
- 2) керуючу підсистему (суб'єкти управління й їх повноваження);
- 3) керовану підсистему (персонал як об'єкт управління);
- 4) механізми впливу (правила, методи, процедури, інструменти);
- 5) виходи (кадрові результати, зміни у компетентностях і трудовій поведінці, стабільність трудових відносин).

Така логіка дозволяє описувати СУП не як перелік дій, а як механізм, що відтворює кадрові рішення у часі.

У західній традиції фіксується перехід від «personnel management» (переважно адміністративні кадрові функції) до «human resource management» (HRM), яке позиціонується як стратегічно орієнтована управлінська діяльність

Зарубіжні автори у визначеннях HRM частіше акцентують увагу на процесному змісті роботи з персоналом. Г. Десслер трактує HRM як процес залучення, навчання, оцінювання та винагороди працівників, а також управління трудовими відносинами, охороною праці й питаннями

справедливості у взаєминах із персоналом [30]. М. Армстронг підкреслює, що HRM охоплює узгоджені політики та практики у сферах ресурсного забезпечення, навчання, результативності, винагороди й добробуту працівників, які мають бути взаємопов'язаними [28]. Для «системного» бачення важливо, що ці практики не є ізольованими, а формують інтегровану рамку правил і процедур. Д. Ульріх, у свою чергу, показує системність HR через розподіл ролей і відповідальності HR-функції в організації, що фактично описує «архітектуру» СУП [31].

Українська наукова традиція розкриває СУП як сукупність взаємопов'язаних підсистем, інструментів і нормативів кадрової роботи.

Так, у підручнику за редакцією В. Данюка та А. Колота СУП розглядається як структурована система підсистем і процедур забезпечення організації персоналом, його використання та розвитку [27]. Л. Балабанова й О. Сардак наголошують на соціальній природі управління персоналом і необхідності організаційних регламентів, які забезпечують узгодженість рішень у кадровій сфері [1]. О. Грішнова пов'язує управління персоналом з відтворенням людського потенціалу та соціально-економічними механізмами праці [8, с. 53]. Окремий напрям системного опису представлений працею М. Виноградського, А. Виноградської, О. Шканової, де СУП подається як сукупність організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів та процедур, що мають бути закріплені у відповідній структурі управління [6]. О. Крушельницька й Д. Мельничук деталізують побудову СУП через її елементи та методи, підкреслюючи необхідність методичного й інформаційного забезпечення кадрових процесів [16]. В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш розглядають управління персоналом як інтегрований різновид управління на підприємстві, який включає соціально-психологічні, адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні, фінансові аспекти [4, с. 26].

Отже, сутність СУП доцільно фіксувати через цілісність, керованість і відтворюваність кадрових процесів. СУП виступає формою організації

кадрової роботи, де поєднані: цільові орієнтири, організаційна архітектура відповідальності, стандартизовані процедури та інформаційно-нормативне забезпечення прийняття кадрових рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до визначення СУП/HRM

| Автор | Фокус визначення | Що підкреслюється для системного бачення |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| G. Dessler | HRM як процес управління роботою з персоналом | Виділення базових кадрових процесів і сфер відповідальності |
| M. Armstrong | HRM як сукупність взаємопов'язаних політик і практик | Інтегрованість практик та їх узгодженість між собою |
| D. Ulrich | HR як функція/архітектура ролей у системі управління | Розподіл ролей і відповідальності як елемент побудови системи |
| В. Данюк, А. Колот | СУП як сукупність підсистем і процедур | Структурність підсистем, нормативність і процесність |
| Л. Балабанова, О. Сардак | УП як соціальна система в менеджменті | Комунікації, мотиваційні механізми, регламенти взаємодії |
| О. Грішнова | УП через відтворення людського потенціалу | Поєднання економічних і соціальних механізмів праці |
| М. Виноградський (та ін.) | УП як комплекс організаційно-економічних і соціальних заходів | Опис СУП як системи заходів у межах організаційної структури |
| О. Крушельницька, Д. Мельничук | УП як система з визначеними елементами, методами та процедурами | Методичне й інформаційне забезпечення як необхідні складові системи |
| С. Сардак, О. Третяк | HR як підсистема управління з інструментальним контуром | Узгодження інструментів, структури та процедур |

*Складено автором за [1; 4; 6; 8; 15; 24; 25; 27; 28]

Таким чином, під складовими СУП доцільно розуміти стійкі елементи системи, що мають визначений зміст, інструменти та інформаційні потоки. У науковому дослідженні важливо показати, що ці складові взаємопов'язані і разом забезпечують керованість кадрових процесів, а не існують як окремі функції (табл. 1.2):

1. Цільово-орієнтаційна складова охоплює кадрову політику, цілі та критерії бажаного кадрового стану, а також принципи, що задають правила прийняття кадрових рішень. Вона визначає межі допустимих

управлінських дій у сфері персоналу та забезпечує узгодження кадрових завдань із загальними цілями організації без розгортання окремих концептуальних моделей.

Таблиця 1.2

Ключові структурні блоки СУП та їх зміст

| Блок СУП | Зміст | Типові результати на «виході» |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Цільово-орієнтаційний | Кадрова політика, цілі, критерії кадрового стану | Узгоджені правила кадрових рішень |
| Суб'єктно-організаційний | Ролі, повноваження, відповідальність, взаємодія | Керованість і підзвітність HR-процесів |
| Функціонально-процесний | Планування, добір, адаптація, оцінювання, розвиток, винагорода, відносини | Відтворювані кадрові процедури |
| Нормативно-методичний | Регламенти, стандарти, методики, посадові інструкції | Єдині правила та контроль якості процедур |
| Інформаційно-аналітичний | Кадрові дані, документообіг, HR-звітність, HRIS | Обґрунтованість рішень і моніторинг параметрів персоналу |
| Ресурсно-забезпечувальний | Бюджет, інфраструктура, компетентності HR, часові ресурси | Реалістичність і виконуваність кадрових процесів |

*Складено автором за [24]

2. Суб'єктно-організаційна складова відображає «архітектуру» управління персоналом: розподіл ролей між керівниками, HR-підрозділом, лінійними менеджерами, службами охорони праці та юридичного супроводу, а також визначені канали взаємодії й відповідальність. Для системного підходу критично, щоб повноваження були формалізовані й не дублювалися, а кадрові рішення мали зрозумілу логіку погодження.

3. Функціонально-процесна складова включає повторювані контури кадрової роботи: планування потреби у персоналі, залучення та добір, адаптацію, оцінювання, управління переміщеннями, навчання і розвиток, організацію оплати праці та стимулювання, а також регулювання трудових відносин. Системність тут полягає у взаємному узгодженні процесів: профілі посад мають відповідати критеріям добору й оцінювання,

оцінювання – бути пов’язаним із розвитком і винагородою, а кадровий облік – підтримувати контроль та відтворюваність процедур.

4. Нормативно-методична складова охоплює внутрішні регламенти, посадові інструкції, процедури та стандарти кадрової роботи, а також методики оцінювання й атестації. У системному сенсі саме нормативно-методичний блок переводить кадрові дії з ситуативних у стандартизовані й контрольовані.

5. Інформаційно-аналітична складова включає кадрові дані, документообіг, HR-звітність та аналітичні інструменти (зокрема HRIS). Вона забезпечує достовірність інформації про чисельність, рух персоналу, компетентності, результати оцінювання й оплату праці та підтримує обґрунтованість кадрових рішень за рахунок прозорих інформаційних потоків.

6. Ресурсно-забезпечувальна складова охоплює фінансові ресурси кадрової роботи, часові ресурси керівників, кадрову інфраструктуру (канали рекрутингу, навчальні платформи, внутрішні сервіси) та компетентності HR-фахівців. Без належних ресурсів формалізована система перетворюється на декларацію, оскільки процедури не можуть виконуватися у потрібній якості.

Узагальнюючи підходи, доцільно виокремити такі базові підсистеми СУП (табл. 1.3):

- 1) аналітика і планування персоналу;
- 2) залучення, добір і облік;
- 3) адаптація та організація праці;
- 4) оцінювання й управління результативністю;
- 5) навчання, розвиток, кар’єра;
- 6) мотивація, компенсації та пільги;
- 7) соціально-трудова відносина, комунікації, культура;
- 8) охорона праці, добробут і комплаєнс;
- 9) HR-цифровізація та управління даними.

Таблиця 1.3

Узагальнена структура підсистем СУП та типові інструменти

| Підсистема | Зміст (що охоплює) | Типові інструменти/процедури |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Аналітика та планування | Прогноз потреби, бюджетування, аналіз ринку праці, план компетентностей. | Workforce planning, штатний розпис, HR-метрики, аналіз плинності. |
| Залучення і добір | Пошук кандидатів, відбір, найм, брендинг роботодавця. | Профілі посад, рекрутинг-воронка, інтерв'ю, асесмент, офер. |
| Адаптація та організація праці | Онбординг, розподіл ролей, режими праці, нормування. | Програма адаптації, наставництво, регламенти, графіки, KPI. |
| Оцінювання результативності | Оцінка внеску й потенціалу, управління цілями, зворотний зв'язок. | МВО/OKR, 1:1, 360°, матриця 9-box, performance review. |
| Навчання і розвиток | Розвиток компетентностей, кар'єра, управління знаннями. | Модель компетентностей, ІПР, L&D-портфель, кадровий резерв. |
| Винагорода і мотивація | Оплата праці, премії, бенефіти, нематеріальна мотивація. | Грейдинг, C&B політики, бонусні схеми, recognition. |
| Відносини і культура | Комунікації, дисципліна, конфлікти, залученість, культура. | Опитування залученості, кодекс етики, комканали. |
| Безпека і добробут | Охорона праці, психосоціальні ризики, well-being, комплаєнс. | Оцінка ризиків, інструктажі, програми підтримки, аудит. |
| HR-цифровізація і дані | Автоматизація, HRIS, аналітика, захист персональних даних. | HRIS/ATS/LMS, дашборди, data governance, політики доступів. |

* Складено автором за [23]

Таким чином, система управління персоналом є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що забезпечують керованість кадрових процесів через визначені цілі, суб'єктів, правила, інструменти та інформаційні потоки. Її сутність полягає у відтворюваному механізмі прийняття й реалізації кадрових рішень, а не у простій сукупності окремих дій щодо персоналу.

Порівняння підходів засвідчує, що зарубіжні визначення HRM частіше фокусуються на процесах роботи з персоналом, тоді як українські

автори більш системно відображають структурні підсистеми, нормативно-методичне та організаційне забезпечення кадрової роботи. Системний підхід є найбільш продуктивним для дослідження СУП у науковій роботі, оскільки забезпечує цілісне бачення структури, функціонування та взаємозв'язків елементів системи.

1.2. Еволюція концепцій управління персоналом: від традиційних до сучасних

Управління персоналом є однією з найдинамічніших та найбільш трансформаційних сфер сучасного менеджменту. Історичний розвиток концепцій та підходів до управління людськими ресурсами відображає глибокі зміни у розумінні ролі людини в організації, їхньої мотивації та цінності для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Розвиток управління персоналом як окремої галузі менеджменту почався в період промислової революції, коли в організаціях з'явилася необхідність систематизованого підходу до роботи з великою кількістю робітників. Перший період, який можна виділити в еволюції управління персоналом – це епоха формування «наукового управління», яка увійшла в історію менеджменту переважно завдяки роботам Ф. Тейлора та його школи. Цей період характеризувався ставленням до людини як до виробничого ресурсу, функція якої розглядалася переважно як залежна від матеріальних факторів – оплати праці та умов праці.

На цьому етапі управління персоналом мало виключно адміністративний та облікований характер. Основна увага була зосереджена на реєстрації співробітників, ведення обліку заробітної плати, дотриманні законів про працю та підтримці виробничої дисципліни. Перші служби управління персоналом створювалися не тому, що менеджери розуміли потребу в стратегічному управлінні людськими ресурсами, а тому, що з боку держави виникали нові вимоги щодо ведення кадрового обліку та дотримання трудового законодавства. Увага до безпеки та умов праці

робітників виникла не з альтруїстичних мотивів, а скоріше через необхідність забезпечення безперервності виробництва та зниження витрат на часто повторювані травми та хвороби [23].

Наступний період у розвитку управління персоналом пов'язаний з формуванням концепції адміністративного управління, яка розвивалася паралельно з науковим менеджментом. Цей період характеризується формалізацією управління персоналом через впровадження чітких регламентів, посадових інструкцій та системи кадрового документування. Крім того, цей період відображає певне розширення розуміння того, які аспекти управління персоналом можуть впливати на продуктивність праці.

У цьому періоді відбулася систематизація функцій управління персоналом. Були запровадженні такі механізми, як формалізація повинностей посадових осіб, встановлення ієрархії прав та відповідальності, розробка єдиних формалізованих процедур та регламентів. Системи відбору персоналу розпочали враховувати не лише професійні вимоги до кандидатів, а й їхні особистісні якості. Хоча адміністративна школа також розглядала людину переважно як ресурс, але на відміну від періоду наукового управління, тут більше уваги приділялося організаційній структурі та процесам управління.

Революційний поворот у розумінні ролі людини в організації відбувся у рамках розвитку концепції людських відносин, яка виросла з хокторнських експериментів, проведених науковцем Е. Мейо та його колегами. Ці експерименти продемонстрували, що людська поведінка на роботі залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціальних та психологічних факторів, таких як почуття того, що тебе цінують, соціальна причетність до групи та визнання з боку керівництва та колег.

Концепція людських відносин внесла радикальну зміну в розуміння управління персоналом, переміщуючи фокус з виробничого процесу на людину як на соціальну та психологічну істоту. На цьому етапі розпочалася розробка та впровадження соціально-психологічних методів управління

персоналом, спрямованих на підвищення задоволеності працею. Організації почали звертати більше уваги на атмосферу в колективі, модернізацію робочих місць та можливість залучення працівників до прийняття управлінських рішень [9].

На цьому етапі були розроблені ранні методики психологічного тестування для відбору персоналу, були запроваджені опитування серед працівників для з'ясування їхніх побажань та пропозицій щодо проектування роботи. Крім того, починаючи з цього періоду, організації усвідомили важливість врахування неформальних відносин в колективі та їх впливу на продуктивність. Школа людських відносин довела, що показники продуктивності можуть зростати не лише через матеріальні стимули, але й через кращу психологічну атмосферу, визнання та соціальну включеність.

Школа поведінкових наук формувалася як подальший розвиток концепції людських відносин, але з більшим акцентом на наукове дослідження людської поведінки в організаціях. На цьому етапі наука про управління персоналом почала глибше заглиблюватися у психологію та соціологію, намагаючись розрізнити фактори, які впливають на мотивацію та задоволеність працею.

Ключові теорії цього періоду включають теорію мотивації А. Маслоу, яка описала ієрархію потреб, та двофакторну теорію Ф. Герцберга, яка розрізняла гігієнічні фактори (які викликають незадоволеність, якщо вони відсутні) та мотиватори (які викликають задоволеність, якщо вони наявні). Крім того, велике значення мала теорія Д. Макгрегора про теорію Х та теорію Y, яка описала два протилежні підходи менеджерів до управління мотивацією робітників.

Теорія Х припускає, що працівники за природою не люблять роботу і потребують жорсткого нагляду та зовнішніх стимулів (премій та штрафів) для виконання своїх обов'язків. На противагу їй, теорія Y вирізняється переконанням, що люди від природи мотивовані своєю роботою, бажають

взяти на себе відповідальність та здатні до самоуправління. Д. Макгрегор наголошував, що теорія Y більш адекватна для сучасного суспільства, де матеріальні потреби переважно задоволені, і тому люди шукають вищих рівнів мотивації – таких як визнання, розвиток та самореалізація.

На цьому етапі управління персоналом включало такі концепції, як навчання та розвиток персоналу, участь працівників в управлінні, планування кар'єри та ротація кадрів. Організації почали розуміти, що інвестиції в розвиток працівників можуть привести до суттєвих переваг для бізнесу. Концепція розвитку персоналу починає сприйматися не як витрата, а як інвестиція в людський капітал [6].

На переломі 1980-х років розробляється нова концепція управління людськими ресурсами, яка розглядала персонал як стратегічний ресурс організації, а не просто як фактор виробництва. Економічна криза 1970-х років, прискорення науково-технічного прогресу та розвиток глобальної економіки вплинули на переоцінку ролі людей в досягненні конкурентних переваг організацій.

Управління людським капіталом (Human Resource Management) відрізняється від традиційного управління персоналом (Personnel Management) своїм стратегічним спрямуванням і більш комплексним підходом до роботи з людськими ресурсами. Якщо управління персоналом переважно сфокусувалося на адміністративних та оперативних функціях, то управління людським капіталом розглядає персонал як невід'ємну частину стратегічного планування організації.

Першим важливим аспектом є визначення потреби в персоналі виходячи зі стратегії діяльності організації. Замість того, щоб просто реагувати на потреби через найм, організації почали прогнозувати майбутні потреби в кадрах на основі своїх стратегічних планів.

Другим аспектом є маркетинг персоналу – активний пошук та залучення талановитих людей, що почав розглядатися як критично важливий процес в умовах конкуренції за таланти.

Третім аспектом є розробка та впровадження програм адаптації нових працівників, розвитку їхніх компетенцій та планування кар'єри. На цьому етапі значну роль почав відігравати розвиток компетенцій, який став основою для просування та розвитку кар'єри.

Четвертим аспектом є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що було визнано необхідним для високої продуктивності та утримання талановитих співробітників.

П'ятим аспектом є оцінка і розвиток розумового капіталу організації, включаючи мотивацію та задоволеність працею [16].

На цьому етапі також відбулося переосмислення розуміння того, які витрати на персонал розглядаються організацією. Якщо раніше витрати на персонал розглядалися переважно як поточні витрати, то у концепції управління людським капіталом вони почали розглядатися як довгострокові інвестиції, які мають приносити окупність організації.

На рубежі XX та XXI століть розвивається концепція стратегічного управління людським капіталом, яка прагне повністю інтегрувати управління персоналом в стратегію розвитку організації. Стратегічне управління людським капіталом спрямовується на те, щоб забезпечити організацію необхідними талантами, навичками та компетенціями для виконання її бізнес-стратегії та досягнення довгострокових цілей.

У цьому періоді значну роль почав відігравати розвиток employer branding – створення привабливого іміджу роботодавця на ринку праці, що допомагає організаціям залучати та утримувати найкращих талантів. Позитивний employer brand дозволяє організаціям отримувати більше кваліфікованих кандидатів, знижувати витрати на залучення персоналу та покращувати утримання працівників.

Одна з найбільш трансформаційних інновацій у сучасному управлінні персоналом – це впровадження науки про управління даними (People Analytics), яка поєднує методи аналізу даних, штучного інтелекту та

машинного навчання для розуміння поведінки працівників, прогнозування тенденцій та оптимізації управлінських рішень [14].

Люди вперше почали використовувати розширені аналітичні методи для управління персоналом на початку 2010-х років, але розвиток технологій штучного інтелекту та обчислювальних можливостей створив можливість переведення управління персоналом на якісно новий рівень. People Analytics дозволяє організаціям:

- прогнозувати плинність кадрів та ризики залишення найцінніших працівників, що дозволяє впровадити профілактичні заходи утримання перед тим, як вони прийдуть до висновку про звільнення;
- розраховувати вірогідність успіху конкретного кандидата на основі історичних даних про успішних працівників, що покращує якість найму;
- виявляти високо потенційних працівників і визначати оптимальні шляхи їх розвитку та просування, що сприяє плануванню наступництва та розвитку лідерів;
- розраховувати ефективність програм навчання та розвитку, що дозволяє оптимізувати інвестиції в розвиток персоналу;
- визначати фактори небезпеки для благополуччя та залученості працівників, що дозволяє внести коригуючі зміни на ранніх етапах;
- прогнозувати потребу в навичках на майбутні роки та розраховувати розрив у компетенціях, що допомагає організаціям проводити превентивну перепідготовку [13].

Одна з ключових особливостей підходу на основі даних – це перехід від реактивного управління персоналом до проактивного. Замість того, щоб реагувати на проблеми (наприклад, коли працівник уже вирішив звільнитися), організації, які використовують People Analytics, мають можливість передбачити проблеми та впровадити упереджувальні дії.

Agile HR – це інноваційний підхід до управління персоналом, який запозичує принципи гнучкої методології розробки програмного

забезпечення (Agile) та адаптує їх до сфери управління людськими ресурсами. Цей підхід розвинувся у відповідь на постійне прискорення темпу змін у бізнес-середовищі, поширення віддаленої роботи, розвиток штучного інтелекту та необхідність організацій швидко адаптуватися до нових реалій.

Основні принципи Agile HR включають:

- гнучкість та адаптивність, які дозволяють HR-командам швидко реагувати на зміни в потребах бізнесу, нових вимогах до компетенцій та змінах на ринку праці;
- безперервний зворотний зв'язок та ітеративні процеси, що сприяють постійному удосконаленню HR-процесів та адаптації до змін;
- спілкування та розширення прав та можливостей, що дозволяє членам команди брати на себе відповідальність та приймати рішення без необхідності попереднього затвердження;
- спрощення та автоматизація повторюваних та рутинних завдань, що звільняє час для стратегічних ініціатив та більш креативної роботи;
- управління на основі даних та аналітики, що дозволяє HR-професіоналам приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних даних замість припущень [23].

На основі проведеного дослідження можна сформувати підсумкову таблицю, яка продемонструє еволюцію концепцій управління персоналом (додаток А).

При цьому, важливо розуміти, що еволюція управління персоналом – це не революційна заміна одних концепцій іншими, а скоріше еволюційний процес, під час якого нові концепції розвиваються із попередніх, поповнюючи та розширюючи їх. Нові підходи не призводять до повного відсутності старих принципів, а скоріше інтегрують їх у більш комплексну та софістичну систему.

1.3. Ключові показники ефективності системи управління персоналом

Ключові показники ефективності в управлінні персоналом є вимірюваними значеннями, які дозволяють організаціям визначити, наскільки добре функціонує їхня система управління персоналом та як вона сприяє досягненню організаційних цілей.

Важливо розрізняти кілька складових у цьому контексті. Перша складова – це HR-метрики, які є простими, прямолінійними вимірюваннями конкретних аспектів HR-функції, таких як час на заповнення посади, кількість шукачів на одну вакансію або кількість годин навчання на одного працівника. Друге поняття – це ключові показники ефективності (KPI), які являють собою спеціально відібрані метрики, які мають безпосередній зв'язок із стратегічними цілями організації та яким приділяється особлива увага під час оцінювання загальної ефективності. Третє поняття – це HR-аналітика, яка виходить за межі простого збору даних і включає аналіз причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування трендів та визначення факторів, які впливають на результати.

Система показників ефективності СУП повинна мати кілька критичних характеристик. По-перше, показники повинні бути співвідноситися із стратегічними цілями організації, щоб забезпечити HR-функції ефективне сприяння досягненню цих цілей. По-друге, показники повинні бути вимірюваними та об'єктивними, щоб уникнути впливу суб'єктивних суджень та забезпечити можливість порівняння та відстеження змін у часі. По-третє, показники повинні складати збалансовану систему, яка враховує різні аспекти управління персоналом – від найму та розвитку до утримання та залученості [24].

HR показники можна класифікувати за кількома вимірами, кожне з яких забезпечує різні перспективи на ефективність системи управління персоналом. Перша категорія – це показники ефективності (efficiency metrics), які вимірюють, наскільки добре система управління персоналом функціонує з точки зору витрат часу та грошей. Ці показники включають такі метрики, як витрати на найм одного працівника, час на заповнення посади, кількість годин роботи HR на одного працівника та загальні витрати на персонал як відсоток від виручки компанії. Показники ефективності є критичними для демонстрування того, що HR функціонує належним чином та не витрачає дорогоцінні організаційні ресурси нерозумно.

Друга категорія – це показники результативності (effectiveness metrics), які вимірюють, наскільки добре СУП функціонує з точки зору досягнення позитивних результатів. На відміну від показників ефективності, які зосереджуються на процесі, показники результативності зосереджуються на результатах цього процесу. Наприклад, показник результативності рекрутингу – це не просто час на заповнення посади, а те, наскільки добре нові найманці виконують свою роботу та залишаються в організації на довгий час. Показники результативності дозволяють організаціям розуміти, чи їхні HR-ініціативи насправді приносять бажані результати.

Третя категорія – це показники вирівнювання (alignment metrics), які вимірюють, наскільки добре система управління персоналом функціонує з точки зору вирівнювання з бізнес-стратегією організації. Ці показники часто включають показники, пов'язані з досягненням стратегічних цілей, такі як наявність необхідних навичок серед персоналу, готовність лідерів для майбутніх ролей та кількість інновацій, що походять від внутрішніх проектів розвитку. Показники вирівнювання допомагають організаціям визначити, чи їхня HR-функція справді сприяє реалізації стратегії організації.

Четвертою категорією є показники впливу (*impact metrics*), які вимірюють реальний вплив HR-ініціатив на основні показники бізнесу, таких як продуктивність, прибутковість, якість та інновація. Ці показники часто вимагають більш складного аналізу для встановлення причинно-наслідкових зв'язків, проте вони надають найбільш цінну інформацію про справжній внесок HR в успіх організації [21, с. 23].

Управління персоналом можна розглядати як серію послідовних процесів, що охоплюють весь цикл взаємодії між організацією та працівником. Кожен етап цього циклу має відповідні показники ефективності, які дозволяють організаціям оцінювати, наскільки добре вони керують цим етапом – рис. 1.1.

Перший етап взаємодії організації з потенційними працівниками – це рекрутинг та найм. Показники, пов'язані з цим етапом, дозволяють організаціям оцінювати ефективність їхніх процесів залучення та відбору талантів, зокрема, йдеться про наступні показники:

1) Час на заповнення посади вимірює загальну кількість днів від моменту, коли організація визнає необхідність у новому працівнику, до моменту, коли новий працівник починає роботу.

2) Час на найм вимірює час від моменту, коли організація активно розпочинає контакт з кандидатом (через подання заявки або прямий контакт з рекрутером), до моменту, коли кандидат приймає пропозицію [8, с. 53].

3) Витрати на одного найманого працівника складаються з відношення суми внутрішніх витрат на рекрутинг та зовнішніх витрат на рекрутинг до загальної кількості найманих працівників.

4) Коефіцієнт прийняття пропозиції вимірює відсоток кандидатів, які приймають пропозицію про роботу після того, як їм її надано.

5) Якість найму є комплексним показником, який намагається оцінити, наскільки добре новий найманий працівник виконує роботу та як він функціонує в організації в довгостроковій перспективі. Організації повинні вимірювати якість найму через конкретні метрики, такі як оцінки

менеджерів щодо того, наскільки добре новий найманий працівник виконує роботу, наскільки добре він вписується в культуру компанії, як довго він залишається в компанії, як швидко він досягає повної продуктивності та наскільки залучений він у свою роботу [3].

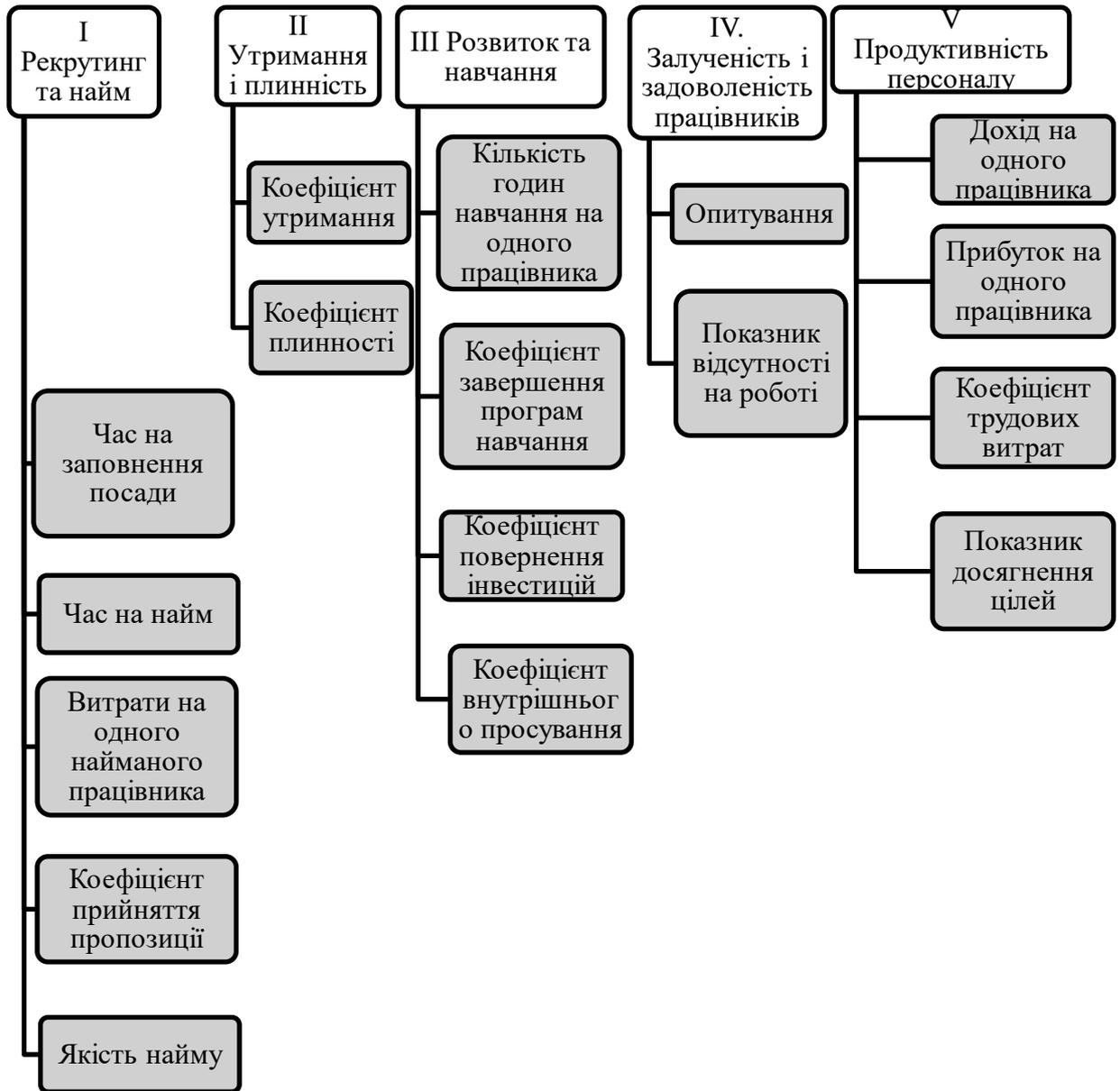


Рис. 1.1. Комплекс показників ефективності системи управління персоналом

Другий етап реалізації управління персоналом – це утримання та плинність працівників – це два взаємопов’язані показники, які вимірюють, наскільки добре організація утримує своїх працівників:

1) Коефіцієнт утримання персоналу розраховується як кількість працівників, які залишилися в організації протягом певного періоду, поділена на кількість працівників на початку цього періоду [2].

2) Коефіцієнт плинності персоналу розраховується як кількість працівників, які покинули організацію протягом певного періоду, поділена на середню кількість працівників протягом цього періоду.

Після того, як організація наймає працівників, наступним критичним етапом є їх розвиток та навчання. Показники в цій категорії дозволяють організаціям оцінювати ефективність їхніх програм розвитку персоналу та навчання:

1) Кількість годин навчання на одного працівника вимірює середню кількість годин навчання, яку отримує кожен працівник протягом року.

2) Коефіцієнт завершення програм навчання вимірює відсоток працівників, які завершили програми навчання, у які вони були зараховані [12].

3) Показник повернення інвестицій в навчання розраховується як відповідний ROI навчання, який вказує, яку цінність для організації створює навчання.

4) Коефіцієнт внутрішнього просування вимірює відсоток вакансій, які заповнюються внутрішніми кандидатами, а не зовнішніми, знов найнятими. Високий коефіцієнт внутрішнього просування вказує на те, що організація інвестує в розвиток своїх працівників і що працівники мають чіткі траєкторії розвитку кар’єри.

Наступний етап реалізації управління персоналом відповідає за залученість та задоволеність працівників, що дозволяє оцінити, наскільки добре організація створює середовище, у якому працівники хочуть

залишатися та дати найкраще та зазвичай вимірюється через опитування. Також доцільно розрахувати показник відсутності на роботі, що вимірює відсоток запланованого робочого часу, протягом якого працівники відсутні на роботі. Показник відсутності може вказувати на кілька проблем в організації: низьку задоволеність працею, проблеми із здоров'ям, слабе управління або недостатню культуру підзвітності.

Останній та надзвичайно важливий етап управління персоналом організації – це продуктивність його роботи. Показники продуктивності дозволяють організаціям оцінювати, наскільки добре їхні працівники сприяють досягненню бізнес-цілей та наскільки ефективно вони використовують організаційні ресурси.

1) Дохід на одного працівника розраховується як загальна виручка організації, поділена на загальну кількість працівників. Цей показник вказує на те, наскільки добре організація монетизує свою робочу силу.

2) Прибуток на одного працівника подібний до доходу на одного працівника, але розраховується за обсягами чистого прибутку, а не доходу. Цей показник забезпечує більш точну картину того, наскільки добре організація використовує свою робочу силу, оскільки він враховує витрати, а не просто дохід.

3) Коефіцієнт трудових витрат до доходу розраховується як відношення загальних витрат на персонал до виручки підприємства, цей показник вказує на відсоток виручки, який витрачається на оплату персоналу.

4) Показник досягнення цілей вимірює відсоток цілей, які досягають працівники або команди, поділений на загальну кількість встановлених цілей.

Порівняльна таблиця основних показників ефективності системи управління персоналом наведена у додатку Б.

На основі проведеного аналізу методик, показників та систем вимірювання ефективності управління персоналом, можна зробити

висновок, що найбільш ефективним може бути комбінований підхід, який поєднує переваги кількох методик, причому, він може складатися як із визначених вище показників, так і доповнений іншими показниками в залежності від потреб організації, що досліджується.

Цей комбінований підхід дозволяє організаціям мати комплексне розуміння ефективності своєї HR-функції та розвивати стратегічні й операційні рішення, що можуть значно покращити результати діяльності організації, задоволеність та залученість її працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ДП «АДІДАС - УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика досліджуваної організації

Досліджувана організація – Дочірнє підприємство «АДІДАС-УКРАЇНА» (далі – ДП «АДІДАС-Україна») – це юридична особа компанії Adidas AG (Німеччина), що представляє бренд Adidas на українському ринку – основні дані компанії представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про підприємство

| Показник | Значення |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Повна назва | ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АДІДАС-УКРАЇНА» |
| Скорочена назва | ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» |
| Код ЄДРПОУ | 24251899 |
| Дата заснування | 28.05.1996 |
| Юридична адреса | 03067, Україна, м. Київ, вул. Гарматна, буд. 4 |
| Діяльність за КВЕД | 47.72 – роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах |
| Керівник (директор) | Маринич Ігор Миколайович |
| Засновник/власник | АТ «АДІДАС АГ» (Німеччина), частка 100% |
| Статутний капітал | 3 393 237 грн |
| Система оподаткування | Загальна; платник ПДВ (реєстраційний № 242518926659) |

*складено автором за даними Opendatobot

Український підрозділ є частиною міжнародної мережі Adidas, що задає дочірній компанії рамку продуктового портфеля, маркетингових кампаній та стандартів сервісу. Крім того, ДП «АДІДАС-Україна» має доступ до глобальної експертизи й бренд-капіталу материнської компанії, що є ключовою конкурентною перевагою. Водночас на дочірнє підприємство покладене завдання забезпечувати безперервність операцій і

стабільність фінансових результатів у турбулентному середовищі воєнного стану в Україні через повномасштабну неспровоковану агресію РФ.

Організаційна структура ДП «АДІДАС-Україна» наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

За управління персоналом відповідає HR-відділ, функціонал якого більш детально буде досліджено у наступних параграфах.

ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» має значний вплив на ринок спортивного fashion-ритейлу (athleisure) в Україні та є одним з його системних гравців через поєднання міжнародного бренду, ефективної системи роздрібних та оптових каналів збуту, стандартизованих корпоративні процедур управління персоналом і сервісом, а також регулярних маркетингових

кампаній бренду Adidas, які визначає материнська компанія. Все це свідчить про суттєві конкурентні позиції підприємства у відповідному сегменті вітчизняного ринку.

Розглянемо основні фінансові показники підприємства протягом 2022-2024 рр. – чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації та чистий прибуток – рис. 2.2.

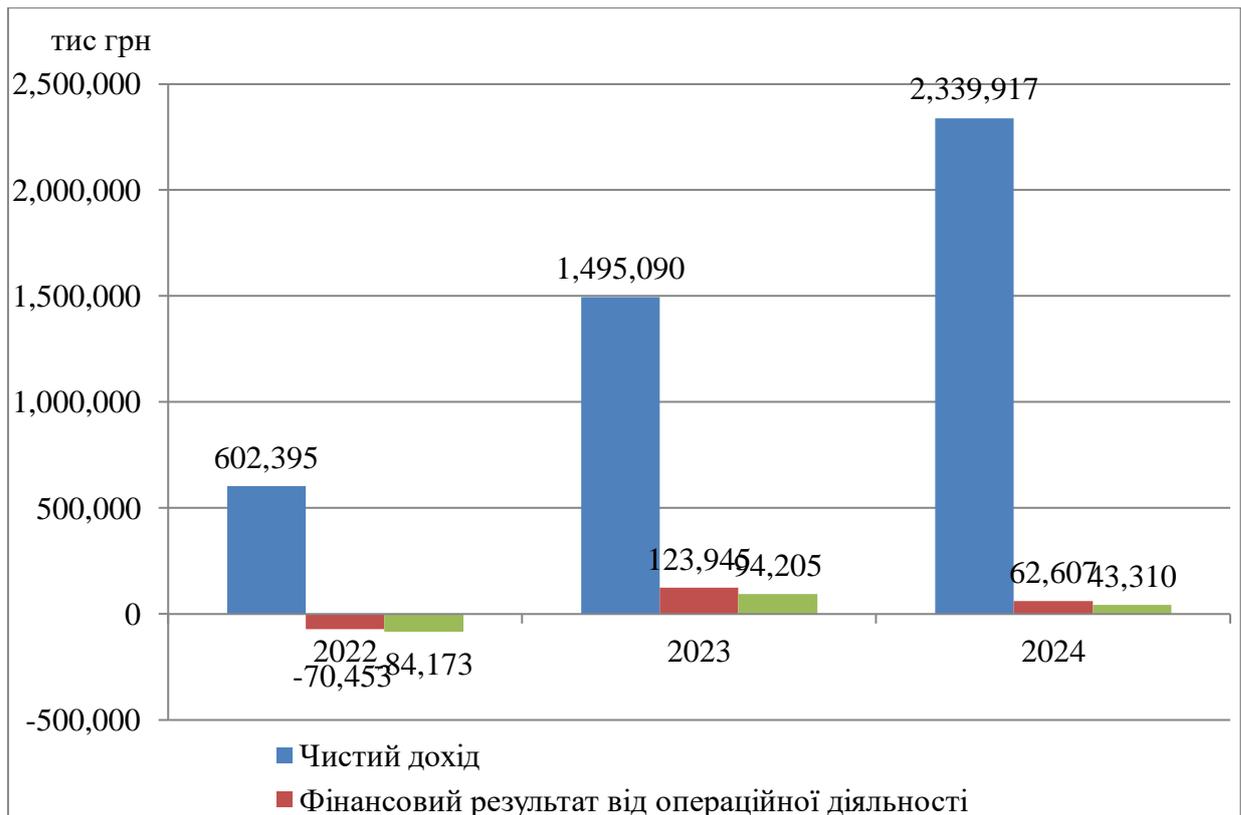


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових показників ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» у 2022-2024, тис грн.

Як видно з наведеного рисунку, мінімальні значення всіх фінансових показників протягом досліджуваного періоду спостерігалися у 2022 році, чистий дохід від реалізації становив 602 395 млн. грн., збитки становили 70 453 тис. грн та 84 173 тис. грн – від операційної діяльності та чистий збиток загалом. Це пояснюється тим, що після початку повномасштабного вторгнення рф, ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» вимушений був через міркування безпеки тимчасово закрити свої магазини, але вже влітку 2022 року

підприємство відновило свою присутність на українському ринку. Водночас загальний шок в галузі athleisure-ритейлу і в цілому в українській економіці негативно вплинув на підприємство також, як і на всіх інших господарюючих суб'єктів.

У 2023 році величина чистого доходу зросла майже у 2,5 рази порівняно із 2022 роком, обсяг виручки становив 1 495 090 тис. грн. І хоча частково таке зростання доходів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» отримало за рахунок зростання цін та девальвації національної валюти, тим не менш, у фізичному вимірі зростання обсягів продажів становило також значний відсоток. Також підприємство отримало суттєве зростання фінансових результатів.

У 2024 році відбулося подальше зростання виручки – порівняно із 2023 роком воно становило 56,51 % приросту та порівняно із 2022 роком приріст становив 288,4 %. Тобто, підприємство адаптувалося до нових економічних реалій воєнного часу та успішно нарощувало обсяги продажів та відповідно доходів.

Що стосується фінансової результативності діяльності ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» у зазначеному періоді – то їхні максимальні значення, попри найбільш суттєве нарощення продажів у 2024 році – спостерігалися у 2023 році. Так, операційний фінансовий результат та чистий фінансовий результат, на відміну від 2022 року, значно збільшилися та набули додатних значень – 123 945 тис. грн та 94 205 тис. грн відповідно. За підсумками 2024 року фінансова результативність зберігала свої позитивні значення, але спостерігалося скорочення фінансового результату від операційної діяльності на 49,5 % порівняно із 2023 роком та чистого прибутку на 54 % [22].

Зазначене вказує, що підприємство пристосувалося до волатильного бізнес-середовища в умовах воєнного стану, водночас після стрімкого зростання у 2023 році відбулася певна стабілізація зростання, у тому числі, через те, що у 2024 році російсько-українська війна тривала, через що

накопичилися середньострокові негативні ефекти – інфляція, постійна фізична небезпека через обстріли та бомбардування ворогом, дефіцит енергетичних потужностей та скорочення купівельної спроможності населення. Разом із тим стійкі прибутки ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» вказують на його висококонкурентне становище на ринку.

Далі розглянемо кадрове забезпечення досліджуваного підприємства, на рис. 2.3 наведемо динаміку кількості працюючих у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

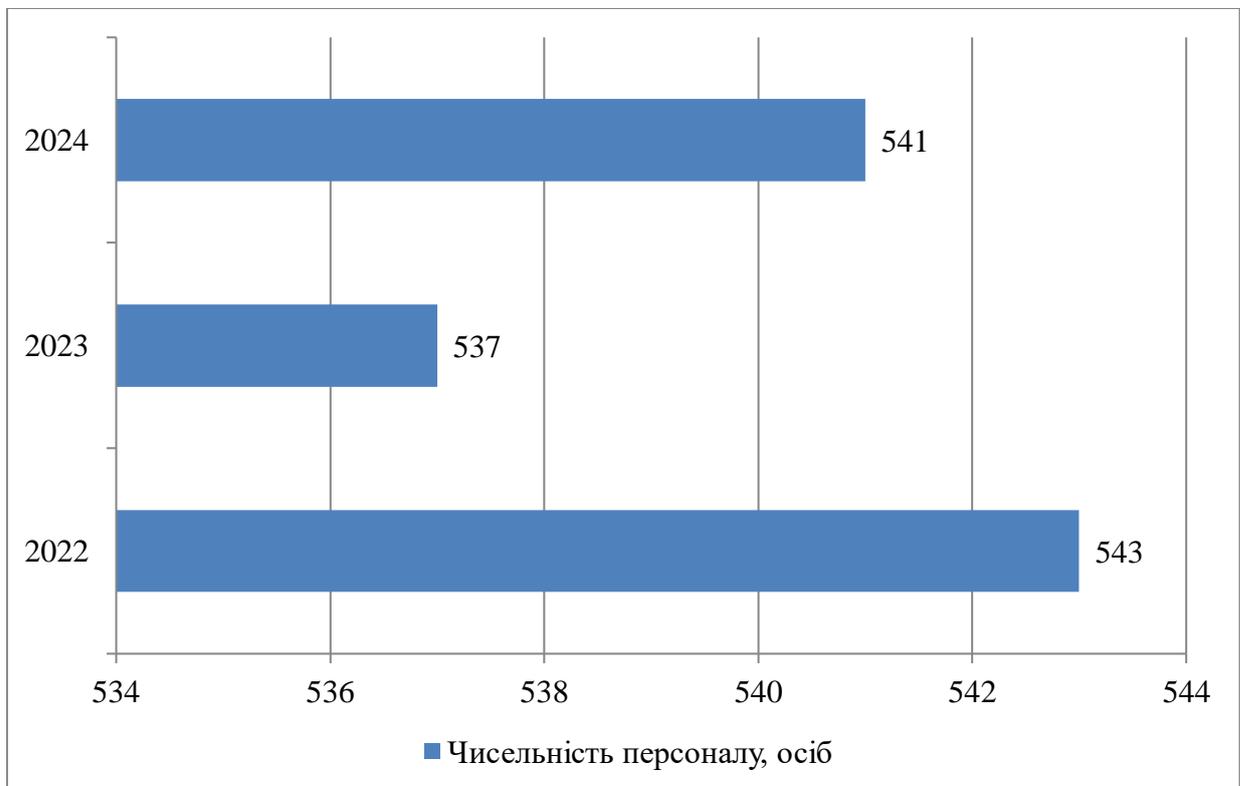


Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» у 2022-2024 рр.

Отже, з рис. 2.3 слідує, що чисельність працівників ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» коливалася протягом досліджуваного періоду – з 541 особи у 2022 році до 537 осіб у 2023 році, що на 1,1 % або на 6 осіб менше, ніж на початку повномасштабного російського вторгнення. По-перше, навіть таке незначне скорочення сталося через те що деякі магазини мережі

постраждали внаслідок бойових дій та ракетного терору, а також опинилися поблизу лінії боєзіткнень. По-друге, мережа Adidas тимчасово відмовилася від початкових планів зростання. По-третє, скорочення працюючих також є наслідком відтоку робочої сили через вимушену міграцію та загальну мобілізацію. У 2024 році відбулося зростання чисельності персоналу на 4 особи (+0,74%), що вказує на адаптацію підприємства до умов воєнного часу, варто зазначити, що порівняно із 2022 роком чисельність працівників у 2024 році була все одне меншою, тобто, наразі поки що підприємство не розширяє найм працівників.

Що стосується оплати праці, то у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» застосовується почасово-преміальна форма оплати праці з урахуванням бонусів та заохочувальних виплат (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка оплати праці персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»
у 2022-2024 рр.

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Відхилення | |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|----------|------------|--------|
| | | | | +, - | % |
| Чисельність працюючих, осіб | 543 | 537 | 541 | -2 | -0,37 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 122 144 | 124 510 | 189 130 | 66 986 | 54,84 |
| Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн. | 18 745,2 | 19 321,8 | 29 132,8 | 10 387,5 | 55,41 |
| Продуктивність праці, тис грн/особу | 1 109,4 | 2 784,2 | 4 325,2 | 3 215,8 | 289,87 |

*складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, за даними таблиці 2.2, попри скорочення чисельності працюючих протягом періоду, наявне зростання загального обсягу виплат працівникам ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Так, у 2024 році зростання фонду оплати праці становило 66 986 тис. грн. (+54,84 %), середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 10 387,5 грн. (+55,41 %) порівняно із 2022 роком та становила 29 132,8 грн., що суттєво більше за

середній показник оплати праці по країні. З одного боку, така динаміка є позитивною, оскільки означає збільшення виплат працівникам, що визначає дотримання компанією своїх соціальних зобов'язань перед персоналом, попри складне економічне становище. Разом із тим, показник продуктивності праці також виявив зростання за період, на 289,87 %, тобто, його темп є набагато вищим за темп зростання оплати праці працівників.

Формування стабільного кадрового потенціалу є важливим фактором функціонування ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» в сучасних умовах. Для цього, щоб краще розуміти ситуацію, що склалася для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», по-перше, важливо врахувати загальну макроекономічну ситуацію в Україні. Війна, що триває з початку 2022 року, призвела до значних економічних потрясінь, включаючи зниження споживчого попиту через зростання невизначеності та скорочення реальних доходів населення. Це, в свою чергу, впливає на обсяги продажів одягу, оскільки після сплеску попиту у 2023 році, надалі споживачі стали обережніше ставитися до витрат та планувати споживчі бюджети. Тому в таких умовах продовжувати нарощувати обсягів продажів є складною та амбітною метою для підприємства.

По-друге, підвищення витрат на логістику та дефіцит в енергосистемі стало ще одним серйозним викликом для підприємство. Зростання цін на паливо та сировину, проблеми з постачанням через бойові дії в країні, а також суттєвий рівень інфляції призвели до збільшення витрат для компанії. Це змусило ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» підвищити ціни на продукцію, що також обмежує частину споживачів у їхніх звичайних покупках в магазинах Adidas.

Незважаючи на це, в цілому ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» вдалося адаптуватися до реалій воєнного стану та отримати суттєвий приріст продажів у звітному періоді. В цілому, фінансово-економічні показники діяльності ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» також можна назвати задовільними, попри скорочення обсягів прибутку у 2024 році, що означає про подальше

розгортання економічної кризи в умовах повномасштабної війни, що триває, враховуючи, що магазини мережі знаходяться під постійною загрозою постраждати через ракетний та дронний терор з боку держави-агресора.

2.2. Оцінка ключових HR-процесів у організації

Особливості оцінки HR-процесів для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» полягають у тому, що вони є не переліком функцій, а цілісною системою, що забезпечує відтворення, використання та розвиток людського капіталу підприємства.

Для досліджуваного підприємства, яке представляє міжнародний бренд Adidas на українському ринку, HR-процеси забезпечують виконання двох стратегічних завдань:

- 1) гарантують операційну стійкість мережі магазинів за умов змінного трафіку;
- 2) підтримують стандартизовану клієнтську взаємодію й бренд-досвід.

Організаційний аспект HR-процесів у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» покладений на HR-відділ. Загалом кадрова політика підприємства описується як поєднання централізованого управління та операційної автономії торгових точок.

Організаційна структура HR-відділу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» наведена на рис. 2.4. Детально функціонал всіх його складових наведений у додатку В.

Отже, керівник HR-відділу підприємства очолює всі HR-процеси та відповідно забезпечує всі функції, у тому числі, формування та реалізацію кадрової політики, стандартизацію HR-процесів, координацію роботи HR-команди та контроль результативності персоналу через систему HR-показників.

Своєю чергою, HR-бізнес-партнер роздрібної мережі є формально підлеглим керівникові HR-відділу, але володіє значною автономією своїх рішень, оскільки забезпечує HR-супровід роздрібної мережі, поєднує операційні потреби магазинів (графіки, укомплектованість, продуктивність) із кадровою політикою, яку проводить відділ, координує керівників торгових точок у частині роботи з персоналом [19].



Рис. 2.4. Організаційна структура HR-відділу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Таким чином, організаційну побудову HR-відділу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» слід визначити функціонально збалансованою: структура охоплює повний цикл управління персоналом – від підбору та адаптації до мотивації, розвитку, кадрового адміністрування і HR-аналітики.

HR-відділ ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» функціонує за моделлю, встановленою материнської компанією відповідно до протоколів, які передбачають швидке укомплектування штатних посад, стандартизований сервіс і контроль продуктивності. Водночас фокус на змінній винагороді та високі операційні навантаження в роздрібній мережі потребують посилення інструментів утримання і підвищення залученості працівників до навчання та корпоративних програм підтримки, що є ключовими умовами стабілізації кадрового потенціалу в умовах турбулентного ринку праці.

Окремий аспект планування, за який відповідає HR-бізнес-партнер роздрібною мережі – оптимізація FTE (full-time equivalent) через перевагу часткової зайнятості для лінійного персоналу магазинів мережі Adidas (60-70% консультантів працюють, виходячи з графіку 20-30 год/тиждень). Практична логіка тут економічна: підприємство «підтягує» ресурс у пікові години (вечори буднів, вихідні) та уникає надлишкових витрат у періоди низького трафіку. Водночас такий дизайн зайнятості має дві протилежні наслідкові лінії. З одного боку – підвищується ефективність торгових точок і керованість графіків. З іншого – зростає ризик плинності, оскільки часткова зайнятість для частини працівників сприймається як тимчасова стратегія, що послаблює довгострокову прихильність до роботодавця.

Розглянемо функцію управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»: залучення, підбір та розвиток персоналу (Talent Acquisition – відповідно до протоколу материнської компанії).

Починаючи з початку повномасштабного вторгнення та особливо протягом 2024-2025 рр. рекрутинг, за який відповідає рекрутер підприємства, ускладнюється загальним дефіцитом кадрів через вимушену міграцію за кордон, міграційні потоки всередині країни (ВПО) та загальну мобілізацію. Тому останнім часом HR-відділ практикує принцип «Hire for Attitude, Train for Skill» («Наймай за цінностями – навчай компетенціям») – це підбір персоналу за цінностями та потенціалом із подальшим навчанням.

Для потреб fashion- ритейлу це є раціональним підходом, оскільки специфічні продуктові знання можуть бути стандартизовано сформовані через систему навчання, тоді як комунікабельність, енергійність та емпатія є складнішими для швидкої компенсації.

Канали залучення кандидатів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є наступними:

1) job boards – сайти та платформи за вакансіями (Work.ua, Robota.ua, Jooble, grc.ua) – забезпечують найбільший обсяг трафіку, але вартість контакту зростає;

2) реферальні програми дають близько третини наймів і водночас забезпечує вищу утримуваність знов найнятих працівників. Реферальна програма (employee referral program) у наймі – це система, коли працівники рекомендують кандидатів на відкриті вакансії, а компанія заохочує такі рекомендації (найчастіше грошовим бонусом), якщо кандидат успішно працевлаштований та пройшов випробувальний період;

3) in-store маркетинг через QR-коди – залучення кандидатів безпосередньо в торговій точці (магазині) за допомогою QR-кодів, які людина сканує смартфоном і одразу переходить на потрібний цифровий контент – є прикладом перетину клієнтської лояльності та бренду роботодавця [22].

Важливо, що такий портфель каналів не є нейтральним: він формує різні якості кандидатського потоку. Реферальні кандидати зазвичай краще відповідають культурі ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» через соціальний зв'язок із чинним працівником, тому мають нижчу ймовірність раннього виходу, в цілому це найбільш ефективний канал залучення працівників.

Далі кандидати проходять відбір за методикою воронки масового підбору (рис. 2.5).

Описана воронка відбору демонструє, що наймасовіший відсів кандидатів відбувається на етапі інтерв'ю під час зіздвону, до наступного етапу переходить близько третини. Це свідчить про два фактори:

1) первинний потік містить значну частку кандидатів, які не відповідають базовим вимогам або не готові до графіка/фізичного навантаження;

2) рекрутер підприємства використовує стандартизований чек-лист як інструмент швидкої діагностики.



Рис. 2.5. Ілюстрація воронки масового відбору ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», %

Груповий асесмент – це метод групового оцінювання кандидатів, під час якого їхні компетентності та поведінкові прояви аналізуються на основі виконання практичних кейсів і рольових завдань у присутності спостерігачів за уніфікованими критеріями, на нього потрапляють приблизно 14,6 % кандидатів після проходження інтерв'ю.

На етапі job offer (пропозиції роботи) відмови частіше пов'язані з рівнем фіксованої ставки, тобто саме питання оплати праці стає фільтром для шукачів роботи. В цілому, за даними HR-відділу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», середній термін закриття вакансії консультанта – 18 днів, що

для масового найму є показником помірної ефективності, однак у дефіцитному ринку праці він одночасно сигналізує про необхідність підсилення EVP (ціннісної пропозиції роботодавця) та роботи з очікуваннями кандидатів.

Отже, система залучення персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» в цілому є продуманою та забезпеченою послідовними процесами, однак її результативність структурно обмежується ринком праці, що функціонує в умовах воєнного часу, оскільки за незмінної базової ставки оплати праці і високої конкуренції за персонал підприємство отримуватиме підвищений відсів на фінальних етапах, а це підвищує навантаження на рекрутерів і менеджерів магазинів.

Наступним HR-процесом є винагорода та мотивація працівників (Total Rewards) [22].

Система винагороди у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» згідно з протоколами материнської компанії визначена як модель «Low Base, High Bonus» («Низька фіксована частина – висока бонусна»), тобто стратегія мінімізації фіксованих витрат із переносом частини ризику на працівника.

Для підприємства такий підхід підсилює фінансову стійкість у періоди просідання продажів; для працівника – підвищує варіативність доходу та чутливість до виконання плану магазину.

Важливо підкреслити, що така система впливає не лише на мотивацію, а й на поведінку – працівники прагнуть фокусуватися на показниках, які максимізують шанс отримання бонусу (приміром, план продажів, пріоритетні категорії продажів), що може підвищувати результативність, але потребує балансування із сервісними стандартами та запобіганням «токсичній» конкуренції всередині груп працівників.

На рис. 2.6 наведемо структуру доходу працівника ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» на прикладі лінійного персоналу, зокрема, у Adidas Store в ТРЦ МОСТ-Сіті Центр у місті Дніпро (модель Fix/Flex). Модель Fix/Flex у

винагороді та HR-плануванні досліджуваного підприємства – це підхід, де загальна система поділяється на:

1) Fix (фіксована частина) – гарантована, стабільна частина (оклад/ставка, постійні виплати, базовий соцпакет).

2) Flex (гнучка/змінна частина) – змінні елементи, які залежать від результатів або умов (бонуси, премії, КРІ, надбавки за зміни/понаднормові, разові виплати, грошові винагороди на вибір).

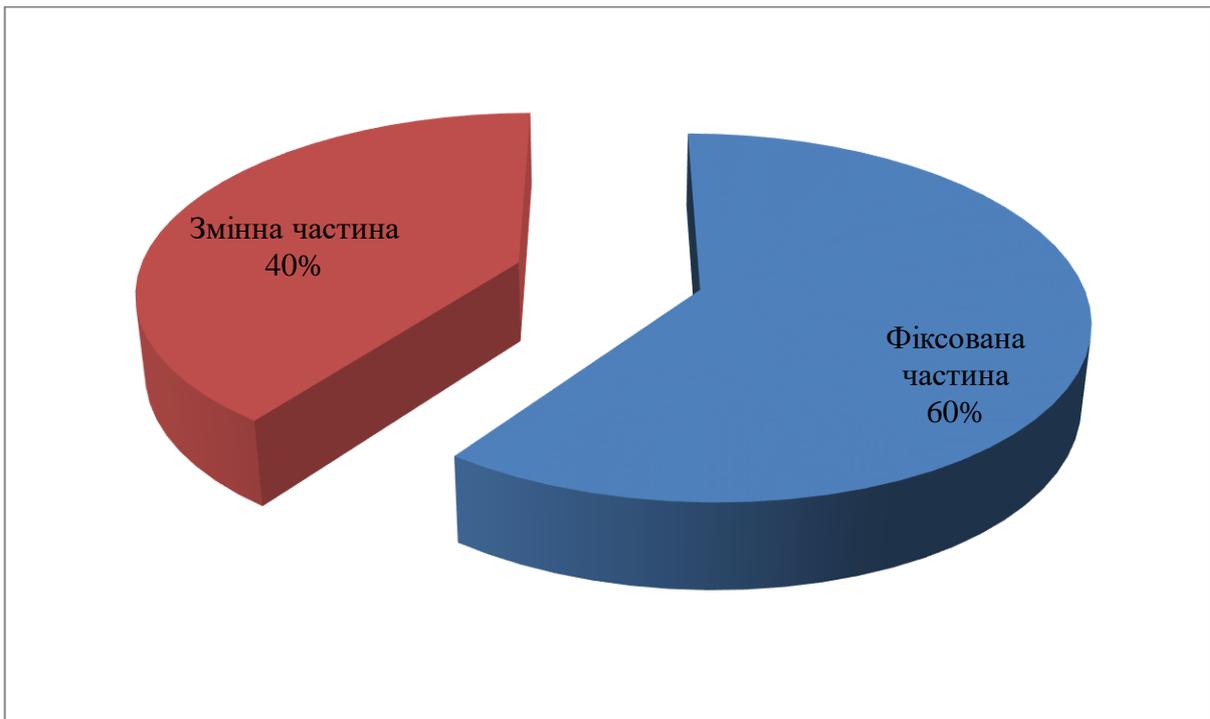


Рис. 2.6. Пропорція фіксованої та змінної частин доходу (Fix/Flex) для лінійного персоналу, %

Структура доходу доповнюється соціальними компонентами, до яких входять форма за рахунок підприємства, знижки на товари Adidas, медичне страхування – опціонально в залежності від почали). Конкурентна перевага винагород Adidas полягає не стільки у великих розмірах заробітної плати, скільки у легальності виплат та повному дотриманні трудового законодавства щодо оплачуваних відпусток, лікарняних, всіх забезпечених законом доплат. Такий підхід до винагород персоналу зменшує

невизначеність і забезпечує його соціальну захищеність. Таким чином, Total Rewards ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» слід трактувати як позитивний інструмент позиціонування роботодавця та його іміджу.

Отже, модель винагород та компенсацій персоналу досліджуваного підприємства забезпечує ефективну керованість витрат та значний позитивний ефект «pay for performance» («оплата за результат») – коли розмір винагороди працівника прямо залежить від досягнутих показників (індивідуальних, командних або показників підрозділу/магазину). Однак її слабке місце – фіксована складова, тому що якщо базова ставка відстає від очікувань ринку праці, підприємство буде змушене компенсувати це або розширенням негрошових переваг, або переглядом порогів/мультиплікаторів бонусної системи, щоб знизити бар'єр входу для кандидатів.

Далі розглянемо HR-процеси навчання, розвитку та кадрового резерву у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», див табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Підходи до навчання і розвитку персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

| Елемент екосистеми розвитку) | Зміст / інструменти | Управлінський ефект |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація та введення в посаду (onboarding) | Ознайомлення з корпоративною культурою; правила та стандарти обслуговування; посадові інструкції; чек-лист адаптації | Скорочення періоду входження в роботу; швидке досягнення базової продуктивності; уніфікація стандартів сервісу |
| Професійне навчання продукту та технологій | Навчальні модулі щодо характеристик товару й технологій (напр., Boost, 4D, Gore-Tex); алгоритми консультації клієнта; типові заперечення | Підвищення якості консультацій; зростання конверсії та середнього чека; зниження кількості помилок/повернень |

Продовження таблиці 2.3

| | | |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Підготовка керівника зміни (кадровий резерв) | Розвиток управлінських компетентностей; організація роботи зміни; касова | Формування кадрового резерву; підвищення операційної стабільності |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|

| | | |
|--|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| | дисципліна; робота зі скаргами/конфліктами; наставництво | зміни; зниження ризиків збоїв і конфліктів; підтримка внутрішнього просування |
|--|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|

*складено автором за даними підприємства

Система розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві представлена переважно моделлю внутрішнього просування: до 75% адміністративних позицій закриваються внутрішніми кандидатами.

Це свідчить про наявність ефективного кар'єрного «ліфта», який знижує витрати на зовнішній найм працівників і водночас підсилює утримання персоналу, оскільки працівники бачать перспективу. Важливим є поєднання глобальної e-learning платформи, розробленої материнською компанією, з локальними програмами, наприклад, підготовкою shift leader.

Підготовка Shift Leader – це програма розвитку кадрового резерву, спрямована на формування управлінських і операційних компетентностей працівника для виконання функцій керівника зміни.

Така архітектура дозволяє стандартизувати знання про бренд Adidas і продукт, що критично для продажу технічно складних та дорогих товарів.

Однак важливо також окреслити проблему формалізації навчання персоналу через високу інтенсивність роботи – за дефіциту часу навчання може відбуватися у «післязмінний» час, що знижує залученість працівників та створює ризик поверхневого засвоєння. На рівні управління це означає потребу інтеграції навчання у планування змін (мікро-сесії в робочий час, наставництво, контрольні точки під час роботи), інакше e-learning перетворюється на формальну вимогу, що не дає очікуваного приросту компетентності.

Таким чином, модель внутрішнього просування є сильним елементом системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», але її ефективність залежить від якості адаптації та від реальної (а не формальної) навчальної практики. За високої плинності кадровий резерв

ризикає не встигати накопичувати критичну масу кандидатів на управлінські ролі.

Для комплексної оцінки HR-процесів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» важливо розглянути практики вимірювання результатів. Для цього підприємство використовує систему збалансованих показників і аналізує їх щомісяця (Monthly Business Review). Така регулярність свідчить про інтеграцію HR-аналітики в управлінський цикл, тобто HR не є «сервісною» функцією, а є джерелом управлінських сигналів.

На рис. 2.7 наведемо порівняння ключових HR-метрик підприємства з їх цільовими орієнтирами.

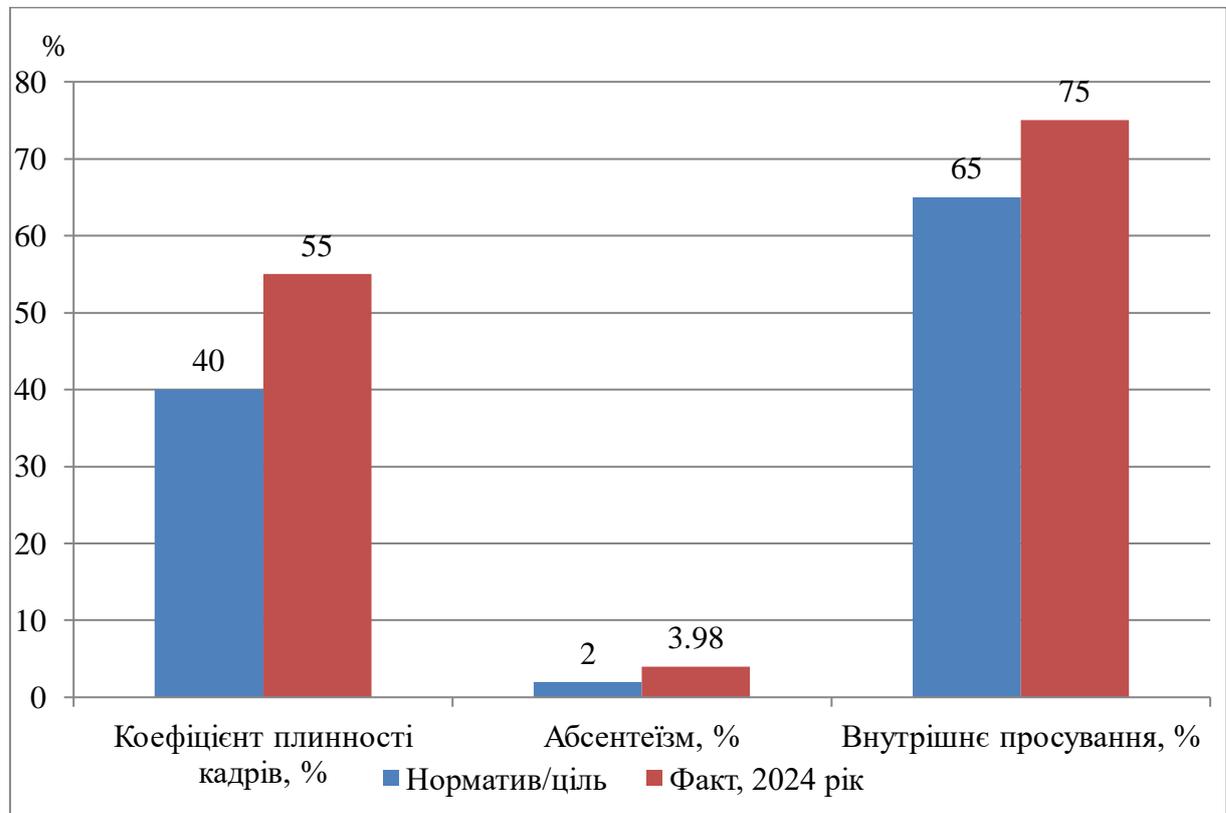


Рис. 2.7. Порівняння ключових HR-метрик ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» з цільовими орієнтирами

На рис. 2.7 коефіцієнт плинності наведений для лінійного персоналу мережі магазинів Adidas (продавці, касири, адміністратори магазинів), для цього виду персоналу плинність традиційно дуже висока, за протоколом материнської компанії зазначено, що вона має складати не більше 40 %

протягом довгострокового періоду, але може бути прийнятним навіть на рівні 60 %. Тому для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» плинність персоналу слід рахувати окремо для роздрібної мережі та окремо для офісів і керівництва, для яких норматив плинності завжди є суттєво нижчим [22].

Отже, для торгових точок мережі показник плинності сигналізує про посилену плинність кадрів і потенційні втрати якості сервісу. Плинність у такій системі – це не лише витрати на рекрутинг; це також ризик зниження конверсії продажів через нестачу досвіду у зміні, перевантаження менеджерів адаптацією новачків та зростання кількості помилок у процесах (каса, склад, стандарти).

Наступний показник, абсентеїзм – це відсутність працівників на роботі (неявки) або втрата робочого часу через запізнення/самовільні відсутності, у тому числі часті лікарняні, що знижує фактичну присутність персоналу і продуктивність. Станом на кінець 2024 року абсентеїзм для лінійних працівників підприємства становив 3,98 % (понад цільові 2%), що пов'язано з психологічним виснаженням та частими повітряними тривогами. Це індикатор, який не можна виправити лише дисциплінарними практиками, він відображає стан безпеки, ментального здоров'я та загальної стійкості працівників. Тому в даному контексті програми підтримки (EAP) для працівників підприємства мають оцінюватися через зміну абсентеїзму та непрямих показників (скарги, конфлікти, якість обслуговування).

Водночас показник внутрішнього просування становить 75% при нормативі 65%, що показує здатність ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» ефективно відтворювати управлінські кадри, просувати власних працівників по кар'єрних «сходинах» та знижувати залежність від зовнішнього ринку праці. Це хороший компенсаторний механізм у ситуації дефіциту персоналу – сильний кадровий резерв зменшує ризик «провисання» магазинів через незакриті вакансії.

Отже, найбільш критичними для стабільності управління персоналом, в даному випадку – лінійним, на рівні окремих магазинів – є

плинність кадрів та абсентеїзм, оскільки вони безпосередньо впливають на продуктивність зміни, якість сервісу та витрати на підбір працівників. Внутрішнє просування, навпаки, виступає «амортизатором» системи, але потребує підтримки через якісний онбординг і навчання.

Також важливо, аналізуючи HR-процеси ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», визначити кризовий менеджмент персоналу через специфіку воєнного часу. Після того, як магазини Adidas відновили роботу на українському ринку влітку 2022 року, важливою частиною системи управління персоналом підприємства стала інституціоналізація безпекових факторів у HR-процесах [22].

Описаний протокол дій під час повітряної тривоги (закриття магазину, евакуація в укриття) є частиною управління охороною праці та репутаційного управління – безпека клієнтів і персоналу є невід’ємним елементом бренду роботодавця. Важливо, що табелювання та оплата простою під час тривог також є конкурентною перевагою ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» як роботодавця на ринку праці. Фактично досліджуване підприємство перетворює вимушені втрати часу на інструмент підвищення довіри й лояльності персоналу.

Фактор мобілізації та обмежені можливості бронювання у ритейлі формують ризик «вимивання» певних демографічних груп і посилюють конкуренцію за молодь, яка також скоротила свою присутність на ринку праці завдяки дозволу на виїзд чоловікам певної вікової категорії. Тому політика зберігання робочого місця за мобілізованими та потенційна матеріальна підтримка молодих працівників мають подвійний ефект – соціальну відповідальність і довгострокове утримання після повернення співробітника.

Тобто, антикризові інструменти у воєнний час є інтегрованою частиною системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Їхня ефективність оцінюється не лише юридичною відповідністю, а й здатністю

стабілізувати плинність/абсентеїзм та підтримувати операційну безперервність.

Підводячи підсумок щодо отриманих результатів оцінки ключових HR-процесів у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», слід зазначити, що СУП підприємства відповідає високим стандартам міжнародної компанії та є орієнтованою на операційну ефективність.

Централізована архітектура управління персоналом забезпечує контроль фінансових і сервісних КРІ, а гнучке планування FTE під трафік підсилює керованість витрат на персонал, хоча саме така модель підвищує чутливість до ринку праці.

Процес підбору персоналом структурований за процесами, однак до його «вузького» місця слід віднести необхідність покращити ціннісну пропозицію роботодавця EVP. Своєю чергою система винагород відрізняється прозорістю та суворій відповідності закону, але водночас потребує більш гнучкого тонкого налаштування фіксованої частини й меж бонусних винагород, аби не втрачати кандидатів через дисбаланс очікувань та не створювати атмосферу нездорової конкуренції серед персоналу.

Навчання та кадровий резерв виступають ключовим стабілізатором системи: високий рівень внутрішнього просування підтверджує здатність компанії вирощувати менеджерів у дефіцитних умовах. Проте ефективність розвитку обмежується інтенсивністю роботи та ризиком формалізації навчання – що потребує інтеграції навчальних практик у планування змін і посилення наставництва.

Розглянуті HR-метрики фіксують комбінований стан: з одного боку – сильні показники внутрішнього просування, з іншого – підвищені плинність і абсентеїзм як наслідок ризиків зовнішнього середовища. У підсумку, HR-система є керованою та функціонально ефективною, але стратегічно чутливою до демографічних і безпекових факторів. Отже, висновок полягає у необхідності збалансування фінансової стійкості компанії та стійкості персоналу – стабілізації базової винагороди,

розширенні підтримки ментального здоров'я працівників та підсилення онбордингу/навчання персоналу.

2.3. Аналіз показників ефективності системи управління персоналом

Виконаємо аналіз показників ефективності системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» відповідно до методики, що наведена у першому розділі. Для цього використано викладену систему ключових показників ефективності (КРІ) СУП відповідно до визначених раніше HR-процесів – рис. 2.8.



Рис. 2.8. Система показників оцінки ефективності СУП відповідно до основних HR-процесів

Частина показників у розрахунку сформована за наявними у попередніх розділах дослідження даними для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», показники, що потребують внутрішньої управлінської/фінансової звітності також подані за річною фінансовою звітністю підприємства, показники, які вимагають даних для лінійного персоналу мережі магазинів Adidas – надані для магазину Adidas Store в ТРЦ МОСТ-Сіті Центр у м. Дніпро.

Наведемо етапи реалізації методики для потреб даного аналізу:

1) Визначення мети оцінювання: діагностика стану HR-процесів, виявлення «вузьких місць», узгодження HR з бізнес-цілями підприємства.

2) Формування переліку КРІ за етапами життєвого циклу працівника відповідно за системою показників, наведених на рис. 1.1.

3) Розрахунок КРІ за обраний період – 2024 рік – та забезпечення порівнюваності завдяки бальній оцінці.

4) Нормування показників (ціль/норматив) і переведення у шкалу А – В– С (3 – 2 – 1 бал).

5) Розрахунок субіндексів за блоками КРІ та інтегрального показника ефективності СУП (середнє геометричне).

б) Інтерпретація результатів, формулювання висновків і рекомендацій щодо удосконалення HR-процесів в системі управління персоналом.

У табл. 2.4 наведемо систему КРІ для оцінювання систему управління персоналом, що узгоджена з процесами HR та наведена у теоретичній частині дослідження.

Таблиця 2.4

Система КРІ для оцінювання СУП ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

| Блок КРІ | Показники |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Рекрутинг і найм | Показники ефективності та результативності рекрутингу персоналу. |
| Утримання та плінність | Показники результативності (утримання) та ризиків (втрати персоналу). |
| Навчання і розвиток | Показники результативності розвитку й вирівнювання з потребами бізнесу. |
| Залученість та присутність | Показники залученості та дисципліни/стійкості присутності персоналу |
| Продуктивність і вплив | Показники впливу на бізнес-результати та продуктивність |

*складено автором

Далі для кожного КРІ задається цільове (нормативне) значення, потім показник переводиться в якісну оцінку за 3-рівневою шкалою:

- 1) А (3 бали) – значення відповідає або краще за норматив;
- 2) В (2 бали) – незначне відхилення від нормативу;
- 3) С (1 бал) – суттєве відхилення від нормативу (критична зона).

Субіндекс блоку КРІ розраховується як відношення суми балів за показниками блоку до максимально можливої суми. Інтегральний показник ефективності системи управління персоналом визначається як середнє геометричне субіндексів блоків.

Отримане значення інтегрального показнику системи управління персоналом порівнюється із даними таблиці 2.5, що містить відповідні інтерпретації.

Таблиця 2.5

Інтерпретація інтегрального показника ефективності СУП

| Діапазон значень | Оцінка | Інтерпретація |
|------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| 0,67–1,00 | Дуже добре | Максимально позитивний кадровий потенціал, висока ефективність СУП |
| 0,34–0,66 | Добре | Позитивний кадровий потенціал, достатня ефективність СУП |
| 0,00–0,33 | Задовільно | Нейтральний стан, потрібні точкові вдосконалення |
| від -0,33 до 0 | Погано | Негативний стан, потрібні фундаментальні зміни |
| менше за -0,33 | Дуже погано | Максимально негативний стан, тривала криза |

*складено автором

Відповідно у таблиці 2.6 наведено підсумковий профіль КРІ системи управління персоналом для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності системи управління персоналом за профілем КРІ для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» у 2024 році*

| Блок КРІ | Показник | Факт | Норматив/ціль | Оцінка | Бал |
|------------------|--------------------------------|------|---------------|--------|-----|
| Рекрутинг і найм | Час на заповнення посади, днів | 18 | ≤14 | В | 2 |

| | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|-------------|---|----|
| | Час на найм (Time-to-hire), днів | 10 | ≤ 14 | A | 3 |
| | Витрати на найм 1 працівника, грн | 5200 | ≤ 6000 | A | 3 |
| | Коефіцієнт прийняття пропозиції (Offer acceptance), частка | 0,72 | $\geq 0,75$ | B | 2 |
| | Якість найму (Quality of hire), інтегр. оцінка | 0,78 | $\geq 0,80$ | B | 2 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{рекр}}$ | 0,8 | | | 12 |
| Утримання та плинність | Коефіцієнт утримання персоналу, частка | 0,45 | $\geq 0,6$ | C | 1 |
| Утримання та плинність | Коефіцієнт плинності персоналу, частка | 0,55 | $\leq 0,4$ | C | 1 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{утр}}$ | 0,33 | | | 2 |
| Навчання і розвиток | Години навчання на 1 працівника за рік, год | 12 | ≥ 15 | B | 2 |
| | Коефіцієнт завершення програм навчання, частка | 0,85 | $\geq 0,85$ | A | 3 |
| | ROI інвестицій у навчання, частка | 0,21 | $\geq 0,20$ | A | 3 |
| | Коефіцієнт внутрішнього просування, частка | 0,75 | $\geq 0,65$ | A | 3 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{навч}}$ | 0,92 | | | 11 |
| Залученість та присутність | Показник відсутності на роботі (Absence rate), частка | 0,035 | $\leq 0,02$ | C | 1 |
| | Індекс залученості / eNPS (умовно), бали | 18 | ≥ 20 | B | 2 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{залуч}}$ | 0,5 | | | 3 |
| Продуктивність і вплив | Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу | 4 325,2 | 2 784,2 | A | 3 |
| | Коефіцієнт трудових витрат до доходу, частка | 0,099 | $\leq 0,12$ | A | 3 |
| | Частка досягнення цілей (OKR/KPI), частка | 0,47 | $\geq 0,75$ | C | 1 |

Продовження таблиці 2.6

| | | | | | |
|----------------------------------------|-----------------------|-------|--|--|---|
| Субіндекс блоку | $k_{\text{продукт}}$ | 0,78 | | | 7 |
| Інтегральний показник ефективності СУП | $\sqrt[5]{\prod k_i}$ | 0,625 | | | |

*розраховано автором

Таким чином, за наведеними даними для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» із використанням даних магазину у м. Дніпро, що знаходиться у ТРЦ «Міст – Сіті» для лінійного персоналу, результат інтегральної оцінки дорівнює 0,625, що відповідає рівню «добре» за шкалою інтерпретації у табл. 2.5. Зазначений показник свідчить, що ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» має позитивний кадровий потенціал та в цілому ефективну систему управління персоналом, як на рівні керівництва та офісних працівників, так і на рівні окремих магазинів мережі Adidas.

На рисунку 2.9 узагальнимо отриманий аналіз та наведемо профіль ефективності СУП за групами КРІ.

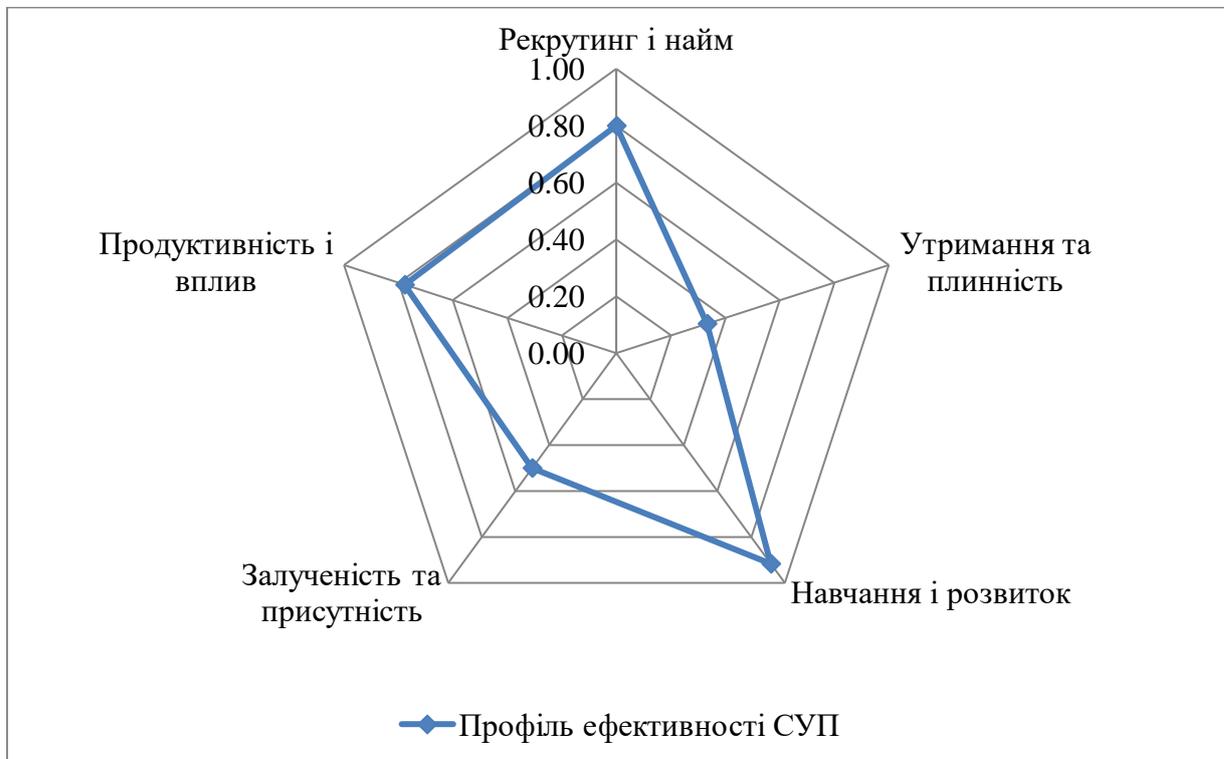


Рис. 2.9. Профіль ефективності системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за групами HR-процесів

Як видно з рис. 2.9, попри високе інтегральне значення оцінки ефективності СУП, побудований профіль субіндексів демонструє нерівномірність розвитку HR-процесів.

Так, найкращі результати досягнуті щодо процесів управління персоналом «Навчання і розвиток» та «Рекрутинг і найм» – зважені оцінки для них становлять 0,92 та 0,8 відповідно; також достатньо високий

показник ефективності отриманий для HR-процесів «Продуктивність і вплив» (0,78). Зазначене відображає наявність структурованого навчання, зокрема, цифрового відповідно до програм материнської компанії, практик рекрутингу, що відповідають протоколам, сфокусованості керівництва на внутрішньому просуванні персоналу та свідчить про продуктивність його діяльності.

Разом із тим, критичними «вузькими» місцями залишаються процеси «Утримання та плинність» (0,33), через високий рівень плинності саме у магазинах мережі Adidas та низький рівень утримання персоналу. Також є проблеми, які потребують вирішення для HR-процесів підприємства «Залученість та присутність» – через підвищений абсентеїзм, що також здебільшого характерно саме для лінійного персоналу.

Зазначені процеси потребують першочергових заходів з їхнього удосконалення, зокрема, перегляду балансу фіксованої і змінної частини винагороди для персоналу у роздрібній мережі, посилення програм добробуту та підтримки, гнучких графіків, а також точкового аналізу причин звільнень і відсутності за сегментами магазинів, окремими регіонами та відповідними позиціями.

Таким чином, представлена методика дозволила не лише визначити загальний стан системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», який в цілому показав позитивну оцінку, а і локалізувати ті HR-процеси, що найбільше впливають на стабільність системи управління персоналом та якість сервісу в модному ритейлі та відповідно визначити потенційні напрями удосконалення.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «АДІДАС - УКРАЇНА»

3.1. Стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом

Дослідження, проведені у аналітичній частині, показали, що для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» в якості основного стратегічного напрямку вдосконалення системи управління персоналом доцільно запропонувати гейміфікацію.

Гейміфікація – це використання ігрових механік (цілі, рівні, бали, бейджі, рейтинги, квести, короткі змагання, винагороди) у неігрових процесах, в даному випадку, в роботі, щоб підвищити залученість, дисципліну та результативність персоналу.

Гейміфікація є стратегічно доцільним напрямом удосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства тому, що вона найбільш точно відповідає організаційній логіці ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» як мережі монобрендових магазинів з централізованим управлінням, високою стандартизацією сервісу і потребою щодня підтримувати якість взаємодії з клієнтом у стресовому середовищі. У такій моделі ключовим елементом ефективної політики управління персоналом є повторювана поведінка сотень працівників магазинів – вчасні виходи на зміну, дотримання стандартів, коректні консультації, готовність швидко вчитись, здатність працювати у високому темпі та зберігати сервіс навіть за пікових навантажень. Саме тут класичні інструменти управління персоналом часто виявляються недостатніми, оскільки нормативи й регламенти сприймаються як формальність, навчання не завжди є ефективним через нестачу часу, а мотиваційні програми потребують щоденного зворотного зв'язку. Гейміфікація вирішує цю проблему системно, тому що вона вбудовує HR-цілі в операційну рутину будь-якого магазину Adidas, перетворюючи потрібні компанії дії на зрозумілий і відчутний для працівника процес із коротким циклом «мета – виконання –

зворотній зв'язок – винагорода», що є критично важливим у середовищі, де значну роль відіграє емоційний стан працівників.

Для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» запропонована гейміфікація має особливу стратегічну цінність через те, що у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» вже сформована ефективна HR-система за протоколами материнської компанії, але саме від їхньої фактичної реалізації на рівні магазинів залежить необхідний результат. Гейміфікація в такій ситуації виступає не окремою активністю, а механізмом доведення існуючих стандартів на практиці. Вона покращить адаптацію та навчання персоналу, фіксуватиме прогрес та дасть менеджеру магазину простий інструмент управління поведінкою під час зміни, а персоналу – зрозумілу траєкторію розвитку.

Це особливо важливо для Adidas як бренду, де консультація часто спирається на технологічні переваги продукту, оскільки працівник не відчуває власної компетентності або не має мотивації вчитись, падає якість сервісу, і знижується конверсія. Гейміфікація дозволяє зробити навчання частиною продажу: короткі мікромодулі, завдання в торговому залі, проведення регулярних мінітестів й командних змагань формуватимуть у працівників звичку постійно оновлювати знання і одразу застосовувати їх у взаємодії з клієнтом. Для магазину це означає стабілізацію якості сервісу без збільшення адміністративного тиску, для компанії – більш прогнозований результат у магазинах мережі.

Стратегічна перевага гейміфікації також полягає в тому, що вона прямо відповідає двом найбільшим проблемам системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», які у аналітичному розділі позначені як критичні – плинність і абсентеїзм персоналу. Гейміфікація в цьому контексті працює як м'який, але керований інструмент дисципліни, вона робить роботу працівника соціально значущою для команди, дає зрозумілий працівнику результат пропуску роботи у вигляді втрати статусу, а менеджеру – легітимний механізм підтримки дисципліни без конфліктної риторики. Водночас гейміфікаційні інструменти можуть бути спроектовані

так, щоб не штрафувати працівника за об'єктивні обставини, а підтримувати справедливість через переведення його до іншої зміни або завчасного повідомлення. Це важливо саме для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», бо компанія позиціонує себе як відповідальний роботодавець і має зберігати баланс між продуктивністю та людяністю, особливо під час війни.

Окремо слід підкреслити, що гейміфікація є стратегічним напрямом саме тому, що вона добре масштабується в централізованій торговій мережі, оскільки стандарти мають бути однаковими для магазинів в різних містах, а керівництво могло бачити виконання через метрики.

Отже, запропонуємо наступні заходи на рис. 3.1.

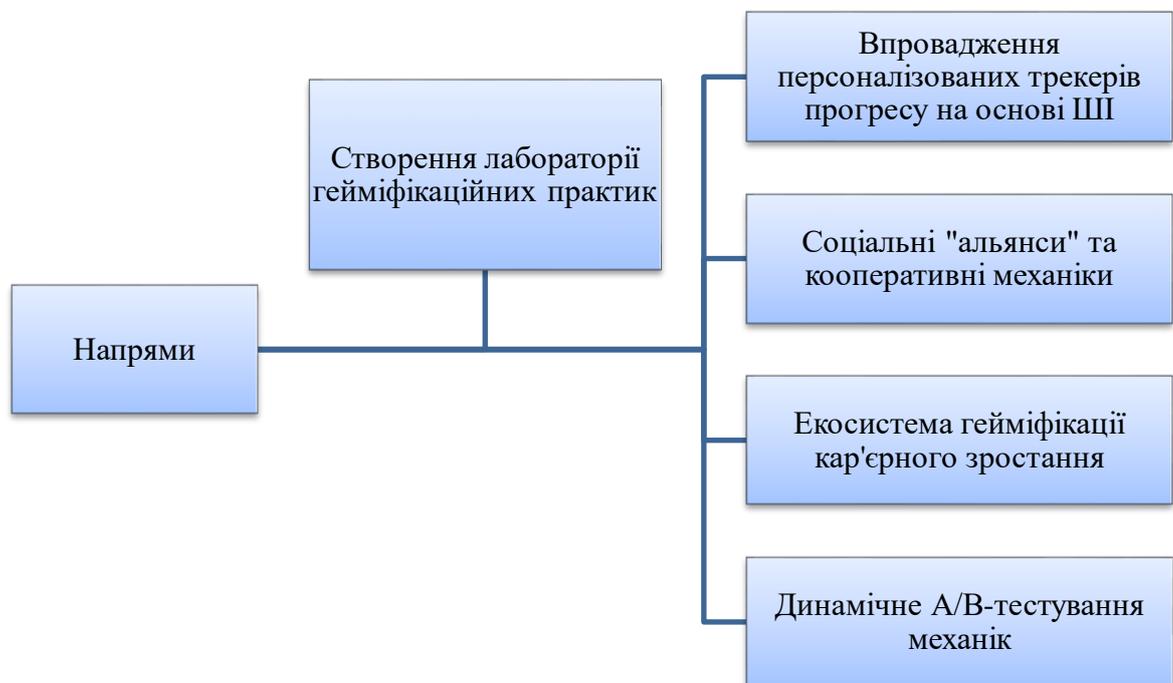


Рис. 3.1. Напрями впровадження та розвитку гейміфікації в управлінні персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Для реалізації зазначених напрямів пропонується формалізувати та затвердити «Стратегію розвитку гейміфікації для персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Зазначену стратегію має розробити та обґрунтувати HR-відділ та відділ роздрібної торгівлі, оскільки саме магазини є основним полем

застосування гейміфікації – та представити її на затвердження директорів підприємства.

Розглянемо детальніше пропонувані напрямки. Перш за все, для ефективної роботи лабораторії гейміфікаційних практик пропонується мультидисциплінарна команда з працівників підприємства, що складається з 7 осіб – рис. 3.2.

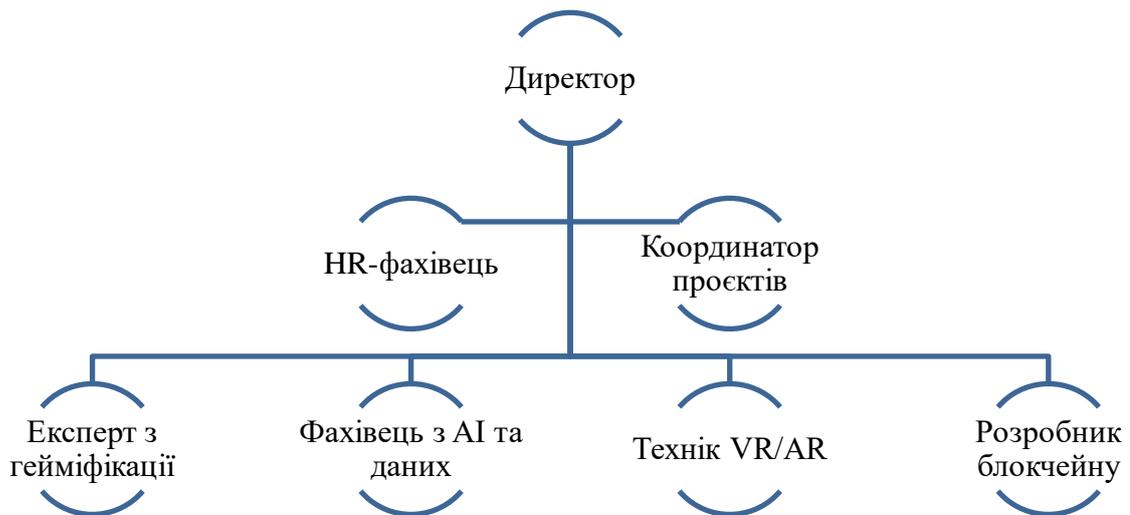


Рис. 3.2. Запропонована команда лабораторії гейміфікаційних практик ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»

Директор лабораторії керуватиме стратегією та операціями в сфері гейміфікації, здійснюватиме загальне керівництво. HR-фахівець відповідатиме за підбір виконавців та забезпечуватиме відповідність ініціатив лабораторії HR-цілям компанії. Координатор проєктів керуватиме повсякденними операціями проєктів лабораторії, графіками та ресурсами.

Функціональний персонал лабораторії складається з експерта з гейміфікації, котрий розроблятиме стратегії та має фах з психології та дизайну ігор та відповідатиме за створення ігрових елементів, що сприятимуть залученню персоналу. Фахівець з AI та даних відповідатиме за розробку та підтримку AI-інструментів, таких як персоналізовані трекери

для аналізу даних по KPI та навчанню. Технік VR/AR забезпечуватиме технічну реалізацію VR/AR-симуляцій для тренувань сценаріїв сервісу. Розробник платформи цифрових нагород відповідатиме за створення та підтримку системи бейджів/відзнак для мотивації персоналу.

Така структура забезпечить покриття всіх аспектів діяльності лабораторії, від технічної реалізації до стратегічного планування.

Зазначена лабораторія, окрім іншого, стане центром для впровадження інновацій в систему управління персоналом, а також формуватиме додаткову конкурентну перевагу для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» як інноваційного роботодавця у сфері ритейлу.

Завданням Лабораторії є вивчення кращих практики використання гейміфікації в інших компаніях (зокрема у міжнародних роздрібних мережах) та розгляд можливості адаптації їхнього досвіду до корпоративної культури ДП «АДІДАС-УКРАЇНА». Передбачається, що вона буде фокусуватися на трьох основних напрямках.

По-перше, на дослідженнях та розробці, що передбачає вивчення новітніх гейміфікаційних технологій, таких як VR/AR-симуляції для тренувань сервісних сценаріїв, персоналізовані AI-трекери для аналізу KPI та цифрові нагороди (бейджі, сертифікати, за потреби – захищені/унікальні цифрові відзнаки).

По-друге, лабораторія займатиметься впровадженням та пілотуванням інноваційних проєктів у сфері гейміфікації по всіх магазинах мережі Adidas.

По-третє, лабораторія проводитиме системну оцінку та оптимізацію впливу інструментів гейміфікації на персонал за допомогою даних, зібраних через аналітичні трекери та A/B-тестування, щоб забезпечити адаптивність до потреб працівників.

У таблиці 3.1 наведемо дорожню карту впровадження лабораторії гейміфікаційних практик для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

Таблиця 3.1

Дорожня карта впровадження лабораторії гейміфікаційних практик
для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»*

| Фаза | Тривалість | Опис дій | Ключові завдання |
|--------------------------------------|--------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фаза 1. Запуск | Місяці 1-2 | Формування основ для лабораторії. | Призначити команду. Визначити цілі. Провести оцінку потреб. Забезпечити фінансування. |
| Фаза 2. Дослідження та планування | Місяці 3-4 | Аналіз і планування технологій гейміфікації. | Переглянути рекомендації. Пріоритизувати напрями (VR/AR, AI, цифрові нагороди). Розробити плани проєктів. |
| Фаза 3. Пілотні проєкти | Місяці 5-8 | Тестування гейміфікованих рішень. | Запустити пілоти: VR/AR-тренінги, AI-трекери, цифрові нагороди. Зібрати зворотний зв'язок від учасників. |
| Фаза 4. Оцінка та масштабування | Місяці 9-10 | Аналіз результатів і підготовка до розширення. | Проаналізувати дані пілотів. Визначити успішні елементи. Спланувати масштабування ініціатив. |
| Фаза 5. Повне впровадження | Місяці 11-12 | Розширення гейміфікації компанії. | Розширити успішні ініціативи. Ввести нові елементи гейміфікації. Створити цикл зворотного зв'язку. |
| Фаза 6. Постійна робота | Постійно | Підтримка та вдосконалення гейміфікації. | Оновлювати стратегії. Проводити регулярні тренінги. Публікувати кейси. Брати участь у конференціях. |

*Складено автором на основі [31]

Отже, дорожня карта впровадження лабораторії гейміфікації у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» передбачає 6 фаз протягом 12 місяців.

Створення лабораторії гейміфікаційних практик є важливим стратегічним кроком для підвищення мотивації та продуктивності персоналу компанії, вона допоможе досліджувати, обґрунтовувати, формалізувати та використовувати передові технології гейміфікації в системі управління персоналу.

Другий важливий напрям розвитку системи управління персоналу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» із використанням інструментів гейміфікації, – це

впровадження інноваційних механік, таких як VR/AR-симуляції, персоналізовані трекери на основі ШІ, цифрові нагороди, соціальні «альянси», екосистема гейміфікації кар'єрного росту та динамічне A/B-тестування механік.

Розглянемо зазначені заходи із конкретним обґрунтуванням їхньої реалізації для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА».

1) Персоналізовані трекери прогресу на основі штучного інтелекту – кожен працівник роздрібної мережі Adidas в Україні отримає персоналізовану панель, яка відстежує ключові показники продуктивності та якості роботи, такі як виконання плану, конверсія, середня кількість товарів, придбаних в одній транзакції (UPT), середній чек, результати знання продукту, проходження навчання, дотримання стандартів сервісу, а також дисципліна робочого графіка (запізнення, пропуски, правила заміни зміни). Система на основі ШІ аналізує ці показники і пропонує індивідуальні рекомендації для покращення. Наприклад, якщо працівник має труднощі з презентацією технологій товару або відпрацюванням заперечень, система запропонує короткий курс і практичне завдання у торговій залі із подальшим зворотнім зв'язком. Така механіка сприятиме збільшенню залученості працівників через індивідуальний підхід, підвищенню рівня навичок і продуктивності.

2) Соціальні «альянси» та командна робота. Цей захід включає регулярні групові ігри в магазинах мережі (кожні 3 місяці або щомісяця), де команди складаються з працівників з різних змін чи магазинів. Команди працюють над практичними завданнями, такими як підготовка сезонних запусків, покращення сервісу, оптимізація мерчандайзингу або дисципліни у змінах. Успішні команди отримують нагороди – бонусні бали в системі гейміфікації, публічне визнання та можливість презентувати результат керівництву. Запровадження цього заходу дозволить досягти збільшення співпраці між змінами та магазинами, зниження ізоляції, стимулювання

інновацій через роботу над реальними кейсами, формування командного духу.

3) Екосистема гейміфікації кар'єрного росту. Згідно із зазначеним заходом персонал ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» отримує значки (бейджі) за кар'єрні досягнення: завершення навчальних курсів, участь у командних ініціативах, наставництво, досягнення KPI, підтвердження операційних компетентностей. Значки поділяються за рівнями та категоріями, приміром, це можуть бути категорії продукт, сервіс, лідерство, операційна дисципліна. Накопичення балів та значків відкриває доступ до кар'єрних можливостей, таких як підвищення, участь у престижних запусках, включення до програми підготовки керівника зміни або менеджера магазину. Завдяки такій пропозиції підприємство отримує чіткість кар'єрних маршрутів, визначення працівників із високим потенціалом, збільшення показнику утримання, а працівники – додаткову мотивацію до саморозвитку.

4) Динамічне А/В-тестування механік – це інструмент, що дозволяє проводити регулярне тестування нових механік гейміфікації для оцінки їхньої ефективності. Наприклад, порівняння мотивації у контрольних групах магазинів: одна група отримує традиційні бали, інша – систему цифрових бейджів та змагальні механіки між змінами. Аналітика вимірює та порівнює метрики залученості, проходження навчання, дисципліни змін та бізнес-результату. Таке data-орієнтоване вдосконалення системи гейміфікації дозволить досягти ефективнішої адаптації до потреб персоналу та забезпечити довгострокову ефективність мотиваційних заходів.

За результатами представлених пропозицій наведемо підсумкову таблицю 3.2, яка виділяє переваги, потенційні недоліки та реалістичність впровадження кожного заходу.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки впровадження гейміфікаційних інновацій у систему управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»*

| Рекомендація | Ключові переваги | Потенційні недоліки | Реалістичність впровадження |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Персоналізовані треки прогресу на основі ШІ | Персоналізовані навчальні шляхи. Покращення розвитку навичок. Підвищена залученість. | Питання конфіденційності даних. Початкові витрати на налаштування. | Висока (існуючі платформи доступні) |
| Соціальні «альянси» та командна робота | Покращена командна робота. Покращення взаємодії між змінами/магазинами. Вдосконалені результати сервісу та продажів. | Забезпечення справедливого розподілу нагород. Управління командною динамікою. | Висока (можна використовувати наявні інструменти) |
| Екосистема гейміфікації кар'єрного зростання | Чіткі шляхи кар'єрного зростання. Підвищена мотивація через відчутті нагороди. Утримання персоналу. | Складність інтеграції з HR-системою. Забезпечення релевантності значків. | Середня (вимагає певної розробки) |
| Динамічне A/B-тестування механік | Оптимізація на основі даних. Безперервне вдосконалення. Адаптивність. | Потреба в аналітичній експертизі. Потенційний опір змінам. | Висока (можна використовувати наявні аналітичні інструменти) |

*Складено автором на основі [29]

Отже, з табл. 3.2 слідує, що обрані заходи мають значні переваги та є реалістичними для впровадження у діяльність ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» за наявними технологіями.

Наведені стратегічні пропозиції демонструють, що розвиток гейміфікації у ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» доцільно формалізувати через окрему стратегію та інституціоналізувати через спеціалізовану лабораторію. Це дозволить сформулювати передумови для покращення HR-показників підприємства і підвищення результативності магазинів у конкурентному середовищі.

3.2. Практичні заходи з покращення ключових HR-процесів

Практичні заходи для реалізації визначених у попередньому параграфі пропозицій доцільно сформувавши як пілотний проєкт впровадження гейміфікації для лінійного персоналу магазину Adidas Store в ТРЦ «Міст-Сіті Центр» у м. Дніпро.

Проведений раніше аналіз показав, що «вузькі місця» стосуються насамперед блоку «Утримання та плинність» (низький субіндекс через підвищену плинність і недостатнє утримання працівників) та блоку «Залученість та присутність» (підвищений абсентеїзм і середній рівень залученості). Відповідно запропоновані заходи спрямовано на стабілізацію команд змін, зниження непрямих втрат продажів від неукомплектованості змін, підвищення якості сервісу та зростання продуктивності без порушення корпоративних стандартів бренду.

Запропонований пакет заходів – таблиця 3.3 – сформовано за тою логікою життєвого циклу працівника, як було проведено аналіз у попередньому розділі та прив'язано до КРІ, які виявилися проблемними за підсумками зазначеного аналізу. Особливий акцент зроблено на інструментах гейміфікації як способі підвищення залученості без суттєвого росту постійних витрат на персонал. Пакет заходів складається з 4 інтегрованих управлінських рішень, кожне з яких має прямий фінансово вимірюваний ефект і впливає на показники ефективності системи управління персоналом, які необхідно вдосконалити: скорочення часу закриття вакансії, зниження плинності персоналу, зниження абсентеїзму та приріст маржі через мікронавчання.

Таблиця 3.3

Практичні заходи з покращення ключових HR-процесів для пілотного проєкту у досліджуваному магазині Adidas (м. Дніпро, ТРЦ «Міст-Сіті»)

| HR-процес | Захід | КРІ, що змінюється | Значення КРІ | |
|---------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|--------------|---------|
| | | | фактичне | цільове |
| Залучення та відбір | Прискорення закриття вакансій через QR- | Час на заповнення посади, днів | 18 | 14 |

| | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|------|
| | рекрутинг та «Дні відкритого найму» | | | |
| Мотивація та утримання | Зниження плинності персоналу через пакет утримання | Плинність персоналу, % | 55 | 40 |
| Дисципліна змін та добробут персоналу | Зниження абсентеїзму через «серію безперервної присутності» і прозорі заміни | Абсентеїзм, % | 3,5 | 2,7 |
| Розвиток і навчання | Приріст маржі через мікронавчання | Маржинальний дохід через зростання виручки магазину | | +1 % |

*складено автором за даними підприємства

Розглянемо зазначені заходи для досліджуваного магазину детальніше.

Перший захід передбачає прискорення закриття вакансій через QR-рекрутинг та «Дні відкритого найму», що дозволить досягти скорочення показнику «час на заповнення посади» з фактичних 18 днів до 14 днів, оскільки саме цей показник визначений як нормативний (див. табл. 2.6).

Сутність зазначеного рішення полягає в тому, щоб перетворити досліджуваний магазин на стабільний канал залучення кандидатів і водночас зробити відбір регулярним та швидким. У ТРЦ «Міст-Сіті» трафік природно створює великий потік потенційних кандидатів (відвідувачі, студенти, працівники сусідніх магазинів), але без «швидкої воронки» ці контакти губляться. Тому QR-код «Працюй з нами» буде розміщений у зоні кас, на вході та у помітних точках торгового залу – кандидат за 1 хвилину залишає контакт і одразу записується на найближчу дату групового відбору.

«Дні відкритого найму» – це короткий груповий формат оцінювання, де за 45-60 хвилин команда магазину разом із HR (або відповідальним менеджером) визначає, хто підходить на змінну роботу за ключовими поведінковими критеріями: комунікація, стресостійкість, дисципліна, здатність навчатись. У результаті впровадження цього рішення скорочується надзвичайно небажаний для роздрібною торгівлі період – дні

неповної укомплектованості змін, коли магазин втрачає частину сервісу та потенційні продажі через нестачу персоналу на зміні.

Другий захід має на меті зниження плинності персоналу через пакет утримання працівників. Очікується, що для досліджуваного магазину ефект проявиться у скороченні плинності з 55% до нормативних 40%.

Для досліджуваного магазину Adidas в ТРЦ «Міст-Сіті» серед головних причин плинності персоналу є не один фактор, а їхня комбінація – нерівномірний трафік, складні пікові зміни та «розрив» очікувань у кандидатів щодо робочого навантаження і доходу. Тому рішення формується як пакет, який одночасно впливає на зазначені недоліки, які підвищують ризик звільнення працівників.

По-перше, запроваджується точкова мотивація пікових змін, оскільки саме для них виникають найбільше навантаження і демотивація працівників. Доплата за визначені пікові слоти у робочому графіку або бонус за пікову зміну вирівнює відчуття справедливості та зменшує небажання виходити на найважчі години. По-друге, вводиться елемент передбачуваності доходу через гарантію мінімуму годин для працівників із стабільними показниками дисципліни та сервісу, для роздрібної торгівлі це є сильний утримуючий стимул для працівників без збільшення базової ставки.

По-третє, впровадження реалістичного попереднього огляду роботи та калькулятора доходу (рис. 3.3), що вбудовуються в фінальний етап найму, щоб відсіювати кандидатів із нереалістичними очікуваннями та зменшувати ранню плинність.

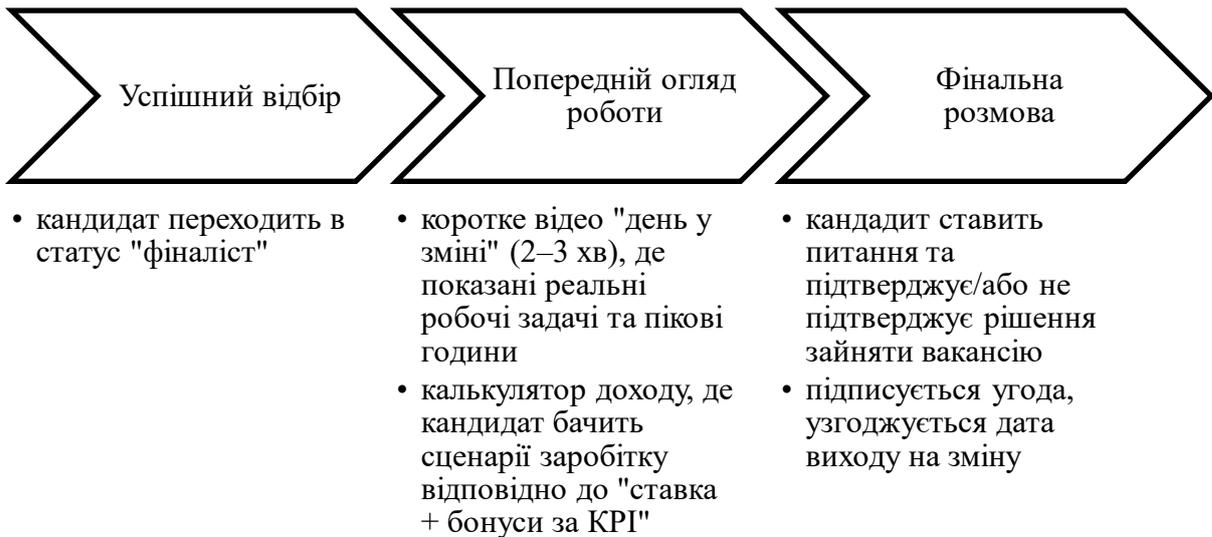


Рис. 3.3. Схема реалістичного попереднього огляду роботи у магазині Adidas [28]

Додатково пропонується впровадити гейміфіковану адаптацію нових працівників у вигляді 30-денного квесту, що робить перші 4 тижні роботи більш керованими – новий працівник швидше вивчає стандарти обслуговування, а магазин отримує менше помилок у сервісі та менше конфліктів через незнання працівником необхідної інформації.

Третій захід спрямований на зниження абсентеїзму через так звану «Серію безперервної присутності» та прозорі заміни, які мають на меті скоротити відсоток відсутності працівників, запланованих за графіком з 3,5% до 2,7%.

Серія безперервної присутності – це період, протягом якого працівник без пропусків і запізньєнь регулярно виходить на зміни (приміром, 6 тижнів поспіль). У гейміфікації, яку запропоновано впровадити як стратегічне вдосконалення управління персоналом це фіксується як «серія» і винагороджується бейджем/бонусом/привілеєм. Серед винагород, які можна отримати внаслідок проведення ефективної «серії» – можливість отримати додатковий оплачуваний за базовою ставкою вихідний або пріоритет у виборі зміни в межах правил.

Такий захід є важливим, оскільки для сучасного магазину абсентеїзм – це не просто недоліки дисципліни, а прямі витрати на позапланові заміни, понаднормові виплати, «латання дірок» менеджером, зниження якості обслуговування і перевтома тих, хто лишився на зміні. Тому рішення поєднує стимулювання присутності та організаційні правила, які прибирають хаос.

Другий компонент зазначеної пропозиції – це прозорий процес обміну змінами, що передбачає встановлення відповідних правил: дедлайнів для заміни, порядок підтвердження, фіксація, відповідальність за зміни, внесені в «останню хвилину». Для команди магазину це знижує конфліктність і відчуття несправедливості, а для менеджменту – зменшує частоту авральних замін. У сумі це рішення зменшує втрати робочих годин і витрати на компенсацію неявок.

Четвертий захід має на меті зростання виручки та відповідно маржинального доходу через ефективне мікронавчання персоналу.

Для магазинів Adidas, який є інноваційним спортивним брендом, консультація продавця має бути не просто продажем, а коротким професійним супроводом – клієнт очікує пояснення технологій та матеріалів, що були використані при виробництві одягу та взуття, сценаріїв їхнього використання, особливостей догляду, нюансів підбору під конкретну мету тощо. Якщо компетентність продавця є недостатньою або нерівномірною, це безпосередньо негативно вплине на конверсію, середній чек та повторні покупки і загалом на враження від відвідування магазину. Саме тому рішення фокусується на мікронавчанні.

Для цього пропонується впровадити активність, яка відома у зарубіжному HR-менеджменті як «Ліга знань про продукт» – це регулярні короткі активності (5-7 хвилин) для персоналу магазину, які не сприймаються як навчання після роботи. Це мікротести по ключових технологіях виробів, один короткий скрипт продажу, одна ситуація щодо роботи із запереченнями клієнта. Результати формують рейтинг працівника,

а винагороди робляться переважно нематеріальними (визнання, дошка пошани «Амбасадор технологій тижня»).

Управлінська логіка зазначеного заходу передбачає, що навіть невеликий приріст компетентності, який стабільно підтримується в команді, здатен дати відчутний приріст виручки, зокрема, для визначеного пілотного запуску у пропонованому магазині це відображено як +1% виручки і відповідний приріст маржинального доходу.

Далі необхідно визначити прогнозу економічну ефективність зазначених заходів за відповідними КРІ – табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження пілотного проекту заходів у магазині Adidas (м. Дніпро, ТРЦ «Міст-Сіті»)

| Захід | Зміна КРІ | Вплив зміни КРІ | | Річний ефект, грн |
|-----------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|
| Скорочення плинності персоналу, % | -15 | - 3 заміщення працівників на рік | Вартість заміщення працівника становить 35 166 грн | 105 498 |
| Скорочення time-to-fill, днів | -4 | Кількість вакансій на рік: 8 | Вартість незакритої вакансії – 1 822 грн на день | 58 304 |
| Зниження абсентеїзму, % | -0,8 | Середня годинна ставка працівника 182,08 грн | Коефіцієнт заміни 1,5 | 62 927 |
| Приріст маржинального доходу від мікронавчання, грн | +648 780 | Маржинальність 30% | Маржинальна частка 0,30 | 194 634 |
| Сукупний річний ефект, грн | | | | 421 363 |

*складено автором за даними підприємства

Ефект від скорочення плинності персоналу розрахований виходячи з того, що за умов чисельності персоналу у магазині Adidas (м. Дніпро, ТРЦ «Міст-Сіті») 20 осіб – плинність 55 % означає 11 звільнень на рік, цільова

плинність персоналу 40 % передбачає скорочення чисельності звільнень до 8 на рік. Тобто, кількість необхідних заміщень персоналу становитиме на 3 менше.

Вплив скорочення показнику «час на заповнення посади» на 4 дні визначимо з урахуванням скорочення кількості вакансій на рік завдяки заходу із зниження плинності персоналу та вартості незакритої вакансії на день для досліджуваного магазину за даними його менеджменту.

Вплив скорочення частки абсентеїзму визначено, виходячи із сукупного річного фонду робочого часу 28 800 чоловіко-годин у розрахунку на 20 працівників магазину.

Вплив мікронавчання визначений, виходячи зі зростання виручки досліджуваного магазину на 1%.

Прямі витрати на пакет заходів відповідно до досліджуваного пілоту для одного магазину оцінено на рівні 119 000 грн на рік, отже, узагальнені показники наведемо у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Узагальнений економічний ефект та показники окупності пропонованих заходів для пілотного впровадження в магазині Adidas у місті Дніпро

| Показник | Значення |
|-------------------------------|----------|
| Сукупний ефект, грн/рік | 421 363 |
| Прямі витрати пакета, грн/рік | 119 000 |
| Чистий ефект, грн/рік | 302 363 |
| ROI, грн | 2,4 |
| Період окупності, року | 0,28 |

*складено автором за даними підприємства

Отже, запропонований пілотний проєкт заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на засадах гейміфікації слід визнати ефективним та доцільним до впровадження. Зокрема, обчислений сукупний річний ефект перевищує прямі витрати та становить 302 363 грн на рік, показник ROI становить 2,54 грн чистого ефекту від впровадження заходів на кожну 1 грн витрат, а період окупності складає 0,28 року або приблизно

3,4 місяці. Найбільший внесок у фінансовий результат формує приріст маржинального доходу від підвищення компетентності через мікронавчання, а також економія від стабілізації кадрового складу магазину через зниження показників плинності та терміну заповнення посади.

У додатку Д наведемо перерахунок оцінок КРІ та субіндексів після впровадження запропонованих заходів для магазину Adidas у м. Дніпро (ТРЦ «Міст-Сіті»). На рис. 3.4 наочно покажемо зміну інтегрального показника ефективності СУП внаслідок впровадження масштабованих пропозицій.

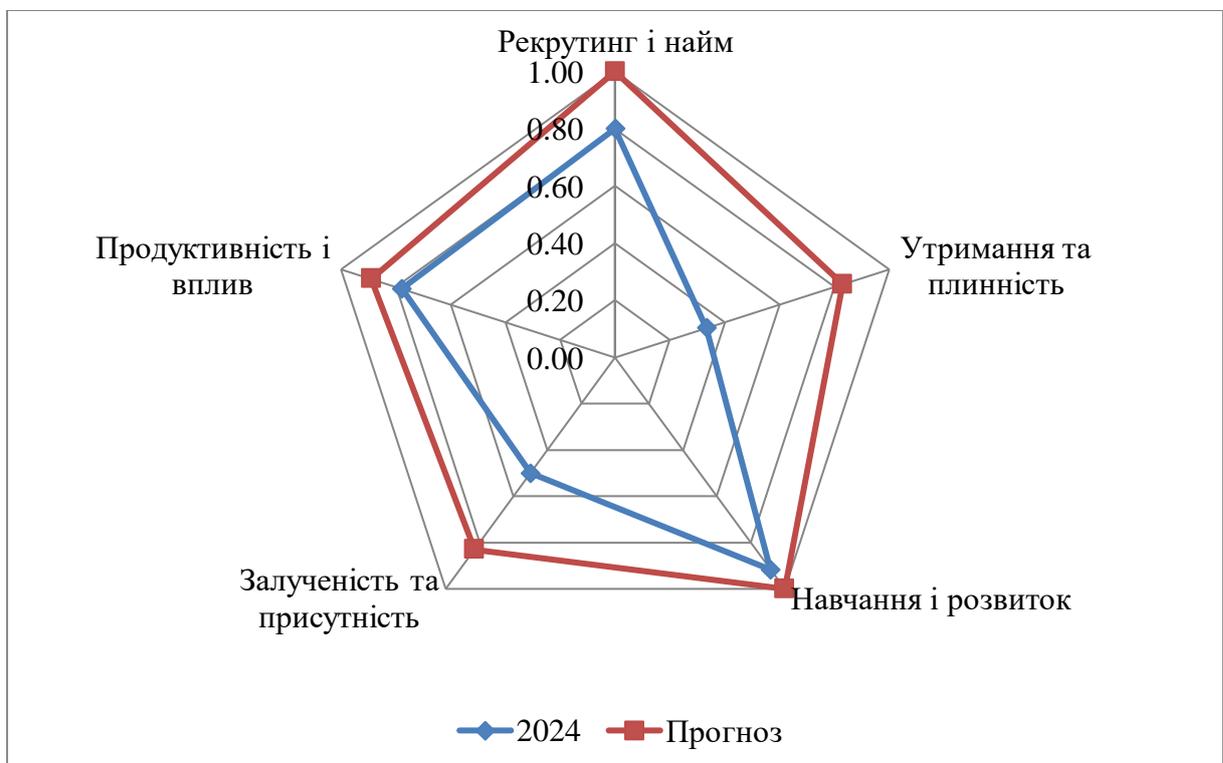


Рис. 3.4. Профіль КРІ системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» після впровадження пропозицій

Як можна побачити з рис. 2.4, після впровадження запропонованих заходів спостерігається вирівнювання «слабких» блоків КРІ в системі управління персоналу підприємства. Зокрема, рекрутинг і найм досягають за оцінками свого максимального субіндексу за рахунок скорочення тривалості закриття вакансій та підвищення частки прийняття пропозицій щодо працевлаштування. Оцінка утримання та плинності персоналу зростає

до 0,83 завдяки досягненню цільового рівня плинності, також підвищується оцінка для блоку залученості та присутності до 0,83 за рахунок зменшення абсентеїзму та зростання лояльності та залученості працівників. Сукупно інтегральний показник ефективності СУП, як очікується, підвищиться з 0,625 до 0,908, що відповідає високому рівню результативності системи управління персоналом внаслідок впровадження гейміфікації як стратегічного напрямку розвитку та підтверджує економічну й організаційну доцільність запропонованих змін.

Слід додатково зазначити, що гейміфікація є керованим механізмом зміни поведінки працівників ДП «АДІДАС-УКРАЇНА», оскільки підсилює регулярність навчання, нормалізує дисципліну присутності через прозорі правила та визнання, а також зменшує ранню плинність через швидке включення нового працівника до культури бренду Adidas. У поєднанні з точковими змінами винагороди (премії за пікові зміни, гарантії мінімуму годин для найефективніших) це формує сильнішу ціннісну пропозицію роботодавця на ринку праці.

Практична цінність запропонованих заходів в рамках впровадження гейміфікації, які розглянуті як пілотний проєкт для конкретного магазину Adidas, який знаходиться у ТРЦ «Міст-Сіті» у м. Дніпро, полягає передусім у їхній масштабованості. Більшість запропонованих інструментів – QR-канал найму та «Дні відкритого найму», мікронавчання, квести для адаптації нових працівників, правила формування змін, «Серія безперервної присутності» тощо – можуть бути стандартизовані та розгорнуті в інших магазинах мережі з мінімальними адаптаціями. Це дозволяє ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» вирівнювати «слабкі» субіндекси HR-профілю без втрати вже існуючих переваг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та запропонувати такі рекомендації:

1. Згідно із системним підходом сутність системи управління персоналом визначається є впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують керованість кадрових процесів через визначені цілі, суб'єктів, правила, інструменти та інформаційні потоки. Сутність СУП полягає у відтворюваному механізмі прийняття й реалізації кадрових рішень, а не у простій сукупності окремих дій щодо персоналу.

2. Еволюцію підходів до управління персоналом обґрунтовано як безперервний еволюційний процес, де нові концепції «нашаровуються» на попередні й інтегрують їх у складнішу систему, а не витісняють повністю.

3. Ключові показники ефективності СУП структуровані у три рівні вимірювання результативності: HR-метрики як базові виміри окремих аспектів управління персоналом, КРІ як відібрані метрики, напрямку пов'язані зі стратегічними цілями системи управління персоналом, та HR-аналітика як рівень причинно-наслідкового аналізу і прогнозування. Також зазначено, що оцінювати СУП необхідно через показники по всіх етапах життєвого циклу працівника, що пов'язує систему метрик із процесним підходом.

4. Досліджувана у роботі організація ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» є дочірньою структурою міжнародного бренду Adidas, який функціонує на вітчизняному ринку модного ритейлу та, попри макроекономічну нестабільність воєнного періоду, демонструє здатність до адаптації й нарощування результатів діяльності. Динаміка фінансових показників за 2022-2024 рр. у поданому аналізі відображає відновлення та подальше зростання виручки і прибутковості підприємства. Тобто, досліджувана організація є фінансово стійкою й конкурентною, має вагому репутацію як роботодавець, однак потребує особливої уваги до забезпечення магазинів

персоналом потрібної якості, підтримання стандартів сервісу та керованості витрат на персонал.

5. Проведений аналіз ключових HR-процесів в ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» виявив цілісний ланцюг управління персоналом – від залучення кандидатів і підбору до первинної адаптації, навчання, мотивації, внутрішнього просування працівників, а також утримання персоналу та контролю дисципліни змін. Сильними сторонами виступають стандартизований підхід до управління персоналом, орієнтація на розвиток компетентностей на робочому місці, а також зв'язок винагороди з результатом, що підтримує продуктивність.

Водночас окреслено ризикові кадрові процеси, що притаманні саме для лінійного персоналу магазинів мережі Adidas: значна плінність кадрів і абсентеїзм, які у роздрібній торгівлі мають безпосередній негативний операційний ефект, втілений у провалах в робочих графіках, перевантаженнях змін, падіння якості сервісу та втратах продажів. Крім того, через плінність та абсентеїзм персоналу виникають додаткові витрати на підбір, адаптацію та навчання.

Таким чином, оцінка HR-процесів ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» підтверджує наявність зрілої архітектури СУП, але із потребою посилити саме процеси утримання та залученості персоналу, а також дисципліни робочих змін, тобто тих елементів, які визначають стабільність роботи магазинів бренду Adidas в реальному часі.

6. Для аналізу показників ефективності системи управління персоналом підприємства була застосована КРІ-методика, яка дозволяє отримати інтегральний показник стану СУП, а також показати розвиток окремих HR-процесів. Розрахований інтегральний показник ефективності СУП за 2024 р. свідчить про загалом прийнятний і достатньо високий рівень керованості HR-системи, однак структура субіндексів виявила певні дисбаланси. Зокрема, оцінка процесів з рекрутингу показав потребу у скорочення повного циклу закриття вакансії. Як найбільш проблемні

визначено процеси управління утриманням та плинністю працівників – проведена оцінка показала, що саме кадрова стабільність для лінійного персоналу магазинів є критичною зоною. Процеси навчання і розвитку показали змішаний результат – годин навчання недостатньо, але завершення програм відповідає нормативу. Отже, проведений аналіз дозволив обґрунтувати основу для подальших управлінських рішень – пріоритетними для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» мають бути заходи, спрямовані на утримання, зниження плинності та абсентеїзму, а також вирівнювання якості навчання персоналу магазинів.

7. За підсумками проведених аналітичних досліджень обґрунтовано, що для ДП «АДІДАС-УКРАЇНА» найбільш доцільним стратегічним вектором удосконалення СУП є гейміфікація як інструмент інтеграції HR-цілей у щоденну операційну рутину роздрібної мережі. Запропонований підхід є актуальним саме для роздрібної мережі, бо дозволяє масштабувати єдині стандарти між магазинами та забезпечувати керованість через метрики, водночас «м'яко» впливаючи на поведінку персоналу без надмірного адміністративного тиску. Для інституціоналізації напряму запропоновано створити лабораторію гейміфікаційних практик із мультидисциплінарною командою і дорожньою картою впровадження на 12 місяців, а також впровадити набір інноваційних інструментів у СУП, серед яких AI-трекери прогресу, симуляції, цифрові нагороди, кооперативні «альянси», гейміфікація кар'єрного росту тощо.

8. Практичні заходи з покращення ключових HR-процесів впливають з запропонованого стратегічного вдосконалення СУП та сформульовані у вигляді пілотного проекту для магазину Adidas у м. Дніпро (ТРЦ «Міст-Сіті»). Зазначені заходи фокусуються на виявлених «вузьких» місцях управління персоналом магазину з метою стабілізації команд змін, зменшення непрямих втрат продажів від неуккомплектованості та підвищення якості сервісу без порушення корпоративних стандартів. Заходи мають конкретні визначені KPI, що полягають у наступному:

- 1) скорочення показнику «час на заповнення посади» через QR-рекрутинг і «Дні відкритого найму»;
- 2) зниження плинності персоналу магазину через пакет утримання працівників – балансування пікових змін, передбачуваність доходу, реалістичне попереднє представлення робочих обов'язків та гейміфіковану адаптацію нових працівників;
- 3) зменшення абсентеїзму через «серію безперервної присутності» та прозорі заміни;
- 4) приріст маржинального доходу завдяки ефективному мікронавчанню, що побудоване на ретельному вивченні пропонованих товарів бренду Adidas, їхніх характеристик та властивостей.

Економічне обґрунтування на прикладі досліджуваного магазину, показало суттєвий очікуваний річний ефект і швидку окупність. Зокрема, сукупний річний ефект оцінено у 421 363 грн при прямих витратах 119 000 грн і чистому ефекті 302 363 грн; показники ROI та періоду окупності підтверджують доцільність реалізації запропонованого пілоту та подальшого масштабування пропонованих рішень на інші магазини мережі. Побудова оновленого HR-профілю показала зростання інтегрального показника ефективності СУП, що є суттєвою перевагою, оскільки інструменти, що дозволили отримати такий результат мають хороші перспективи стандартизації та поширення з мінімальною адаптацією.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Valabanova2011.pdf
2. Бойківська Г., Овчарук О., Ткаченко Д. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>
3. Борданова Л. С. Управління персоналом: навчальний посібник URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л, Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВНЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Винничук Р. О. Особливості форм, методів та інструментів навчання і розвитку персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 13. С. 123–134.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/vynogradarskyj-m.d.-vynogradarska-a.m.-shkanova-o.m.-2009-upravlinnya-personalom.pdf>
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
8. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.
9. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу навчальний посібник. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/5d62eeea-2540-48ed-be78-ac727bcdb214/download>

10. Дяків О. П. Менеджмент персоналу: посібник. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>

11. Замула О., Угрімова І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83-86.

12. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: підручник. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/3034af2b-cc70-445f-8b7e-011258615cc8>

13. Козьменко С. М. Управління персоналом: навчальний посібник. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/425199.pdf

14. Колот А. М. Управління персоналом: підручник. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11437?locale-attribute=uk>

15. Корпоративний сайт міжнародної компанії Adidas AG. URL: <https://www.adidas-group.com>

16. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_623_99319263.pdf

17. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 39-42.

18. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

19. Офіційний сайт інтернет-магазину «АДІДАС» в Україні. URL: <https://surl.li/pykrmc>

20. Підлипна Р. П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 63. С. 64-69.

21. Продіус О. І., Приходько О. М., Огданський К. М. Управління людським капіталом в умовах сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 3. С. 22-25.

22. Сайт ДП «АДІДАС-Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/24251899>

23. Сардак С. Е., Третяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія (PDF): <https://philarchive.org/archive/SAR-26>

24. Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1387/1337>

25. Смирнова І. І., Шевяков Д. В., Курченко В. С. Основні аспекти управління персоналом в сучасних економічних умовах України. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 622-627.

26. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, Л. І. Мороз, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, О. П. Карпій, Н. М. Васильців, В. В. Кузяк, Г. М. Юрченко. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2021. 278 с.

27. Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за ред. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. URL: https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/uprper/

28. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. 2013. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf

29. Boxall, P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. Google Books. URL: https://books.google.com/books/about/Strategy_and_Human_Resource_Management.html?id=toFOEAAAQBAJ

30. Dessler G. Human Resource Management. Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000009678/9780137930654>

31. Ulrich D. Human Resource Champions. Harvard Business School Press (HBSP). URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/7196-HBK-ENG>

ДОДАТКИ

Додаток А

Еволюція концепцій управління персоналом

| Період | Основний фокус | Взгляд на працівника | Методи мотивації | Функції управління персоналом | Відносини з персоналом | Інвестиції в розвиток |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Наукове управління (кін. XIX – поч. XX ст.) | Продуктивність та ефективність виробництва | Як виробничий ресурс; функція оцінюється по часу та обсягу роботи | Матеріальні стимули (премії, штрафи) | Облік, дисципліна, безпека праці | Авторитарні, командно-адміністративні | Мінімальні; фокус на технічні навички |
| Адміністративне управління (1920–1950-ті рр.) | Організаційна структура та регламентація | Як елемент організаційної системи | Матеріальні стимули, формальні вимоги та нормативи | Формалізація посадових обов'язків, розробка регламентів, відбір персоналу | Формалізовані, структуровані за ієрархією | Середні; навчання на робочому місці |
| Людські відносини (1930–1960-ті рр.) | Соціальні потреби та психологічне благополуччя | Як соціальна та психологічна істота | Соціальне визнання, почуття причетності, участь у прийнятті рішень | Розвиток комунікацій, врахування неформальних груп, психологічне тестування | Більш гуманні, з урахуванням психосоціальних потреб | Збільшені; розвиток лідерства та комунікацій |
| Поведінкові науки (1960–1980-ті рр.) | Мотивація та самоздійснення | Як цілісна особа з різними потребами | Різноманітні мотиватори; акцент на вищих рівнях потреб | Планування кар'єри, програми розвитку, оцінка компетенцій | Більш партнерські; участь у управлінні | Значні; розвиток компетенцій та лідерства |
| Управління людським капіталом (1980–2000-ні рр.) | Людський капітал як стратегічний ресурс | Як інвестиція організації; носій знання та компетенцій | Комбінація матеріальних та нематеріальних факторів | Маркетинг персоналу, управління розвитком, планування кар'єри | Партнерські; більше прав для співробітників | Дуже значні; розглядаються як інвестиції |

Продовження додатку А

| | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Стратегічне управління людським капіталом (2000–2010-ті рр.) | Вирівнювання людських ресурсів із бізнес-стратегією | Як стратегічний актив для досягнення цілей | Комплексні мотиваційні системи; залучення до цілей організації | Стратегічне планування, управління талантами, employer branding | Союзні; залучення до стратегічного планування | Дуже високі; розглядаються як ключова інвестиція |
| People Analytics та дані (2010-ті – сучасність) | Прогнозування та оптимізація на основі даних | Як джерело даних; поведінка та потенціал аналізуються через дані | Персоналізовані мотиватори на основі даних | Прогнозна аналітика, персоналізований розвиток, превентивне управління | Дані-орієнтовані; більш точні та персоналізовані | Оптимізовані; розраховуються на основі ROI |
| Agile HR та гнучкість (2015-ті – сучасність) | Адаптивність та швидке реагування на зміни | Як активна частина організації, здатна до самоуправління | Причетність до процесів, можливість впливу на роботу | Ітеративні процеси, швидка адаптація, автоматизація рутини | Співпрацьовничі; орієнтовані на командну роботу | Послідовні; розвиток гнучкості та адаптивності |
| Управління досвідом працівника (2015-ті – сучасність) | Комплексний досвід працівника протягом його подорожі | Як цілісна особа з усіма її потребами та прагненнями | Позитивна культура, гнучкість, визнання, можливості розвитку | Управління повним циклом перебування працівника | Глибоко людиноцентричні; орієнтовані на благополуччя | Дуже високі; в розвиток та благополуччя |
| Персоналізація та гіперперсоналізація (2020-ті рр. – сучасність) | Індивідуальні шляхи розвитку та благополуччя | Як унікальна особа з індивідуальними потребами та потенціалом | Персоналізовані програми розвитку, гнучкі умови праці | Персоналізована розробка, рекомендації на основі ШІ | Індивідуальні партнерства; орієнтовані на особу | Максимальні; інвестицій в кожного працівника окремо |

Додаток Б

Основні показники ефективності HR за категоріями*

| Категорія показників | Ключові метрики | Формула розрахунку | Типовий бенчмарк | Значення для HR |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------|
| Рекрутинг та найм | Час на заповнення посади | Дата розміщення вакансії до дати початку роботи | 25-35 днів | Вказує на ефективність процесу залучення |
| | Витрати на одного найманого | (Внутрішні витрати + Зовнішні витрати) / Кількість найманих | 25-100% річної зарплати | Демонструє ефективність витрат на рекрутинг |
| | Коефіцієнт прийняття пропозиції | (Прийняті пропозиції / Зроблені пропозиції) × 100 | 70-90% | Вказує на привабливість пропозицій |
| Утримання та плинність | Коефіцієнт утримання | (Працівники, які залишилися / Початкова кількість) × 100 | 80% або більше | Вказує на здатність утримувати таланти |
| | Коефіцієнт плинності | (Розлучення / Середня кількість працівників) × 100 | 10-15% на рік | Вказує на проблеми із задоволенням |
| Розвиток та навчання | Годин навчання на працівника | Загальні години навчання / Кількість працівників | 30-40 годин на рік | Показує інвестиції у розвиток |
| | ROI навчання | (Монетарні вигоди - Витрати) / Витрати × 100% | Позитивна величина | Демонструє фінансовий повернення |
| Залученість та задоволеність | Показник залученості | Середнє значення з опитування | 70% або більше | Вказує на емоційну прив'язаність |
| | Net Promoter Score (NPS) | (% промоутерів - % критиків) | 0-100 | Вказує на ймовірність рекомендації |
| Продуктивність та результативність | Дохід на одного працівника | Загальна виручка / Кількість працівників | Залежить від галузі | Вказує на монетизацію робочої сили |

*Складено на основі [1-3]

Функціонал HR-відділу ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»*

| Назва посади | Загальна характеристика | Функції |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Керівник відділу | Очолює всі HR-функції підприємства, забезпечує формування та реалізацію кадрової політики, стандартизацію HR-процесів, координацію роботи HR-команди та контроль результативності через систему HR-показників. | Формування кадрової політики та процедур управління персоналом; планування потреб у персоналі й контроль чисельності; управління ключовими HR-процесами (підбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація); контроль дотримання трудового законодавства та корпоративних стандартів; управління HR-аналітикою, підготовка узагальнених звітів і управлінських рішень щодо персоналу. |
| HR-бізнес-партнер роздрібною мережі | Забезпечує HR-супровід роздрібною мережі, поєднує операційні потреби магазинів (графіки, укомплектованість, продуктивність) із кадровою політикою, координує керівників торгових точок у частині роботи з персоналом. | Планування потреб у персоналі магазинів, узгодження заявок на підбір; участь у формуванні графіків роботи та оптимізації зайнятості; робота з утриманням персоналу (управління плинністю, причинами звільнень, залученістю); супровід оцінювання результативності та дисциплінарних питань; комунікації між офісом і магазинами щодо HR-правил та змін. |
| Рекрутер | Реалізує процес підбору (масовий і точковий), відповідає за формування потоку кандидатів та швидке закриття вакансій, підтримує стандарти "найм за цінностями" з подальшим навчанням у процесі роботи. | Пошук і залучення кандидатів через різні канали; організація та проведення попереднього відбору (скрінінг), співбесід, оцінювання; супровід кандидатів до етапу виходу на роботу (job offer, узгодження умов); ведення бази кандидатів, аналіз причин відмов/втрат; координація керівників магазинів у частині локального залучення персоналу. |
| Спеціаліст з кадрового адміністрування | Забезпечує кадрове діловодство та операційну дисципліну HR-процесів: оформлення трудових відносин, документообіг, облік робочого часу, підтримка відповідності вимогам законодавства й внутрішніх регламентів. | Оформлення прийому, переведення, звільнення; ведення особових справ і наказів; табельовання, облік робочого часу/відпусток/лікарняних; підготовка кадрової звітності та довідок; документальний супровід нестандартних режимів роботи (простій, робота під час повітряних тривог тощо). |
| Спеціаліст з оплати праці та мотивації (C&B) | Адмініструє систему винагороди (базова оплата + змінна частина), правила преміювання та KPI, підтримує | Розрахунок заробітної плати та премій; адміністрування KPI-бонусів і порогових умов преміювання; участь у формуванні/оновленні положення про оплату праці; моніторинг |

| | | |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | конкурентоспроможність компенсацій, забезпечує коректність нарахувань і прозорість мотиваційних механік. | відповідності компенсацій ринку; супровід соціального пакета та гарантій (відпустки, лікарняні, доплати). |
| Спеціаліст з навчання розвитку персоналу | Забезпечує адаптацію нових працівників і безперервне навчання, розвиток компетенцій під продукт і сервіс, координує програми внутрішнього просування та підготовки кадрового резерву. | Організація onboarding та навчальних програм (у т.ч. e-learning); координація тестування знань і контролю проходження навчання; підготовка програм розвитку (для консультантів, Shift Leader, менеджерів); супровід кадрового резерву та внутрішніх конкурсів; оцінка ефективності навчання й пропозиції щодо його покращення. |
| HR-аналітик | Веде HR-аналітику та систему HR-метрик для управління ефективністю персоналу, забезпечує регулярний моніторинг показників і підготовку аналітичних висновків для керівництва. | Збір і аналіз HR-метрик (плинність, абсентеїзм, внутрішнє просування тощо); підготовка управлінських звітів (у т.ч. щомісячних оглядів); виявлення причин відхилень і ризиків у HR-процесах; підготовка рекомендацій щодо оптимізації HR-інструментів і процедур; підтримка рішень щодо чисельності, утримання та продуктивності. |
| Спеціаліст із роботи персоналом (Employee Relations) | Забезпечує соціально-психологічну стабільність колективу, веде роботу з внутрішніми комунікаціями, конфліктними питаннями, підтримкою персоналу в кризових умовах і дотриманням протоколів безпеки. | Опрацювання звернень працівників, профілактика конфліктів; внутрішні комунікації щодо змін, правил та процедур; супровід дисциплінарних кейсів; реалізація заходів підтримки персоналу (у т.ч. психологічна допомога/EAP); координація дій за протоколами безпеки (робота під час тривоги, евакуація, інформування). |

*Складено на основі [22]

Річна фінансова звітність ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»*

| | | КОДИ | | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|----|----|
| | | 2024 | 12 | 31 |
| Підприємство | ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АДІДАС-УКРАЇНА» | 24251899 | | |
| Територія | 8038900000 | UA80000000000980793 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання | Дочірнє підприємство | 160 | | |
| Вид економічної діяльності | Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах | 47.72 | | |
| Середня кількість працівників | 541 | | | |

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Адреса, вулиця Гарматна, буд. 4, м. КИЇВ, 03067
 телефон

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| - |
| v |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

| Актив | Код рядка | 31 грудня 2023 | 31 грудня 2024 | Примітки |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Необоротні активи | 1000 | 4 179 | 15 578 | 5 |
| Нематеріальні активи | | | | |
| первісна вартість | 1001 | 5 503 | 20 078 | 5 |
| накопичена амортизація | 1002 | (1 324) | (4 500) | 5 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 24 644 | 3 842 | 5 |
| Основні засоби | 1010 | 42 751 | 139 413 | 5 |
| первісна вартість | 1011 | 250 998 | 358 010 | 5 |
| знос | 1012 | (208 245) | (218 597) | 5 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - | |
| Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 15 151 | 14 811 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 17 221 | 16 704 | 17 |
| Інші необоротні активи* | 1090 | 151 576 | 186 224 | 11 |
| Усього за розділом I | 1095 | 255 522 | 376 572 | |

* Інші необоротні активи представлені виключно активами з права користування.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 11-38, які є складовою частиною фінансової звітності.

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АДДАС-УКРАЇНА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року (продовження)

(в тисячах гривень)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|---|
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 902 458 | 1 318 190 | 6 |
| Виробничі запаси | 1101 | - | - | |
| Готова продукція | 1103 | - | - | |
| Товари | 1104 | 902 458 | 1 318 190 | 6 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | - | 34 864 | 7 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 42 352 | 45 100 | 7 |
| з бюджетом | 1135 | 40 845 | 30 645 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 2 398 | 8 581 | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | - | - | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2 139 | 1 621 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 250 374 | 250 274 | 8 |
| Готівка | 1166 | 2 509 | 2 773 | 8 |
| Рахунки в банках | 1167 | 247 865 | 247 501 | 8 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 217 | 1 932 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 87 708 | 6 047 | 9 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1 327 093 | 1 688 673 | |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - | |
| Баланс | 1300 | 1 582 615 | 2 065 245 | |

| Пасив | Код рядка | 31 грудня 2023 | 31 грудня 2024 | Примітки |
|------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|----------|
| 1 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 393 | 3 393 | 10 |
| Капітал у дооцінках | | - | - | |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - | |
| Резервний капітал | 1415 | - | - | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 920 542 | 963 852 | |
| Неоплачений капітал | | - | - | |
| Вилучений капітал | | - | - | |
| Усього за розділом I | 1495 | 923 935 | 967 245 | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 123 329 | 138 015 | 11 |
| Усього за розділом II | 1595 | 123 329 | 138 015 | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 31 | - | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 73 073 | 93 744 | 11 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 419 719 | 783 044 | 12 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 739 | 1 496 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 889 | 1 424 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 3 745 | 5 445 | |
| за одержаними авансами | 1635 | 3 504 | 5 292 | |
| за розрахунками з учасниками | 1645 | - | - | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 13 617 | 44 198 | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 20 034 | 25 342 | 12.1 |
| Усього за розділом III | 1695 | 535 351 | 959 985 | |
| Баланс | 1900 | 1 582 615 | 2 065 245 | |

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 р. дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 1 097 999 тисяч гривень (31 грудня 2023 р.: 658 680 тисяч гривень).




 Маринич Ігор Миколайович
 Гаврилук Оксана Вікторівна

| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--|----------|----|----|
| Підприємство <u>ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АДДАС-УКРАЇНА»</u> (найменування) | Дата (рік, місяць, число) | | КОДИ | | |
| | за | | 2024 | 12 | 31 |
| | ЄДРПОУ | | 24251899 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|---------------------------------------------------------------------|------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 2 339 917 | 1 495 090 | 13 | |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1 380 276) | (823 064) | 6 | |
| Валовий: прибуток | 2090 | 959 641 | 672 026 | | |
| збиток | 2095 | - | - | | |
| Інші операційні доходи | 2120 | 9 899 | 73 676 | 14 | |
| Адміністративні витрати | 2130 | (114 247) | (100 699) | 15 | |
| Витрати на збут | 2150 | (706 605) | (463 790) | 16 | |
| Інші операційні витрати* | 2180 | (86 081) | (57 268) | | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 62 607 | 123 945 | | |
| збиток | 2195 | - | - | | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 19 545 | 23 487 | | |
| Інші доходи | 2240 | 716 | 8 214 | | |
| Фінансові витрати | 2250 | (28 517) | (27 605) | 11 | |
| Інші витрати | 2270 | (595) | (4 782) | | |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 53 756 | 123 259 | | |
| збиток | 2295 | | | | |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | (10 446) | (29 054) | 17 | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 43 310 | 94 205 | | |
| збиток | 2355 | | | | |

* Інші операційні витрати переважно включають збиток від курсових різниць.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - | |
| Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 43 310 | 94 205 | |

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 82 038 | 76 809 | |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 189 130 | 124 510 | |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 41 469 | 27 637 | |
| Амортизація | 2515 | 146 218 | 122 313 | |
| Інші операційні витрати | 2520 | 448 078 | 270 488 | |
| Разом | 2550 | 906 933 | 621 757 | |

Таблиця включає статті «Адміністративні витрати», «Витрати на збут» та «Інші операційні витрати».

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, у грн | 2610 | - | - | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, у грн | 2615 | - | - | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - | |



(Handwritten signature in blue ink)

Маринич Ігор Миколайович

| | | | КОДИ | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|----|----|
| | | | 2023 | 12 | 31 |
| Підприємство | ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АДІДАС-УКРАЇНА» | Дата (рік, місяць, число) | 24251899 | | |
| Територія | 8038900000 | за ЄДРПОУ | UA80000000000980793 | | |
| Організаційно-правова форма господарювання | Дочірнє підприємство | за КОПФГ | 160 | | |
| Вид економічної діяльності | Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах | за КВЕД | 47.72 | | |
| Середня кількість працівників | 537 | | | | |

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Адреса, телефон вулиця Гарматна, буд. 4, м. КИЇВ, 03067

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| - |
| V |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

| | | Форма № 1 | Код за ДКУД | 1801001 | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------|----------|--|
| Актив | Код рядка | 31 грудня 2022 | 31 грудня 2023 | Примітки | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| I. Необоротні активи | | | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 2 650 | 4 179 | 5 | |
| первісна вартість | 1001 | 7 938 | 5 503 | 5 | |
| накопичена амортизація | 1002 | (5 288) | (1 324) | 5 | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1 251 | 24 644 | 5 | |
| Основні засоби | 1010 | 45 698 | 42 751 | 5 | |
| первісна вартість | 1011 | 324 936 | 250 996 | 5 | |
| знос | 1012 | (279 238) | (208 245) | 5 | |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | - | - | | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | - | - | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - | | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 17 430 | 15 151 | | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 40 886 | 17 221 | 17 | |
| Інші необоротні активи* | 1090 | 151 538 | 151 576 | 11 | |
| Усього за розділом I | 1095 | 259 453 | 255 522 | | |

* – Інші необоротні активи представлені виключно активами з права користування.

ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АДДАС-УКРАЇНА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року (продовження)

(в тисячах гривень)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|---|
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 1100 | 349 462 | 902 458 | 6 |
| Виробничі запаси | 1101 | - | - | |
| Готова продукція | 1103 | - | - | |
| Товари | 1104 | 349 462 | 902 458 | 6 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | - | - | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 338 | - | 7 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 24 054 | 42 352 | |
| з бюджетом | 1135 | 79 | 40 845 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | 2 398 | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | - | - | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 599 | 2 139 | |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 497 111 | 250 374 | 8 |
| Готівка | 1166 | 2 262 | 2 509 | 8 |
| Рахунки в банках | 1167 | 494 849 | 247 865 | 8 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 1 773 | 1 217 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 6 654 | 87 708 | 9 |
| Усього за розділом II | 1195 | 880 070 | 1 327 094 | |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - | |
| Баланс | 1300 | 1 139 523 | 1 582 615 | |

Фінансова звітність стаіом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року (продовження)

(в тисячах гривень)

| Пасив | Код рядка | 31 грудня 2022 | 31 грудня 2023 | При-мітки |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|------------------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 3 393 | 3 393 | 10 |
| Капітал у дооцінках | | - | - | |
| Додатковий капітал | 1410 | - | - | |
| Резервний капітал | 1415 | - | - | |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 826 764 | 920 542 | |
| Неоплачений капітал | | - | - | |
| Вилучений капітал | | - | - | |
| Усього за розділом I1495 | | 830 157 | 923 935 | |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | - | - | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | - | - | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 110 216 | 123 329 | 11 |
| Усього за розділом II | 1595 | 110 216 | 123 329 | |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 1 | 31 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 93 876 | 73 073 | 11 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 18 619 | 419 719 | 12 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 8 939 | 739 | |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | - | - | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 650 | 889 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2 467 | 3 745 | |
| за одержаними авансами | 1635 | 7 619 | 3 504 | |
| за розрахунками з учасниками | 1645 | - | - | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 10 322 | 13 617 | |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | - | - | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 56 657 | 20 034 | 12.1 |
| Усього за розділом III | 1695 | 199 150 | 535 351 | |
| Баланс | 1900 | 1 139 523 | 1 582 615 | |

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 р. дорівнює сумі рядків 1595 та 1695 і становить 658 680 тисяч гривень (31 грудня 2022 р.: 309 366 тисяч гривень).

Керівник
Головний бухгалтер

Маринич Ігор Миколайович

Гаврилук Оксана Вікторівна

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АДДАС-УКРАЇНА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

| | | | | |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|----|----|
| Підприємство <u>ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО «АДДАС-УКРАЇНА»</u> | Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ | КОДИ | | |
| | | 2023 | 12 | 31 |
| | | 24251899 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття | Код рядка | За звітний період | 1801003 | |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| | | | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1 495 090 | 602 395 | 13 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (823 064) | (315 442) | |
| Валовий: прибуток | 2090 | 672 026 | 286 953 | |
| збиток | 2095 | - | - | |
| Інші операційні доходи* | 2120 | 73 676 | 47 162 | 14 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (100 699) | (73 987) | 15 |
| Витрати на збут | 2150 | (463 790) | (309 896) | 16 |
| Інші операційні витрати** | 2180 | (57 268) | (20 685) | |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 123 945 | | |
| збиток | 2195 | - | (70 453) | |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 23 487 | 8 689 | |
| Інші доходи | 2240 | 8 214 | 10 523 | |
| Фінансові витрати | 2250 | (27 605) | (43 790) | 11 |
| Інші витрати | 2270 | (4 782) | (7 612) | |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 123 259 | - | |
| збиток | 2295 | | (102 643) | |
| Витрати з податку на прибуток | 2300 | (29 054) | 18 470 | 17 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 94 205 | - | |
| збиток | 2355 | | (84 173) | |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | - | - | |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | - | - | |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | - | - | |
| Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 94 205 | (84 173) | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 11-45, які є складовою частиною фінансової звітності.

ДОЧІРНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АДІДАС-УКРАЇНА»

Фінансова звітність сталом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|----------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 76 809 | 24 957 | |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 124 510 | 108 124 | |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 27 637 | 22 990 | |
| Амортизація | 2515 | 122 313 | 142 199 | |
| Інші операційні витрати | 2520 | 270 488 | 87 457 | |
| Разом 2550 | | 621 757 | 385 727 | |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року | Примітки |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | - | - | |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | - | - | |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, у грн | 2610 | - | - | |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, у грн | 2615 | - | - | |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | - | - | |



Керівник

Головний бухгалтер

Ідентифікаційний код
24251899Маринич Ігор МиколайовичГаврилюк Оксана Вікторівна

*Складено на основі [22]

Профіль КРІ системи управління персоналом ДП «АДІДАС-УКРАЇНА»
після впровадження пропозицій

| Блок КРІ | Показник | Факт (після впровадження) | Норматив/ціль | Оцінка | Бал |
|----------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|---------------|--------|-----|
| Рекрутинг і найм | Час на заповнення посади (Time-to-fill), днів | 14 | ≤ 14 | A | 3 |
| | Час на найм (Time-to-hire), днів | 10 | ≤ 14 | A | 3 |
| | Витрати на найм 1 працівника, грн | 5200 | ≤ 6000 | A | 3 |
| | Коефіцієнт прийняття пропозиції, частка | 0,80 | $\geq 0,75$ | A | 3 |
| | Якість найму, інтегр. оцінка | 0,80 | $\geq 0,80$ | A | 3 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{рекр}}$ | 1,00 | | | 15 |
| Утримання та плинність | Коефіцієнт утримання персоналу, частка | 0,55 | $\geq 0,6$ | B | 2 |
| | Коефіцієнт плинності персоналу, частка | 0,40 | $\leq 0,4$ | A | 3 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{утр}}$ | 0,83 | | | 5 |
| Навчання і розвиток | Години навчання на 1 працівника за рік, год | 15 | ≥ 15 | A | 3 |
| | Коефіцієнт завершення програм навчання, частка | 0,85 | $\geq 0,85$ | A | 3 |
| | ROI інвестицій у навчання, частка | 0,21 | $\geq 0,20$ | A | 3 |
| | Коефіцієнт внутрішнього просування, частка | 0,75 | $\geq 0,65$ | A | 3 |
| Субіндекс блоку | $k_{\text{навч}}$ | 1,00 | | | 12 |
| Залученість та присутність | Показник відсутності на роботі, частка | 0,027 | $\leq 0,02$ | B | 2 |

| | | | | | |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|---------|-------------|---|---|
| | Індекс залученості / eNPS, бали | 22 | ≥ 20 | A | 3 |
| Субіндекс блоку | $K_{\text{залуч}}$ | 0,83 | | | 5 |
| Продуктивність і вплив | Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу | 4 325,2 | 2 784,2 | A | 3 |
| | Коефіцієнт трудових витрат до доходу, частка | 0,099 | $\leq 0,12$ | A | 3 |
| | Частка досягнення цілей (OKR/KPI), частка | 0,65 | $\geq 0,75$ | B | 2 |
| Субіндекс блоку | $K_{\text{продукт}}$ | 0,89 | | | 8 |
| Інтегральний показник ефективності СУП | | 0,908 | | | |