

**Список використаних джерел:**

1. Україні не вистачає близько 9 мільйонів працівників: ЄС обіцяє допомогти заповнити «діру». УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/ukrajini-ne-vistachaye-blizko-9-milyoniv-pracivnikiv-yes-obicyaye-dopomogti-zarovniti-diru-13171116.html>.
2. Українські біженці після чотирьох років за кордоном. П'ята хвиля дослідження/ Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-refugees-fifth-wave/>.
3. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>.
4. Поєднати навчання з роботою: як працює дуальна освіта в Україні. Еспресо.TV. URL: <https://espresso.tv/news-dualna-osvita-v-ukraini-yak-poednati-navchannya-z-robotoyu-ta-otrimati-praktichniy-dosvid>.
5. Європі бракує талантів: які професії відкривають двері на ринок праці ЄС у 2026 році. Радіо Трек. URL: [https://radiotrek.rv.ua/news/ievropi-brakuie-talantiv-yaki-profesiyi-vidkrivayut-dveri-na-rinok-praci-ies-u-2026-roci\\_360653.html](https://radiotrek.rv.ua/news/ievropi-brakuie-talantiv-yaki-profesiyi-vidkrivayut-dveri-na-rinok-praci-ies-u-2026-roci_360653.html).
6. Яка чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових перебуває на фронті. Факти ICTV. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20251206-yaka-chyselnist-zsu-u-2025-roczy-skilky-vijskovyih-perebuvaе-na-fronti/>.
7. Вакансії від МХП для ВПО. URL: <https://www.instagram.com/p/DRB8c5uiCej/>.
8. Що треба знати компаніям про залучення іноземного персоналу? Fillin. 2025. 1 жовт. URL: <https://fillin.ua/stati/zaluchennya-inozemnogo-personalu-v-ukrainu/>.
9. Landlord. Агросектор у війсьній економіці: від шоку 2022 року до структурної трансформації. URL: <https://landlord.ua/news/agrosektor-u-voyennij-ekonomiczi-vid-shoku-2022-roku-do-strukturnoyi-transformaciyi/>.
10. Kurkul.com. Дефіцит робітників в агросекторі після початку війни досяг 3 млн. URL: <https://kurkul.com/news/36267-defitsit-kadriv-v-agrosetori-dosyag-3-mln>.

**Д-р екон. наук Нямецук Г. В., Сміюха А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВПЛИВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФОРМУВАННЯ  
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

В умовах посилення конкуренції та трансформації ринку праці особливого значення набуває ефективний менеджмент кадрового потенціалу підприємства. Це актуалізує дослідження ролі HR-менеджменту як ключового інструменту забезпечення стабільності та розвитку персоналу у сфері роздрібною торгівлі, де людський фактор безпосередньо впливає на якість обслуговування та фінансові результати діяльності підприємства [1].

У межах авторського дослідження підприємства роздрібною торгівлі ТОВ «Омега» (бренд Varus) проведено комплексну оцінку ефективності HR-системи

на основі аналізу кількісних показників (KPI), показників плинності персоналу та експертної оцінки основних HR-процесів. Інформаційною базою дослідження стали узагальнені дані внутрішньої аналітики підприємства за звітний період.

Результати аналізу свідчать, що система підбору персоналу функціонує на високому рівні ефективності: значення показників проходження відбору перебувають у межах нормативних (50-70%), що свідчить про збалансованість вимог до кандидатів та успішність застосування компетентнісного підходу; процес закриття вакансій характеризується високою оперативністю (14-18 днів), що мінімізує ризики виникнення кадрового дефіциту.

Водночас, результати дослідження виявили низку системних проблем, пов'язаних передусім із процесами утримання персоналу. Зокрема, рівень плинності кадрів перевищує оптимальні значення для стабільного функціонування підприємства (10-12%), особливо серед лінійного персоналу. Така ситуація є характерною для підприємств сфери ритейлу, проте її збереження у довгостроковій перспективі може призводити до зростання витрат на рекрутинг та зниження якості сервісу.

Особливу увагу приділено причинно-наслідковому аналізу звільнень персоналу: домінуючим фактором є професійне (емоційне) вигорання працівників, що свідчить про недостатню ефективність існуючих механізмів підтримки та мотивації персоналу [2]. З огляду на специфіку діяльності підприємства роздрібною торгівлі, де працівники постійно взаємодіють із клієнтами, проблема вигорання набуває критичного значення.

Результати експертної оцінки HR-процесів засвідчили, що найбільш вразливими елементами системи профільного менеджменту є адаптація та мотивація. Недостатній рівень автоматизації адаптаційних процедур ускладнює інтеграцію нових працівників у виробниче середовище, тоді як існуючі інструменти мотивації не забезпечують достатнього рівня залученості персоналу (3 бали за п'ятибальною шкалою). Вплив ключових проблем системи HR-менеджменту на діяльність підприємства узагальнено у табл. 1.

Оцінка табл. 1 дозволяє стверджувати, що ключовим напрямом підвищення ефективності HR-менеджменту є зміщення акценту з процесу підбору персоналу на процес його утримання та розвитку. У цьому контексті доцільно запропонувати впровадження комплексних програм запобігання професійному вигоранню

за рахунок розвитку корпоративної культури підтримки, оптимізацію робочого навантаження та впровадження інструментів психологічного супроводу працівників. Важливим напрямом удосконалення є також цифровізація HR-процесів, зокрема адаптації персоналу: використання сучасних цифрових платформ дозволить стандартизувати процес введення працівників у посаду, скоротити період їх професійної адаптації та підвищити рівень залученості. Трансформація підсистеми мотивації персоналу може передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для довгострокового утримання працівників. Розвиток програм навчання й підвищення кваліфікації персоналу, сприятимуть формуванню внутрішнього кадрового резерву [3].

*Таблиця 1*

**Узагальнення впливу проблем системи HR-менеджменту на кадровий потенціал ТОВ «Омега»**

<b>Проблема системи</b>	<b>Кількісний прояв</b>	<b>Причини виникнення</b>	<b>Вплив на кадровий потенціал</b>
Висока плинність персоналу	Перевищення середньогалузевих значень	Високе навантаження, низька стабільність зайнятості	Зниження стабільності кадрового складу
Професійне вигорання	Переважає серед причин звільнення	Емоційне навантаження, інтенсивна взаємодія з клієнтами	Зниження продуктивності праці
Недостатня ефективність адаптації	Подовжений період входження в посаду	Відсутність цифрових інструментів	Зниження швидкості формування компетенцій
Недосконалість мотиваційної системи	Недостатній рівень залученості персоналу	Орієнтація переважно на матеріальні стимули	Зростання ризику звільнень
Обмежена цифровізація HR-процесів	Наявність ручних операцій	Недостатній рівень автоматизації	Зниження ефективності HR-менеджменту

*Джерело: складено авторами*

Отже, результати авторського дослідження підтверджують, що ефективність HR-менеджменту підприємства визначається не лише якістю підбору персоналу, а й здатністю забезпечувати його утримання та професійний розвиток.

### **Список використаних джерел:**

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Управління персоналом у цифровій економіці: сучасні виклики та тенденції розвитку. *Економіка України*. 2024. № 2. С. 45-58. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.02.045>.

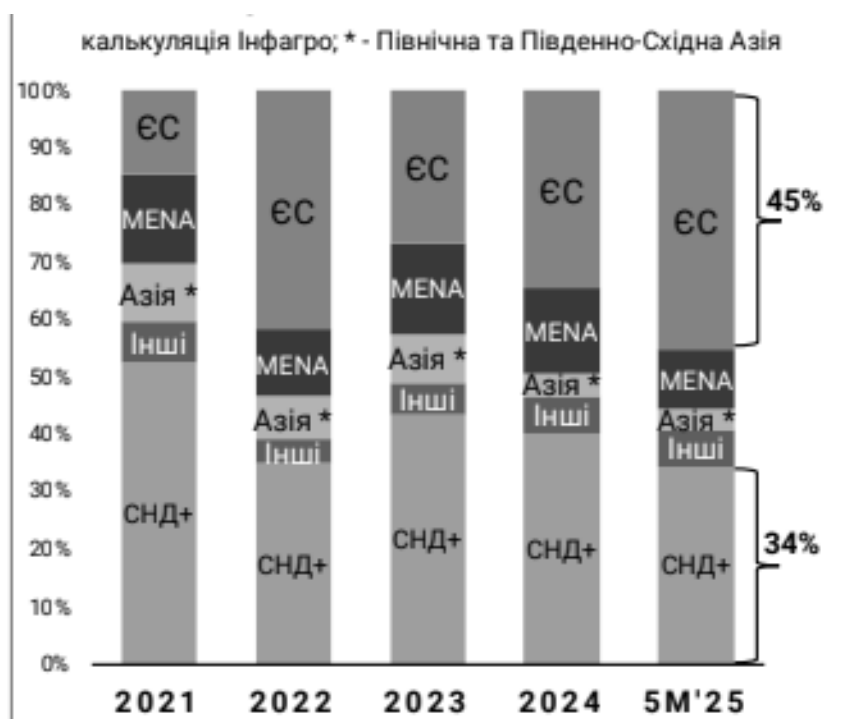
2. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends: Navigating disruption. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.
3. Нямешук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 399-404.

**Д-р екон. наук Нямешук Г. В., Толоконнікова В. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ  
МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА-ЕКСПОРТЕРА  
МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ**

Сучасний сектор переробки молока та виготовлення молочних продуктів перебуває у стані фундаментальної трансформації. За прогнозами FAO, зростання обсягу світового споживання молочних продуктів на 1,6% щорічно до 2029 р. створює унікальне «вікно можливостей» для країн із високим виробничим потенціалом [1, с. 179]. Для України, як такої, що перебуває у ТОП-15 світових експортерів казеїну та вершкового масла, вихід на зовнішні ринки, перетворився на критичну умову виживання. Свідченням успішної адаптації країни до нових ринкових умов є стрімка зміна географії експорту (рис. 1).



**Рис. 1. Географія експорту молока (СЗМ), дол. США [2]**