

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

АНАНЧЕНКО Анастасія Вікторівна

УДК: 658:5.005.591.6

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Трансформація системи соціально-трудових відносин в

інноваційних змін у мережі магазинів «Dlja Tebe»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

Зелінська Антоніна Михайлівна

Кандидат економічних наук, доцент

## Анотація

**Ананченко А.В. «Трансформація системи соціально-трудо­вих відносин в інноваційних змін у мережі магазинів «Dlja Tebe». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У роботі проаналізовано особливості впливу інноваційних змін на систему соціально-трудо­вих відносин у роздрібній мережі «Dlja Tebe». Особливу увагу приділено адаптації системи управління персоналом до нових технологічних рішень, зокрема впровадженню автоматизованих HR-систем для планування графіків, обліку робочого часу та оцінки ефективності.

*Ключові слова:* соціально-трудо­ві відносини, HR-автоматизація, KPI, мотивація персоналу, управління змінами, ефективність.

## SUMMARY

**Ananchenko A.V. «Transformation of the System of Social and Labor Relations under Innovative Changes in the ‘Dlja Tebe’ Store Chain.» – Manuscript.**

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The thesis analyzes the impact of innovative changes on the system of social and labor relations in the retail chain “Dlja Tebe.” Special attention is paid to the adaptation of personnel management systems to new technological solutions, in particular the implementation of automated HR systems for shift scheduling, time tracking, performance evaluation, and increasing transparency in employee incentives.

*Key words:* social and labor relations, HR automation, KPI, staff motivation, change management, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ІННОВАЦІЙ .....	7
1.1. Сутність та значення соціально-трудо­вих відносин в організації .....	7
1.2. Інноваційні зміни як фактор трансформації трудових відносин .....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ДЛЯ ТЕБЕ».....	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі .....	14
2.2. Діагностика стану соціально-трудо­вих відносин і впливу інноваційних змін на персонал.....	17
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «ДЛЯ ТЕБЕ».....	21
3.1. Напрями адаптації системи соціально-трудо­вих відносин до інноваційних змін .....	21
3.2. Розробка рекомендацій щодо зміцнення соціального партнерства та підвищення трудової мотивації.....	22
ВИСНОВКИ .....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	36

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний етап розвитку економіки, на якому технології та інновації визначають основні напрями функціонування бізнесу, вимагає перегляду та адаптації соціально-трудових відносин (СТВ) до нових умов. Особливо це актуально для компаній, що функціонують у сфері ритейлу, де швидкі зміни в попиті, технологіях і конкурентному середовищі зумовлюють необхідність постійної трансформації трудових відносин. У цьому контексті компанії, які змогли адаптувати свої соціально-трудові відносини до нових реалій, демонструють кращі результати в плані стабільності, зниження плинності кадрів і підвищення залученості працівників. Це свідчить про те, що в умовах економічної та соціальної турбулентності саме якість соціально-трудових відносин може стати ключовим фактором стабільності та розвитку організації.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми розвитку національної системи соціально-трудових відносин активно обговорюється в наукових роботах провідних українських вчених, таких як О.І. Амоша, С.І. Бандур, В.П. Антонюк, І.Ф. Гнибіденко, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, Т.А. Заяць, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, В.В. Онікієнко, В.А. Савченко, М.В. Семікіна та інші. Незважаючи на значну наукову активність у цій сфері, все ще залишається низка теоретичних і практичних питань, які потребують подальшого дослідження. Зокрема, механізми формування, регулювання та розвитку соціально-трудових відносин потребують більш глибокого аналізу і вдосконалення, що підкреслює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі. Особливо важливим є дослідження соціально-трудових відносин в ритейлі, де швидкі зміни в технологіях, організаційних структурах і культурі компаній створюють нові виклики для адаптації трудових відносин до сучасних вимог і умов. Отже, дослідження механізмів соціально-трудових відносин у ритейлі є надзвичайно важливим для формування ефективних управлінських стратегій у цій сфері.

**Мета та завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у вивченні процесу трансформації соціально-трудових відносин в умовах інноваційних змін

у ритейл-компаніях на прикладі мережі магазинів «Dlja Tebe», а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення цих відносин у контексті цифровізації та автоматизації бізнес-процесів.

**Завдання дослідження:**

- оцінити сучасний стан соціально-трудових відносин у мережі магазинів «Dlja Tebe».
- визначити роль інноваційних технологій у зміні соціально-трудових відносин в ритейлі.
- проаналізувати проблеми і бар'єри, які виникають при адаптації трудових відносин до інновацій.
- розробити рекомендації для покращення системи соціально-трудових відносин в умовах цифровізації ритейл-компаній.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єкт дослідження* – процес трансформації соціально-трудових відносин під впливом інноваційних змін у ритейлі, зокрема адаптація цих відносин до умов цифровізації.

*Предмет дослідження* – система соціально-трудових відносин у мережі магазинів «Dlja Tebe».

**Методи та інформаційна база дослідження.** Методи дослідження, як були використані включають аналіз документів, який передбачає вивчення внутрішніх документів компанії «Dlja Tebe», *бібліографічний метод* (аналіз наукових джерел для вивчення теоретичних засад соціально-трудових відносин та їх трансформації в умовах інновацій), *методи порівняльного аналізу* (порівнянні соціально-трудових відносин у «Dlja Tebe» з іншими ритейл-компаніями для виявлення кращих практик і типових проблем), метод соціологічного опитування

*Інформаційною* базою дослідження слугували наукові статті, монографії, аналітичні звіти, нормативно-правові акти, статистичні дані, а також внутрішні документи мережі магазинів «Dlja Tebe», що стосуються управління соціально-трудовими відносинами. Враховуються також дослідження провідних

українських та міжнародних вчених з питань соціально-трудових відносин, інновацій та управління персоналом в умовах змін.

**Практичне значення отриманих результатів.** Дослідження поєднує теоретичну базу та практичні рішення, пропонуючи масштабовану модель підвищення ефективності роботи персоналу для торговельних мереж малого та середнього бізнесу

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.**

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових публікаціях:

1. Ананченко А.В. Сутність соціально-трудових відносин в умовах турбулентності. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*. зб. наукових праць Науково-практичної студентської конф., Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 236–239

2. Зелінська А.М., Ананченко А.В., Нікітіна К.І. Інтеграція системи талант-менеджменту в управління соціально-трудовами відносинами: стратегічний підхід до розвитку людського капіталу підприємства. *Наукові читання – 2025*. Зб. наукових праць за результатами науково-практичної конф. науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НІІ менеджменту, бізнесу і права. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 47-49

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту, містить 8 таблиць. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 1 додаток.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ІННОВАЦІЙ

#### 1.1. Сутність та значення соціально-трудоових відносин в організації

Соціально-трудоові відносини (СТВ) – це комплекс взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями (а також їх представницькими органами за участі держави), які пов'язані з наймом, використанням і відтворенням робочої сили та спрямовані на забезпечення високого рівня життя особистості, колективів і суспільства. Іншими словами, СТВ охоплюють увесь спектр взаємодії між працівником і роботодавцем у процесі праці. Зокрема, до ключових сфер, які охоплюють СТВ в організації, належать:

- колективні та індивідуальні переговори між найманими працівниками і роботодавцем;
- укладення трудових договорів та угод (визначення взаємних зобов'язань);
- встановлення умов та розмірів оплати праці;
- врегулювання трудових конфліктів (шляхом діалогу, примирення чи страйків);
- участь працівників в управлінні підприємством (соціальне партнерство) та інші пов'язані питання [5.с.10]

У контексті діяльності організації ефективні соціально-трудоові відносини відіграють критично важливу роль. Вони фактично є “серцевиною” всієї системи відносин: від характеру і досконалості цих відносин безпосередньо залежить якість трудового життя персоналу, соціальна злагода в колективі, продуктивність праці і зрештою – успішність і прогрес організації, іншими словами, гармонійні трудові відносини сприяють мотивації працівників, низькій плинності кадрів та високій віддачі праці, тоді як конфліктні або несправедливі відносини можуть призводити до зниження продуктивності, соціальної напруженості та відтоку кваліфікованих кадрів. Таким чином, СТВ є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якого підприємства адже

узгодження інтересів роботодавця і персоналу створює основу для стабільного розвитку колективу.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким впровадженням інноваційних технологій, що суттєво впливають на сферу праці. Науково-технічний прогрес (цифровізація, автоматизація тощо) сьогодні виступає одним із ключових чинників трансформації системи соціально-трудова відносин. Поява нових технологій змінює як організаційну структуру підприємств, так і характер праці та взаємини між роботодавцем і найманими працівниками. Нижче розглянемо дві основні площини таких змін: вплив інновацій на організаційну структуру та безпосередньо на трудові відносини і модель праці.

Вплив інноваційних технологій на організаційну структуру. Інноваційні технології змушують компанії переглядати традиційні організаційні моделі. У цифрову епоху громіздкі багаторівневі ієрархії перестають бути ефективними – для гнучкості та швидкої реакції на зміни бізнесу все більше підприємств переходять до більш плоских (флатових) структур управління.

Крім спрощення ієрархії, технологічні зміни сприяють переходу до мережевих структур, побудованих із гнучких команд. Компанії запроваджують динамічні «мережі команд», які можуть швидко формуватися під конкретні проекти і так само швидко реорганізовуватися після їх завершення. Такий підхід до організаційної структури підвищує адаптивність підприємства: замість жорсткого поділу на відділи формується середовище, де крос-функціональні команди самостійно вирішують поставлені задачі в тісній співпраці.

Дистанційна (віддалена) робота – ще один важливий аспект організаційних змін під впливом інновацій. Сучасні засоби зв'язку та ІТ-платформи дозволяють багатьом працівникам виконувати свої обов'язки поза офісом. Пандемія COVID-19, а згодом і воєнні реалії в Україні, значно прискорили перехід до віддаленої роботи. У 2024 році в сфері ритейлу, хоча більшість співробітників повернулися до офлайн-режиму, все ж понад 20% працівників продовжують працювати дистанційно.

Компанії вимушені адаптувати інфраструктуру: забезпечувати співробітників технічними засобами, налагоджувати кібербезпеку та автономність домашнього офісу. Так, однією з найбільших проблем при дистанційній роботі в Україні стали перебої з електроенергією, що спонукало роботодавців інвестувати в резервні живлення та підтримку home office для персоналу. Географічні межі найму також розширилися – роботодавець може залучати фахівців з різних регіонів країни (і навіть з-за кордону), організовуючи розподілені команди. У Києві, наприклад, спостерігається найбільша концентрація вакансій із дистанційною роботою (близько 55% усіх пропозицій віддаленої зайнятості по країні), що свідчить про попит на гнучкі формати праці, особливо для офісних та ІТ-спеціальностей [9]. В цілому вплив інновацій на структуру організацій проявляється через підвищення гнучкості, децентралізацію управління та перехід від жорсткої вертикалі до більш мережевої, технологічно підтримуваної конфігурації бізнесу.

## **1.2. Інноваційні зміни як фактор трансформації трудових відносин**

Трудові відносини – тобто взаємодія між працівником і роботодавцем у процесі праці – зазнають суттєвих змін під впливом сучасних технологічних новацій. По-перше, автоматизація бізнес-процесів і впровадження штучного інтелекту призводять до скорочення потреби в рутинній людській праці в багатьох сферах. У роздрібній торгівлі це видно на прикладі кас самообслуговування: великі мережі супермаркетів України, як-от Novus, активно встановлюють каси самообслуговування, інвестуючи значні кошти в такі рішення (з 2017 року мережа Novus встановила понад 140 кас самообслуговування у своїх магазинах).

Впровадження технологій самообслуговування дозволяє торговельним мережам оптимізувати витрати на персонал – зменшується кількість касирів, необхідних для обслуговування клієнтів, що веде до зниження витрат на оплату праці. При цьому роль працівників трансформується: замість виконання суто

механічних операцій (пробиття товару на касі) персонал більше зосереджується на консультативних функціях, допомагає покупцям користуватися технікою, контролює справність обладнання.

Отже, частина традиційних посад може скорочуватися, але з'являються нові завдання і вимоги до кваліфікації наявних працівників (наприклад, цифрова грамотність, вміння керувати автоматизованими системами).

По-друге, цифровізація бізнесу створює нові робочі місця та ролі, часто зовсім іншого профілю. Зростає потреба в ІТ-спеціалістах, аналітиках даних, фахівцях з електронної комерції та цифрового маркетингу – навіть у традиційних галузях на кшталт ритейлу. Паралельно відбувається вимирання застарілих професій і навичок. Дослідження відзначають появу принципово нових видів зайнятості та поступове зникнення частини «старих» професій під впливом цифрових технологій. За оцінками українських вчених, на ринку праці спостерігається ефект заміщення: кожному зниклому робочому місцю можуть відповідати кілька нових, що виникають у результаті цифрової трансформації, причому частина з них вимагає високої кваліфікації, а інша частина – меншої (наприклад, поряд зі зростанням попиту на ІТ-інженерів зростає і попит на кур'єрів для доставки онлайн-замовлень) [17, с. 72].

Показовим прикладом є український ритейл під час пандемії та війни: різке зростання електронної комерції змусило компанії розширювати штат логістики. Зокрема, мережа супермаркетів «Сільпо», запустивши в 2020 році власний інтернет-магазин, була змушена найняти близько 150 кур'єрів для адресної доставки замовлень. Інші ж ритейлери обрали співпрацю з онлайн-агрегаторами (як-от Zakaz.ua, Glovo), фактично передавши частину функцій з обробки інтернет-замовлень зовнішнім платформам. У результаті формується нова модель зайнятості: гібридна (коли частина персоналу – штатні працівники, а частина – зовнішні контрактори чи фрілансери, залучені через цифрові платформи). Такий перерозподіл впливає на трудові відносини, адже потребує чіткого визначення прав і відповідальності сторін (наприклад, між компанією та

кур'єром, який працює за гіг-контрактом), а також адаптації трудового законодавства під нові форми зайнятості.

По-третє, змінюється характер взаємодії та контроль у трудових відносинах. Сучасні цифрові системи дають роботодавцю нові інструменти моніторингу та оцінки роботи персоналу. Спостерігається перехід від прямого нагляду до електронного контролю за виконанням завдань: використання трекерів задач, обліку робочого часу через програми, аналізу показників продуктивності тощо [18, с.152].

Зафіксовано, що процеси цифровізації суттєво впливають на перебіг трудових відносин і зокрема на механізми контролю виконання працівником своїх функцій. З одного боку, такі технології підвищують прозорість і підзвітність (менеджмент у реальному часі бачить результати роботи, може оперативно втручатися у разі проблем). З іншого – виникають нові виклики для довіри між сторонами відносин, захисту персональних даних працівників, меж між робочим і особистим часом при віддаленій праці тощо. Відтак, підприємства мають впроваджувати політики і норми (наприклад, правила кіберетики та режиму онлайн-роботи), щоб підтримувати здоровий баланс інтересів і прав у цифровому робочому середовищі.

По-четверте, інновації впливають на самі практики управління персоналом (HR). Цифрові технології в управлінні персоналом нині стали звичними інструментами, особливо в передових компаніях. Широко застосовується автоматизація рекрутингу та навчання: кандидат може подати резюме онлайн, пройти первинну співбесіду у форматі відеоконференції, відповісти на питання чат-бота замість заповнення паперових анкет. У ритейлі України, де традиційно високий оборот кадрів, такі підходи теж набули популярності. Експерти відзначають тренд на діджиталізацію у підборі персоналу: кандидатам більше не обов'язково особисто відвідувати всі етапи відбору – першу співбесіду можна пройти дистанційно, всю базову інформацію отримати через HR-чатбот, а до офісу чи магазину прийти лише на фінальну зустріч [22, с.6].

Для ознайомлення з умовами праці компанії навіть пропонують віртуальні 3D-тури робочих місць чи дають доступ до відгуків співробітників онлайн.

Процес адаптації нових працівників також оцифровується: запроваджуються цифрові навчальні платформи, боти-наставники у смартфоні, які 24/7 можуть відповісти на типові питання новачка. В результаті всі HR-процеси – від найму і онбордингу до розвитку компетенцій – значно прискорилися та спростилися завдяки ІТ-рішенням. Це дозволяє компанії швидше закривати вакансії, ефективніше вводити співробітників у посаду та підвищувати їх кваліфікацію без відриву від роботи.

Нарешті, варто підкреслити, що трансформація трудових відносин в умовах інновацій висуває нові вимоги і до працівників, і до роботодавців. Для працівників стає необхідним принцип навчання впродовж життя: треба постійно опановувати нові навички, бути гнучким до змін ролей і інструментів. Опитування на ринку праці показують, що українські співробітники усвідомлюють цю потребу – понад 40% кандидатів зазначають можливості кар'єрного росту і навчання одним з головних критеріїв вибору роботи, люди готові підвищувати свою кваліфікацію і вчитися нового заради професійного розвитку та вищої оплати.

Зі свого боку, роботодавці вимушені адаптувати стиль управління – переходити до більш партнерських відносин, де важливіша довіра та результат, а не формальний контроль часу; переглядати системи мотивації (наприклад, додатково стимулювати ІТ-навички, впроваджувати гнучкі форми оплати і бонусів за освоєння нових компетенцій); забезпечувати можливості для навчання персоналу на робочому місці (тренінги, онлайн-курси, внутрішні академії). Крім того, інновації ставлять нові завдання перед системою соціального захисту та трудовим законодавством – необхідно врахувати права дистанційних працівників, регулювати нестандартні форми зайнятості (фриланс, гіг-контракти), гарантувати належні умови праці в автоматизованому середовищі тощо.

Загалом, сучасні тенденції цифровізації, автоматизації та впровадження ІТ змінюють модель праці та соціально-трудова відносини кардинально. Організації стають більш гнучкими і технологічно оснащеними, персонал – більш мобільним і кваліфікованим, а взаємодія між сторонами – більш партнерською і прозорою. Ті компанії, які ефективно інтегрують інновації в управління персоналом, отримують конкурентні переваги: підвищують продуктивність, залученість працівників і здатність швидко адаптуватися до ринкових змін. Водночас успішна трансформація трудових відносин вимагає від бізнесу та суспільства уваги до інвестування в розвиток працівників, підтримання балансу між технологіями і живим спілкуванням, збереження соціальних гарантій та справедливих умов праці в новій, інноваційній реальності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «DLJA TEBE»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика мережі магазинів «Dlja Tebe»

Компанія «Dlja Tebe» розпочала свою діяльність як парфумерний бутик ще на початку 1990-х років. Вже понад три десятиліття цей бутик тішить клієнтів оригінальною парфумерією класу люкс (представлено бренди на кшталт Givenchy, Dior, Guerlain, Kenzo тощо) та ексклюзивною косметикою. Спираючись на багаторічний досвід продажів, компанія з часом створила і власний бренд нішевої парфумерії під назвою «Dlja Tebe» . Як зазначено на офіційному сайті, бренд «Для Тебе» був створений з ідеєю зробити розкіш доступною для кожного на кожен день.

Мережа магазинів косметики та парфумерії «Dlja Tebe» представлена у кількох містах України. Зокрема, фізичні точки продажу є в:

- Івано-Франківську – парфум-бутик «Dlja Tebe» у ТЦ «Галерея Н» (площа Ринок, 1) та окремий відділ у готелі «Надія» (вул. Січових Стрільців, 12). Цей магазин має багаторічну історію – понад 30 років успішної роботи на парфумерному ринку.
- Житомирі – кілька торгових точок: ТРЦ «Глобал UA» (вул. Київська, 77), супермаркет «Пчілка маркет» (просп. Миру, 15), ТЦ «Житній» (площа Житнього ринку, 1), ТЦ «Дитячий світ» (вул. Івана Кочерги, 3) та ТЦ «Олді» (вул. Михайла Грушевського, 5).
- Рівному – дві основні локації: ТРЦ «Екватор» (вул. Макарова, 23) і ТРЦ «Арена» (вул. Київська, 67)
- Львові – магазин у торговому центрі «ВАМ» (вул. Наукова, 35а) на першому поверсі поруч із супермаркетом «Сільпо».
- Києві – точка продажу на лівому березі міста (Троєщина), за адресою проспект Червоної Калини, 17.

Історія створення та розвиток компанії. Історія розвитку власної продукції «Для тебе» почалася не з великих фабрик чи інвестицій, а з простої концепції: парфуми повинні не просто гарно пахнути, а й пробуджувати емоції. Команда компанії детально вивчила формули всесвітньо відомих ароматів і відібрала найкращі нішеві композиції, додавши до них те, чого бракувало – дієві афродизіаки. Таким чином з'явилася лінійка люксових парфумів «Для тебе» – виготовлених за французькими стандартами якості, з високою концентрацією запашних речовин та особливим ефектом, що не залишає нікого байдужим. Компанія підкреслює, що не женеться за короткочасним хайпом, а створює аромати “для тебе” – тобто для конкретного клієнта, аби підкреслити його індивідуальність.

Сьогодні «Dlja Tebe» поєднує два напрями діяльності: продаж оригінальної косметики й парфумерії світових брендів через свої бутіки, а також розвиток власної торгової марки парфумів та ароматів. Продукція бренду «Dlja Tebe» представлена у фірмових точках продажу, а також доступна для замовлення онлайн. Асортимент охоплює десятки ароматів (жіночих, чоловічих та унісекс) – як авторські композиції, так і парфуми за мотивами відомих світових брендів, адаптовані під бренд «Dlja Tebe». Компанія також експериментує з особливими формулами (наприклад, серія ароматів із потрійною силою афродизіаку) та пропонує набори-мініатюри для знайомства з різними парфумами. Завдяки такому підходу «Dlja Tebe» завоювала популярність серед поціновувачів нішевої парфумерії в Україні.

Дослідження фінансового стану компанії є надзвичайно важливим, оскільки воно забезпечує управлінську команду критичною інформацією для ухвалення стратегічних рішень, бюджетного планування та формування ефективних маркетингових стратегій. Такий аналіз дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та потенційні загрози, що можуть вплинути на стабільність компанії, а також ідентифікувати можливості для зростання та підвищення фінансової ефективності (табл.2.1).

## Динаміка фінансових результатів мережі за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від			
	2022	2023	2024	2022 р.		2023 р.	
				абс., тис.грн.	відн., %	абс., тис.грн.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59142	44229.7	96831.7	37688.9	63.73	52602.0	118.93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35737	24296.0	46883.4	11145.7	31.19	22587.4	92.97
Валовий прибуток (збиток)	23405	19933.7	49948.3	26543.2	113.41	30014.6	150.57
Інші операційні доходи	388.	2068.4	198.7	-190.0	-48.88	-1869.7	-90.39
Інші операційні витрати	22127	20233.2	45040.9	22913.5	103.55	24817.7	122.72
Фінансовий результат від операційної діяльності	1666.4	1778.9	5106.1	3439.7	206.42	3327.2	187.04
Інші доходи	51.5	1800.8	372.2	320.7	622.72	-1428.6	-79.33
Інші витрати	-	1703.4	324.5	324.5	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	1717.9	1876.3	5153.8	3435.9	200.01	3277.5	174.68
Витрати з податку на прибуток	309.2	337.7	927.7	618.5	200.03	590.0	174.71
Чистий прибуток (збиток)	1408.7	1538.6	4226.1	2817.4	200.00	2687.5	174.67

Джерело: узагальнено автором за даними фінансової звітності підприємства

Склад та структура персоналу за статтю в компанії представлено в табл. 2.2. як свідчать дані таблиці основний склад персоналу за гендерною ознакою – це жінки, що обумовлено, насамперед, особливостями бізнесу в якому працює компанія. Важливою характеристикою персоналу є також віковий склад, тут варто відмітити, що в мережі середній вік персоналу становить 28 років, що

характеризує колектив, як команду молодих людей. Що стосується рівня освіти, то варто зазначити, що 60% персоналу мають освітній рівень бакалавра або магістра, 25% працюючих - це здобувачі освіти в університетах і коледжах, які поєднують навчання з роботою у мережі. Особливо велика частка студентів працює у таких містах як Київ і Львів.

Таблиця 2.2

### Склад та структура персоналу за статтю

Показники	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		+/-	%
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	44	100,0	74	100,0	57	100,0	13	129,5
із них:								
чоловіки	15	34,1	15	20,3	16	28,1	1	106,7
жінки	29	65,9	59	79,7	41	71,9	12	141,4

Джерело: узагальнено автором за даними звітності підприємства

Як у же вказувалось раніше, ефективне управління соціально-трудовими відносинами є ключовим чинником стабільної роботи команд у сфері ритейлу. Для мережі магазинів «Для тебе», яка працює в сегменті косметичного ритейлу, діагностика стану внутрішнього середовища дозволяє виявити зв'язок між інноваційними процесами, що впроваджуються, та емоційним кліматом у колективі, продуктивністю персоналу і його лояльністю.

## 2.2. Діагностика стану соціально-трудових відносин і впливу інноваційних змін на персонал

Враховуючи постійні зміни на ринку, підвищення вимог споживачів, а також впровадження нових цифрових рішень у сфері продажів і логістики, вкрай важливо своєчасно ідентифікувати рівень задоволеності працівників умовами праці та організаційною культурою. Особливу актуальність має

дослідження для компаній, що працюють у різних регіонах України й мають відмінності в рівні інфраструктурної розвиненості, купівельній спроможності населення та кадровому потенціалі. Тому наступним логічним кроком нашого дослідження є аналіз стану соціально-трудова відносин у мережі магазинів «Для тебе» та оцінка впливу інноваційних змін на персонал.

Для досягнення поставлених цілей було розроблено анкету, спрямовану на оцінку ключових аспектів соціально-трудова відносин у компанії: емоційного клімату, зручності умов праці, доступу до професійного розвитку, ефективності внутрішньої комунікації та впливу інноваційних змін на працівників.

Анкетування проводилося анонімно у п'яти регіонах України, де розташовані магазини мережі «Dlja Tebe» : Житомир, Львів, Рівне, Івано-Франківськ та Київ. Участь взяли 90% працівників компанії, 51 респондент. Дані оброблялися статистичними методами, результати подано як у зведеній формі, так і з регіональною деталізацією. В результаті було встановлено, що 71% респондентів оцінили емоційний клімат в компанії як позитивний. Найвищий рівень задоволеності зафіксовано у Львові (85%) і Житомирі (82%). У Києві цей показник суттєво нижчий, лише 55%.

Загалом 63% співробітників задоволені умовами праці. Водночас 29% (майже третина співробітників) вказали на потребу в покращенні організації робочого простору, зокрема зон для зберігання товару та відпочинку в торговельних центрах. Більшість (84%) вважає графік роботи прийнятним, хоча в Івано-Франківську працівники звернули увагу на необхідність чіткішого планування змін через сезонне навантаження.

Середній показник лояльності становить 54%. Найвищу мотивацію залишатися у компанії продемонстрували працівники Житомира (60%) та Івано-Франківська (56%). Найнижчий рівень у Києві (41%).

Лише 41% респондентів зазначили, що мають регулярний доступ до професійного навчання. У Києві ця цифра була найнижчою (31%), що може свідчити про перевантаження персоналу або відсутність системної політики з розвитку. Також відсутність чітких критеріїв преміювання відзначено в 34%

анкет, також респонденти вказали на нерегулярну комунікацію з центральним офісом та недостатню кількість можливостей для відпочинку після робочого навантаження.

Варто зазначити, що в результаті анкетування було встановлено регіональні відмінності у сприйнятті соціально-трудового середовища, саме магазини у Львові, Житомирі та Івано-Франківську демонструють вищі показники задоволеності, ніж Київ, де відчутна перевантаженість, слабша комунікація та нижчий рівень мотивації. Це може бути зумовлено як організаційними, так і соціальними чинниками великих міст. Комунікація з керівництвом виявилася достатньо відкритою: майже половина співробітників повідомили, що можуть вільно висловлювати свою думку, ще 38% зазначили, що іноді відчують у цьому труднощі. Водночас 26% працівників висловили невдоволення рівнем підтримки з боку керівників. Нарахування заробітної плати та премій є зрозумілим для двох третин респондентів, але 34% потребують додаткових пояснень або вважають цей процес непрозорим.

Позитивний емоційний клімат спостерігається у більшості регіонів, однак потребує посилення у столичних підрозділах. Понад 70% респондентів відзначили сприятливу або дуже сприятливу атмосферу в колективах. Найвищий рівень командної згуртованості спостерігався в магазинах Житомира та Львова, тоді як у Києві, де відкрився новий магазин, частіше згадувалися труднощі з налагодженням взаємодії в команді. Цей чинник безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності.

Мотивація та розвиток - одна з ключових тем, яка викликала найбільше різноманіття думок. Так, 54% опитаних вважають, що рівень мотивації є високим, ще третина зазначили, що її рівень є недостатнім. Основними мотиваційними факторами були названі стабільна зарплата (82%), знижки на продукцію (57%) та позитивна атмосфера в колективі (53%). Доступ до навчання або тренінгів мали лише 41% працівників, а понад третина взагалі не проходила жодного внутрішнього навчання.

Попри переважно позитивні оцінки, питання конфліктів та управлінських проблем залишаються актуальними: 13% працівників зазначили, що у їхніх підрозділах часто виникають конфлікти, а ще 35% , що вони трапляються іноді. Найпоширенішими проблемами були названі відсутність чіткої системи кар'єрного зростання, нестача внутрішньої комунікації між магазинами та центральним офісом, а також дефіцит уваги до зворотного зв'язку з боку керівництва.

У підсумку, опитування засвідчило, що компанія «Dlja Tebe» має сильні сторони: згуртовані команди, переважно комфортні умови праці та високий рівень базової мотивації. Водночас є чіткі запити на покращення: цифровізацію внутрішньої комунікації, регулярне навчання персоналу, прозорість преміювання та нефінансове визнання досягнень. Реалізація цих кроків дозволить підвищити лояльність співробітників та зміцнити організаційну культуру мережі.

Наявні проблеми з доступом до навчання та непрозорістю системи преміювання можуть знижувати залученість персоналу, особливо у великих містах, де конкуренція за працівника є вищою.

Інноваційні зміни у компанії, такі як впровадження нових систем обліку, комунікації чи роботи з клієнтами, сприймаються загалом позитивно, однак потребують супроводу у вигляді навчання та підтримки персоналу.

Отримані дані демонструють загалом позитивне сприйняття роботи в мережі «Dlja Tebe», проте вказують на конкретні сфери, які потребують вдосконалення, зокрема, в частині навчання, комунікацій та умов праці у великих містах. Своєчасне реагування на ці сигнали дозволить не лише зменшити плинність кадрів, а й підвищити ефективність реалізації інновацій.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «DІJA ТЕБЕ»**

#### **3.1. Напрями адаптації системи соціально-трудоуих відносин до інноваційних змін**

На тлі цифровізації та автоматизації ключовими напрямками адаптації системи соціально-трудоуих відносин у мережі «Dіja Tebe» повинні бути, насамперед, впровадження цифрових HR-рішень, а саме перехід до використання автоматизованих систем обліку робочого часу, графіків змін, оцінювання продуктивності ( Bitrix24). Також доречним є впровадження використання внутрішніх чат-ботів для навчання, анкетування та обробки заявок від персоналу. В компанії необхідно також створити багаторівневу систему розвитку персоналу. Це можливо досягти за допомогою внутрішньої лінійки онлайн-курсів з продажів, роботи з клієнтами, цифрової грамотності. Ефективним також є впровадження механізму «перехресного навчання» між магазинами в різних регіонах.

Доцільно було б також удосконалити гнучкість формату зайнятості, а саме запровадження частково дистанційної роботи для адміністративного персоналу, а також адаптація графіків для працівників із сімейними обов'язками або студентів.

Наступний напрям це вибудовування персоніфікованої мотивації шляхом побудови системи КРІ з індивідуальним фокусом (для консультантів - кількість повторних покупців, для адміністраторів - швидкість вирішення запитів), а також впровадження механізмів «гейміфікації» мотивації - рейтинги, значки, винагороди за певні досягнення.

Важливим також є формування культури адаптивності: регулярні зустрічі щодо змін і цифрових оновлень (наприклад, “Інноваційна п’ятниця”), а також

проведення тренінгів для керівників магазинів з управління змінами та емоційного лідерства.

### **3.2. Розробка рекомендацій щодо зміцнення соціального партнерства та підвищення трудової мотивації**

На основі проведеного дослідження стану системи соціально-трудова відносин у мережі «Dlja Tebe» та аналізу даних анкетування нами рекомендовані такі заходи. В частині зміцнення соціального партнерства: впровадити практику щоквартальних діалогів (open talks) між представниками регіональних команд і центрального офісу. Створити Раду працівників (обрані представники з кожного регіону), яка збиратиме запити та пропозиції колективу. Встановити прямий зворотний канал для працівників (анонімні форми або чат-бот із функцією фіксації звернень).

Забезпечити прозорість у системі винагород через публікацію оновлених критеріїв преміювання на внутрішньому порталі. Надання щомісячного звіту про виконання KPI підрозділів із роз'ясненням, як це впливає на бонуси. Впровадження нефінансового заохочення, наприклад, сертифікати "Працівник місяця", публічні подяки, подарунки.

Розвиток системи навчання та наставництва: Інтеграція моделі «10-20-70» (10% - формальне навчання, 20% - наставництво, 70% - досвід на робочому місці). Впровадження менторської програми для нових працівників та кар'єрне консультування всередині компанії. Створення онлайн-бібліотеки кейсів і рішень складних робочих ситуацій (практичний ресурс з досвіду компанії).

Важливий напрям - поліпшення умов праці. З цією метою необхідно стандартизувати зони відпочинку: мінімальні вимоги до кожного магазину щодо облаштування таких зон. Запровадити гнучке планування перерв із урахуванням пікових навантажень і сезонності та здійснити підключення «гарячої лінії підтримки працівників» для складних випадків (конфлікти, емоційне вигорання тощо).

З метою удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу в мережі магазинів «Dlja Tebe» нами запропоновано запровадження чіткої системи ключових показників ефективності (KPI) для продавців-консультантів. Така система передбачає індивідуальний підхід до вимірювання результатів праці, що базується на п'яти основних показниках.

Першим із них є кількість повторних покупок, яка визначається через CRM або дисконтну систему шляхом ідентифікації клієнтів, що здійснили повторну покупку. Цільовий показник - не менше 25% повторних покупок від загальної кількості за місяць, що відображає рівень клієнтської лояльності та ефективність первинного обслуговування. Цей показник має найбільшу вагу, 30% у загальній системі KPI.

Другим показником є середній чек, що обчислюється як співвідношення загальної суми продажів до кількості транзакцій. Метою є досягнення середнього чека не нижче 650 грн, що відображає здатність продавця формувати пропозицію з вищою цінністю для покупця. Вага цього показника в загальній структурі KPI становить 25%.

Третій критерій - конверсія покупців, тобто співвідношення кількості реальних продажів до кількості звернень. Цільовий рівень - не менше 45%, що свідчить про ефективність комунікації з клієнтами. Цей показник враховується на 15% у загальній оцінці.

Четвертий індикатор - оцінка клієнтів (NPS), яка визначається за результатами опитування клієнтів після здійснення покупки за шкалою від 1 до 10. Цільовий рівень — не менше 8 балів, що свідчить про задоволеність сервісом і готовність рекомендувати магазин. Вага цього показника становить 20%.

П'ятий, заключний показник - дотримання стандартів обслуговування, що оцінюється за результатами візитів «таємного покупця» з використанням чек-листа. Мета - досягнення виконання не менш як 85% пунктів чек-листа, що демонструє відповідність внутрішнім стандартам якості. Цей критерій враховується з питомою вагою 10%.

У сукупності дана система КРІ забезпечує всебічну оцінку роботи продавця-консультанта, поєднуючи як кількісні, так і якісні показники результативності.

Розроблені критерії КРІ для продавців-консультантів представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**КРІ ДЛЯ ПРОДАВЦІВ-КОНСУЛЬТАНТІВ мережі «Dija Tebe»**

Показник	Формула / джерело	Цільове значення	Вага в загальному КРІ (%)
Кількість повторних покупців	CRM або дисконтна система (ідентифікація повторного клієнта)	$\geq 25\%$ повторних від усіх покупців за місяць	30%
Середній чек	Загальна сума продажів / кількість транзакцій	$\geq 650$ грн	25%
Конверсія покупців	Кількість продажів / кількість звернень	$\geq 45\%$	15%
Оцінка клієнтів (NPS)	Опитування (1–10 балів) після покупки	$\geq 8/10$	20%
Дотримання стандартів обслуговування	Результати "таємного покупця"	$\geq 85\%$ виконання чек-листа	10%

Джерело: розроблено автором

Система грошової мотивації в організації безпосередньо прив'язана до рівня досягнення ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяє не лише стимулювати результативність, а й забезпечувати прозору логіку нарахування премій. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до своїх завдань і забезпечує взаємозв'язок між вкладом співробітника та його матеріальним заохоченням.

Згідно з встановленими правилами, у разі досягнення показника понад 95% працівник отримує 100% належного бонусу. Якщо рівень виконання знаходиться

в межах 85–95%, сума премії становить 75% від повної. При результатах у діапазоні 70–85% передбачено нарахування 50% бонусу. У випадках, коли результат є нижчим за 70%, преміальна виплата не здійснюється. Натомість проводиться індивідуальний розбір ситуації, з'ясовуються причини недосягнення цілей, і, за потреби, працівнику може бути запропоновано менторську підтримку для покращення подальших результатів ( табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

### Система мотивації на основі КРІ для продавців консультантів

Рівень КРІ	Грошовий бонус	Коментар
>95%	100% від бонусу	Повна виплата
85–95%	75% від бонусу	Добре, але є простір для росту
70–85%	50% бонусу	Посередньо
<70%	0% бонусу	Розбір причин, менторство

Джерело: розроблено автором

Приклад оцінки досягнення КРІ продавця –консультанта за підсумками місяця представлено в табл. 3.3.

У підсумковій таблиці оцінки продавця-консультанта за місяць видно, що при фактичних показниках повторних покупців 22% (при цілі 25%) отримано 88% виконання, яке множиться на вагу 30%, даючи 26,4 бала. Так само підраховуються решта показників. У підсумку консультант отримав загальний результат 98,9% КРІ, що вважається відмінним рівнем ефективності.

У підсумковій таблиці оцінки продавця-консультанта за місяць видно, що при фактичних показниках повторних покупців 22% (при цілі 25%) отримано 88% виконання, яке множиться на вагу 30%, даючи 26,4 бала. Так само підраховуються решта показників. У підсумку консультант отримав загальний результат 98,9% КРІ, що вважається відмінним рівнем ефективності.

**Оцінка виконання КРІ продавця-консультанта за підсумками  
місяця**

Показник	Факт	Ціль	% виконання	Вага	Бал
Повторні покупки	22%	25%	88%	30%	26.4
Середній чек	700 грн	650 грн	107%	25%	26.75
Конверсія	40%	45%	89%	15%	13.35
NPS	9	8	112%	20%	22
Стандарти	90%	85%	105%	10%	10.5
Разом	—	—	—	100%	98.9

Джерело: розроблено автором

Для підвищення ефективності управління на рівні кожного окремого магазину мережі «Dіja Tebe» розроблено систему ключових показників ефективності (КРІ) для адміністраторів. Вона охоплює як управлінські, так і операційні аспекти роботи, дозволяючи оцінювати внесок кожного адміністратора у загальні результати магазину (табл 3.4).

Першим ключовим показником є швидкість вирішення запитів персоналу та клієнтів, яка вимірюється як середній час обробки звернень у внутрішньому чаті або CRM-системі. Цільове значення встановлено на рівні не більше 48 годин, що забезпечує оперативність реагування на потреби працівників і покупців. Вага цього критерію в загальній системі КРІ становить 25%.

Другий показник - виконання плану продажів магазину, який вимірюється у відсотках від встановленого місячного або квартального плану. Завдання адміністратора забезпечити не нижче 100% виконання плану, що прямо пов'язано з ефективністю роботи всієї команди. Цей показник має найбільшу вагу - 30%.

Таблиця 3.4.

**КРІ для адміністраторів магазинів**

Показник	Формула / джерело	Цільове значення	Вага в загальному КРІ (%)
Швидкість вирішення запитів персоналу / клієнтів	Середній час обробки запитів (внутрішній чат або CRM)	$\leq 48$ годин	25%
Виконання плану продажів магазину	% виконання плану	$\geq 100\%$	30%
Плинність кадрів у магазині	% працівників, які звільнилися / загальна кількість	$\leq 5\%$ / квартал	15%
Оцінка команди (внутрішнє опитування)	Анкета (анонімно, шкала 1–10)	$\geq 8/10$	15%
Своєчасність звітності та дисципліна	Відсутність прострочених звітів, графіків, затримок	100% без порушень	15%

Джерело: розроблено автором

Наступний показник - оцінка команди, яка базується на анонімному внутрішньому опитуванні співробітників за шкалою від 1 до 10. Мінімально допустимий рівень - 8 балів, що свідчить про задоволення умовами праці, ефективність комунікації та управління. Його вага - 15%.

Завершує систему показник своєчасності звітності та дисципліни, що включає контроль над своєчасним поданням звітів, графіків та відсутність порушень дедлайнів. Очікуване значення - 100% без порушень, з питомою вагою 15% у загальному КРІ.

Ця система КРІ дозволяє об'єктивно оцінювати якість адміністративної роботи в кожному магазині та створює основу для подальшої мотивації та розвитку управлінського персоналу. При цьому ми рекомендуємо, що КРІ

повинен переглядатися раз на півріччя з урахуванням сезонності, змін у навантаженні та нових інновацій.

Впровадження запропонованих інноваційних рішень в системі соціально-трудова відносин у мережі «Dlja Tebe» дозволить досягти відчутних покращень у внутрішніх процесах управління персоналом. Зокрема, можна виділити такі ключові напрями позитивних змін.

При цьому ми рекомендуємо, що КРІ повинен переглядатися раз на півріччя з урахуванням сезонності, змін у навантаженні та нових інновацій.

Впровадження запропонованих інноваційних рішень в системі соціально-трудова відносин у мережі «Dlja Tebe» дозволить досягти відчутних покращень у внутрішніх процесах управління персоналом. Зокрема, можна виділити такі ключові напрями позитивних змін.

Економія часу адміністраторів на облік та планування (до 50%). За рахунок використання цифрових систем, таких як Vitrix24, значно спрощується щоденна адміністративна рутинна. Системи дозволяють автоматично формувати графіки змін за шаблонами, які підставляються у тижневі або місячні розклади. Мобільна синхронізація надає працівникам доступ до графіків без необхідності дзвінків чи листування. Також автоматизується заповнення табелів завдяки скануванню або геолокації, а заявки на відпустки адміністратор погоджує одним кліком. Це дозволяє скоротити витрати часу з 10–12 годин на тиждень до 4–6 годин, тобто майже наполовину.

Зменшення запізнень працівників на 20–30%. Запровадження QR-сканерів або мобільного додатку для фіксації часу приходу/виходу забезпечує прозору систему контролю дисципліни. Щотижневі звіти про запізнення та push-нагадування працівникам заздалегідь підвищують усвідомленість і відповідальність. У поєднанні з мотиваційними механізмами, наприклад, бонусом за місяць без запізнень це формує нову дисциплінарну культуру в команді, зменшуючи кількість запізнень на 20–30%.

Зростання точності оцінки ефективності персоналу. У сучасних умовах управління персоналом надзвичайно важливим є

забезпечення неупередженого й об'єктивного оцінювання результатів роботи співробітників. Впровадження систем автоматизації дозволяє суттєво підвищити рівень точності в оцінці ефективності завдяки чіткій структуризації завдань і показників. Зокрема, для працівників сфери продажу визначаються вимірювані метрики, такі як кількість проведених консультацій, середній чек або рівень повернення клієнтів.

Інтеграція з внутрішніми системами обліку (CRM або POS) забезпечує автоматичне закріплення кожної транзакції за конкретним працівником, що мінімізує ризики помилок або маніпуляцій з боку третіх осіб. На основі цих даних формуються щомісячні KPI-звіти, які ґрунтуються виключно на фактичних результатах, а не на суб'єктивних судженнях керівника. Додаткові інструменти, як-от самооцінювання та peer review, розширюють аналітичну базу, дозволяючи отримати комплекснішу картину результативності працівника, враховуючи як індивідуальний, так і командний вимір.

Прозорість і справедливість у плануванні змін і нарахуванні премій. Важливою перевагою автоматизованих HR-рішень є створення передумов для відкритої та справедливої системи управління змінами та мотивацією. Завдяки цифровим інструментам працівники мають постійний доступ до актуальної інформації: персональні розклади, графіки змін колег, історія відпусток і замін доступні у зручному форматі. Це знижує ймовірність непорозумінь, дозволяє планувати робочий процес ефективніше і запобігає зловживанням.

Крім того, механізм преміювання чітко пов'язаний із досягненням KPI, які працівник може в режимі реального часу відстежувати через мобільний застосунок або онлайн-таблицю. Прозорість цього процесу значно підвищується завдяки регулярним HR-аудитам, які гарантують відповідність нарахованих винагород встановленим критеріям. У результаті формується атмосфера довіри до внутрішніх процедур, а співробітники чітко розуміють логіку винагороди, що, своєю чергою, сприяє зростанню мотивації, відповідальності й загального рівня задоволеності роботою.

Узагальнення ключових механізмів, що сприяють досягненню зазначених ефектів від впровадження автоматизованих HR-систем, представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Механізми досягнення очікуваних ефектів від впровадження  
автоматизованих HR-систем**

Очікуваний результат	Механізми досягнення	Конкретні дії / інструменти	Ефект
До 50% економії часу адміністраторів на облік та планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автоматичне формування графіків змін</li> <li>- Синхронізація з мобільним застосунком</li> <li>- Автозаповнення табелів</li> <li>- Електронні запити на відпустки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bitrix24, PeopleForce, Zoho People</li> <li>- Графіки з шаблонів</li> <li>- Тайм-трекінг із GPS або QR</li> <li>- Онлайн-запити на вихідні</li> </ul>	Зменшення часу на адміністративну рутину з 10–12 год/тиждень до 4–6 год
Зменшення запізнь на 20–30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мобільна фіксація часу входу/виходу</li> <li>- Push-нагадування про зміну</li> <li>- Звіти про запізнення</li> <li>- Бонуси за пунктуальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системи із трекінгом часу (Jibble, Bitrix24)</li> <li>- Налаштування нагадувань</li> <li>- Табелі + аналітика запізнь</li> <li>- Мотиваційна програма “Жодного запізнення”</li> </ul>	Покращення дисципліни, формування відповідальності, скорочення запізнь
Зростання точності оцінки ефективності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI на основі фактичних даних</li> <li>- Інтеграція з CRM / POS</li> <li>- Автоматизовані щомісячні звіти</li> <li>- Самооцінка та реєр review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимірювані завдання у Bitrix24</li> <li>- Прив’язка продажів до консультанта</li> <li>- Модулі оцінювання в PeopleForce</li> <li>- 360°-оцінювання</li> </ul>	Об’єктивність оцінювання, усунення людського фактору

Покращення прозорості та справедливості у плануванні змін і преміюванні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відкрита система змін</li> <li>- Доступ до архіву змін</li> <li>- КРІ-прозорість</li> <li>- Аудит системи премій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Публічні графіки в HR-порталі</li> <li>- Онлайн-історія змін та заявок</li> <li>- Видимі показники впливу на бонус</li> <li>- Щоквартальні HR-аудити</li> </ul>	Підвищення довіри, зменшення конфліктів, справедливе преміювання
---	--	--	--

*Джерело: розроблено автором*

Узагальнюючи, впровадження автоматизованих інструментів дозволяє мережі «Dlja Tebe» не лише економити ресурси, але й формувати більш передбачуване, справедливе та мотивуюче робоче середовище для всіх учасників процесу.

Для оцінки ефективності автоматизації HR-процесів було проведено розрахунки на основі реалістичних вхідних параметрів. У мережі функціонує 6 магазинів, кожен із яких має одного адміністратора із середньою місячною зарплатою 22 000 грн. Середня вартість години праці адміністратора становить приблизно 137,5 грн (за розрахунку 160 годин на місяць). Щотижня адміністратор витрачає близько 10 годин на рутинні завдання : ведення графіків, облік змін, табелі.

Очікуване впровадження системи автоматизації, такої як Vitrix24 або PeopleForce, дозволить скоротити ці витрати часу щонайменше на 50% або до 5 годин на тиждень. За пів року (26 тижнів) економія на оплаті праці лише за рахунок зниження адміністративного навантаження складе близько 107 250 грн. Додатковий ефект досягається за рахунок зменшення запізнь працівників. Якщо щодня в кожному магазині працює близько 5 консультантів, одне запізнення на день на 30 хвилин коштує підприємству в середньому 68,75 грн. При зниженні кількості запізнь на 30%, прогнозована економія за 6 місяців становитиме приблизно 32 175 грн.

Ще однією важливою статтею економії є зменшення витрат часу на врегулювання конфліктів, уточнення змін, непорозумінь через відсутність

прозорого планування. Враховуючи приблизно одну годину на тиждень, витрачену адміністратором на такі ситуації, річна економія в межах 6 місяців може скласти близько 21 450 грн.

Загалом, сумарна економія становить близько 160 875 грн. Водночас щомісячна вартість користування системою автоматизації орієнтовно дорівнює 16 000 грн, тобто 96 000 грн за пів року (дані табл 3.6)

Таблиця 3.6

### Загальний економічний ефект за 6 місяців

Стаття	Сума (грн)
Економія часу адміністраторів	+107 250
Зменшення запізнь	+32 175
Менше конфліктів і уточнень	+21 450
Разом економія	+160 875
Вартість впровадження	-96 000
Чистий економічний ефект	64875грв\6міс

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, чистий економічний ефект від автоматизації HR-процесів у мережі магазинів «Dlja Tebe» за 6 місяців становить приблизно 64 875 грн (таблиця 3.6), без урахування немонетарних вигод, таких як зниження плинності кадрів, покращення атмосфери в колективі та підвищення зручності для керівництва. Також очікуються додаткові немонетарні вигоди від впровадження HR-автоматизації, а саме зниження плинності кадрів. Завдяки прозорим правилам, зручному розкладу та справедливому преміюванню, працівники відчують більшу стабільність та задоволення від роботи. За орієнтовними оцінками, уникнення одного звільнення дозволяє заощадити близько 10 000–15 000 грн на витратах, пов'язаних з пошуком, адаптацією та навчанням нового персоналу.

Покращення внутрішнього мікроклімату. Завдяки зрозумілим очікуванням, зворотному зв'язку та справедливій оцінці зменшуються конфлікти та напруження в колективі. Це сприяє зростанню командної продуктивності та лояльності персоналу.

Підвищення керованості та контрольованості процесів. Керівництво мережі отримує централізований доступ до актуальної інформації про графіки, продуктивність, дисципліну та взаємодію в командах, що спрощує прийняття управлінських рішень і підвищує гнучкість управління мережею магазинів.

Таким чином впровадження автоматизованої HR-системи в мережі «Dija Tebe» не лише забезпечує прямий економічний ефект ( $\approx 64\,875$  грн чистої вигоди за 6 місяців), а й створює довгострокові переваги у вигляді підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та зміцнення довіри в колективі. Поєднання цифрових інструментів із правильно побудованою системою KPI дозволяє не лише контролювати, а й розвивати людський капітал, що є критично важливим фактором для конкурентоспроможності роздрібною мережі в умовах динамічного ринку.

## Висновки

Проведене дослідження базується на сучасних теоретичних підходах до розуміння природи соціально-трудових відносин, зокрема на концепціях стратегічного HR-менеджменту, соціального партнерства, теорії мотивації (з акцентом на двофакторну модель Герцберга та ідеї самореалізації Маслоу), а також інституційного підходу до управління трудовим потенціалом.

У теоретичному аспекті було обґрунтовано, що соціально-трудові відносини в сучасному ринковому середовищі є не лише інструментом регулювання праці, але й критично важливим чинником стратегічного розвитку підприємства. Вони виконують інтегративну, стабілізуючу та мотиваційну функції, особливо в умовах інноваційної трансформації та цифровізації.

У процесі дослідження було здійснено соціологічну діагностику поточного стану соціально-трудових відносин у мережі магазинів «Dіja Tebe», в якій взяли участь працівники з різних регіонів. Результати анкетування засвідчили наявність низки проблем, зокрема:

- відсутність єдиної автоматизованої системи управління персоналом;
- непрозорість процесів преміювання та формування графіків;
- низький рівень залученості персоналу до прийняття рішень;
- обмежені можливості для професійного розвитку;
- зростаюча потреба в справедливій оцінці результатів праці.

Водночас опитування показало загальну позитивну оцінку командного клімату та готовність персоналу до змін і впровадження цифрових інструментів.

На основі отриманих результатів були визначені ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом у контексті інноваційного розвитку. До них належать:

- перехід до використання цифрових HR-платформ (Bitrix24, PeopleForce, Jibble) для автоматизації рутинних процесів;
- впровадження гнучких та персоналізованих КРІ для консультантів і адміністраторів;

- систематизація мотиваційної політики з урахуванням нематеріальних стимулів;
- розвиток соціального діалогу через формальні механізми (внутрішні ради, відкриті зустрічі);
- створення навчально-адаптаційних програм на рівні всієї мережі.

Окремо було проведено розрахунок економічного ефекту впровадження таких змін. За прогнозами, вже протягом 3–6 місяців після впровадження автоматизованих HR-рішень підприємство може досягти:

- економії адміністративного часу на 50% (що в грошовому еквіваленті дорівнює понад 100 тис. грн);
- зменшення рівня запізнь на 20–30%;
- зростання точності оцінки персоналу через виключення суб'єктивного фактору;
- підвищення прозорості в питаннях преміювання та розподілу змін;
- зростання рівня лояльності й зниження плинності кадрів.

Таким чином, зроблено висновок, що формування сучасної моделі соціально-трудова відносин у мережі магазинів «Dlja Tebe» має відбуватись на засадах цифрової трансформації, стратегічного підходу до людського капіталу та активного залучення персоналу. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише оптимізувати операційну діяльність, а й закласти підґрунтя для сталого розвитку в умовах конкуренції та змін на ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко А. К., Антрощенко В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152–163.
2. Братко М., Сергєєва Л. . Управління талантами (talant menegement) як актуальна стратегія навчання і розвитку педагогічного персоналу освітньої організації *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди: матеріали III науково-практичної конференції / наук. ред. О. М. Спирін, О. А. Остряньська*. Київ — Житомир : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», ЖДУ ім. І. Франка 2024. 304 с.
3. Бовкун О. А., Пачева Н. О. Розробка механізму забезпечення ефективного використання сучасних форм і методів роботи з персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 57–60.
4. Васюта В.Б., Галайда Т.О., Ігуш Т.С., Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудова відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 240–245. DOI: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf>
5. Волківська А.М., Осовська Г.В Семнюк Т.В., Розвиток системи соціально- трудових відносин як складова економічного зростання регіону. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 12. С. 1-12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502>
6. Гончаренко Н.В. Реорганізація ресторанного бізнесу в умовах пандемії коронавірусу Covid-19. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (120) С.40–45.
7. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал*. 2018. Том 11. С. 102–118. DOI: <https://ena.lpnu.ua/items/a0ef1af4-8155-42cb-bf00-98d4d3dd4e5f>

8. . Захарченко Р. М., Кірюшатова Т. Г., Сікорський М. М. Використання сучасних засобів для підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 1. С. 143–148.
9. Збрицька Т. Задзік А. Менеджмент соціально-трудових відносин в кризових умовах: тенденції, проблеми, можливості стійкого розвитку *Успіхи і досягнення в науці*. № 4 (14) .2025.
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб/ М.В. Семикіна, М.В. Бугаєва, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: Лисенко В.Ф. 2020. 228 с.
11. Закон України "Про колективні договори і угоди" з останніми змінами 16.11.2023 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата вернення 17.01.2025)
12. Закон України "Про оплату праці" з останніми змінами 29.07.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2494-20#n18> (дата вернення 17.01.2025)
13. Іваницька С.Б., Галайда Т.О. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2019. 217с.
14. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організацій. *Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 10, Issue 1*. 2020. С 1-9.
15. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.71 Законом № 322-VIII URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 13.03.2025)
16. Колот А.М. Соціально-трудова реальність — XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 1-29. DOI: [http://economyukr.org.ua/docs/EU\\_21\\_02\\_003\\_uk.pdf](http://economyukr.org.ua/docs/EU_21_02_003_uk.pdf)
17. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні формати організації трудової

- діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2023. № 5. С. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.05.059>
18. Костюченко, О. Є. (2025). Зміна парадигми у стратегії виживання (на прикладі соціально-трудових відносин). частина 2: зміст та обсяг соціально-трудових прав. *Ірпінський юридичний часопис* 2025 (4(17)). С.142–154. [https://doi.org/10.33244/2617-4154-4\(17\)-2024-142-154](https://doi.org/10.33244/2617-4154-4(17)-2024-142-154)
19. Кудель В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2024. № 81–82. С. 290–297.
20. Косінцева, П. Трансформація соціально-трудових відносин на підприємствах залізничного транспорту. *Підприємництво та інновації*, (33), 31-35. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.5>
21. Лісніченко, М., Плинокос, Д., & Галан, О. (2024). Проблеми трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024 (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-50-52>
22. Лосовська Н.В. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019 № 4 ( 16). С.1-7. DOI: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/205636/205497>
23. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Василенко А.О. Соціальний діалог як інструмент подолання постпандемічного «синдрому». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023 № 4. С 1-7.
24. Назарова Г.В. Економіка праці: навч. посіб. Харків: : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
25. Обозна А., Шабельник Н., Федотов І. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Економічна наука*. 2019. № 13. С. 17–23.
26. Петрова І.Л, Балика О.Г., Качан Г.М., Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 10, Issue 1, 2020, с.10–20.*

- DOI:[https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0040.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0040.pdf)
27. Поплавська О. Соціально-трудові відносини в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2023. Том 32.
  28. Поплавська О.М. Договірне регулювання соціально-трудових відносин: проблеми, побудова нової моделі в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2018. Випуск 31. С. 81–84. DOI: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_31\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_31_18)
  29. Поплавська О.М., Данилевич Н.С., Пасічніченко Д.В., Система регламентування соціально-трудових відносин в банківських установах. *Коллективна наукова монографія*. 2023. С.65-76. DOI: <https://publishing.logos-science.com/index.php/books/article/view/143/141>
  30. Процак К.В., Передій М.О. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрями розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023 № 44
  31. Рудик О.А. Методичний інструмент механізму регулювання соціально-трудових відносин у підвищенні якості життя населення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* 2019. Випуск 28, частина 2. С.1-5. DOI:[http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28\\_2\\_2019ua/18.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/28_2_2019ua/18.pdf)
  32. Соціально-трудові відносини: проблеми науки та практики: монографія / за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. 695 с.
  33. Управління персоналом: навч. посіб О.М Шубалий, Н.Т Рудь, А.І. Гордійчук та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
  34. Юр'єва І.А., Гар'єва Г.М. Класифікація соціально-трудових відносин та соціальне партнерство на підприємствах. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2020. № 3. С 36-39.
  35. Chala N. Digital Economy : Impact on the Socio-economic Transformation in Ukraine .*Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Т. 5 С. 124-130. DOI:<https://ekmair.ukma.edu.ua/items/005c8642-10f9-4cc8-aa9b->

[d59325b432b5](#)

36. Economicsdiscussion.net. *Discuss anything about economics.* 2024. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/industries/industrial-relations/32249>
37. Irina Petrova, Mohamed Albdrane. Features of motivation of the staff of small enterprises of the food industry. *Social and Labour Relations: Theory and Practice, Volume 9, Issue .* 2019. C. 27-36. DOI: [https://ajee-journal.com/upload/attaches/att\\_1652689233.pdf](https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1652689233.pdf)
38. Julia F. Lippert, Mackenzie B. Furnari, Charlie W. Kriebel. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Occupational Stress in Restaurant Work: A Qualitative Study. *Int J Environ Res Public Health.* 2022. № 18(19) C. 1-15. DOI: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/19/10378>
39. Mykola Inslynova, Nadiia Babych, Volodymyr Vitruk. Effective Dispute resolution for a social-labour partnership: the experience of Ukraine. *Access to Justice in Eastern Europe.* 2023. 2(14). C. 134-145. DOI: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova\\_0039.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0039.pdf)
40. Rytis Krasauskas, Ingrida Macernyte-Panomarioviene. Social partnership as a method of legal regulation of employment relations: the case of Lithuania. *Baltic Journal of Law & Politics.* 2023. № 2(15). C. 1-29. DOI: <https://www.proquest.com/openview/b757973f082f1e6eebe0152544e7ba84/1?p>

**АНКЕТА для працівників мережі «Для тебе»****Вивчення рівня проблем в управлінні соціально-трудовими відносинами**

**Мета:** зібрати об'єктивну інформацію про атмосферу в колективі, ефективність управління персоналом і якість соціально-трудових відносин у компанії «Для тебе».

**Анонімно. Результати використовуються лише для покращення умов праці.**

**1. Загальна інформація (НЕОБОВ'ЯЗКОВО)**

1.1. Місто: \_\_\_\_\_

1.2. Магазин / відділення: \_\_\_\_\_

1.3. Стаж роботи у «Для тебе»:

- менше 6 міс.
- 6 міс. – 1 рік
- 1–3 роки
- понад 3 роки

1.4. Посада:

- Продавець-консультант
- Адміністратор
- Керівник магазину
- Інше: \_\_\_\_\_

**2. Атмосфера та клімат у колективі**

2.1. Як ви оцінюєте атмосферу в команді вашого магазину?

- Дуже позитивна
- Загалом комфортна
- Напружена
- Конфліктна

2.2. Наскільки відкрито ви можете висловлювати свою думку керівництву?

- Повністю відкрито
- Інколи вагаюся
- Часто утримуюсь
- Взагалі не висловлюю

2.3. Чи відчуваєте ви підтримку колег у щоденній роботі?

- Завжди
- Часто
- Рідко
- Ніколи

### 3. Умови праці

3.1. Наскільки зручно організовано ваш робочий простір (вітрина, склад, зона відпочинку)?

- Повністю задовільно
- Є незначні незручності
- Потрібне покращення
- Дуже незручно

3.2. Чи вважаєте ви графік роботи справедливим?

- Так
- Частково
- Ні

3.3. Наскільки зрозуміло і прозоро відбувається нарахування заробітної плати та премій?

- Повністю зрозуміло
- Дещо неясно
- Часто виникають питання
- Незрозуміло взагалі

### 4. Мотивація та розвиток

4.1. Чи достатньо ви мотивовані працювати саме у «Для тебе»?

- Так, дуже
- Загалом так
- Не завжди
- Шукаю інші можливості

4.2. Які мотиваційні чинники для вас є найважливішими? (можна обрати кілька)

- Стабільна зарплата
- Можливість кар'єрного росту
- Атмосфера в колективі
- Премії та бонуси
- Знижки на продукцію
- Навчання та тренінги
- Визнання та похвала

4.3. Чи маєте ви змогу проходити навчання/тренінги від компанії?

- Так, регулярно
- Іноді
- Лише на вимогу
- Ніколи

### 5. Конфлікти та управління персоналом

5.1. Чи були випадки конфліктів з колегами або керівництвом у вашій роботі?

- Так, часто
- Іноді
- Ні

5.2. Якщо були конфлікти – чи були вони вирішені ефективно?

- Так
- Частково
- Ні

5.3. Як ви оцінюєте рівень підтримки з боку керівництва магазину?

- Дуже високий
- Нормальний
- Незадовільний
- Підтримки немає

## 6. Додаткові коментарі

6.1. Які основні проблеми ви бачите у сфері управління персоналом або умовах праці?

---

---

6.2. Ваші пропозиції або побажання щодо покращення умов праці, взаємодії з керівництвом чи мотивації:

---

---

---

**Дякуємо! Ми прагнемо створити краще середовище для кожного в команді «Для тебе».**  
*Ваш голос важливий.*