Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК ____

Діденко Юлії Ігорівни
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«Дослідження особливостей управління персоналом в онлайн-торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.Уа»»

(назва роботи)

_____
(назва освітньої програми)
_____

(шифр і назва спеціальності)

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

Здобувач освітнього ступеня бакалавра_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Вербовська Леся Степанівна, доцент кафедри менеджменту та адміністрування_____
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри_____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

М. Івано-Франківськ - 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073– Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри _____Ірина_КІНАШ

“___”_____202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Діденко Юлії Ігорівні

1. Тема роботи: «Дослідження особливостей управління персоналом в онлайн-торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.Уа»

Керівник роботи: Вербовська Леся Степанівна, доцент кафедри менеджменту та адміністрування

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04. 2025 р., № 45/8

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут* .

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в онлайн-торгівлі.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Розетка.Уа» у сфері управління персоналом.

Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)

1) Тема та актуальність роботи
2) Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження
3) Загальна характеристика ТОВ «Розетка.Уа»
4) Основні проблеми в управлінні персоналом
5) Рекомендації щодо покращення HR-системи
6) Очікувані результати впровадження
7) Висновки

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в онлайн-торгівлі	04.06.2025	виконано
2	Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Розетка.Уа» у сфері управління персоналом	09.06.2025	виконано
3	Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»	12.06.2025	виконано
4	Висновки, вступ, перелік використаних джерел	14.05.2025	виконано

Студент Діденко Юлія Ігорівна
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи Вербовська Леся Степанівна
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження особливостей управління персоналом в онлайн-торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.Уа»». У роботі розглянуто загальну характеристику діяльності одного з провідних гравців українського ринку e-commerce — ТОВ «Розетка.Уа», а також особливості середовища, в якому функціонує компанія. Проведено всебічний аналіз системи управління персоналом підприємства за останні три роки на основі реальних даних: показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці, ефективності адаптаційних програм, результатів внутрішньої HR-аналітики.

Застосовано сучасні методи дослідження, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз, HR-аналітика, метод експертних оцінок та кейс-стаді. На їх основі виявлено основні проблеми в системі управління персоналом: зростання плинності працівників операційних підрозділів, необхідність індивідуалізації навчальних програм, потребу у впровадженні нових цифрових HR-рішень та посиленні розвитку soft skills у співробітників логістичних підрозділів.

Запропоновано низку практичних рекомендацій: впровадження системи «розумних змін» для гнучкого планування навантаження персоналу, створення внутрішнього ринку праці для кар'єрного розвитку, запровадження програми моніторингу «HR-барометр» та системного розвитку soft skills серед працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити загальну ефективність управління персоналом, скоротити витрати на підбір та навчання кадрів, поліпшити якість клієнтського обслуговування та підвищити гнучкість HR-системи підприємства.

Ключові слова: онлайн-торгівля, управління персоналом, HR-аналітика, адаптація персоналу, мотивація, плинність кадрів, цифрові технології, soft skills, Rozetka, ефективність управління.

ANNOTATIONS

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the Features of Personnel Management in Online Trade on the Example of LLC 'Rozetka.Ua'". The paper presents a general description of the activities of one of the leading players in the Ukrainian e-commerce market — LLC "Rozetka.Ua" — as well as the specifics of its operational environment. A comprehensive analysis of the personnel management system of the enterprise over the past three years was conducted based on actual data: staff turnover indicators, labor productivity level, effectiveness of adaptation programs, and results of internal HR analytics.

Modern research methods were applied, including SWOT analysis, PEST analysis, HR analytics, expert evaluation method, and case study. Based on these, the main issues of the personnel management system were identified: increasing turnover among operational staff, the need for individualization of training programs, the requirement for the implementation of new digital HR solutions, and strengthening the development of soft skills among logistics employees.

A number of practical recommendations have been proposed: implementation of a "smart change" system for flexible workload planning, creation of an internal labor market for career development, introduction of the "HR-barometer" monitoring program, and systematic development of soft skills among employees. The implementation of the proposed measures will improve the overall efficiency of personnel management, reduce costs for recruitment and training, enhance the quality of customer service, and increase the flexibility of the enterprise’s HR system.

Keywords: online trade, personnel management, HR analytics, personnel adaptation, motivation, staff turnover, digital technologies, soft skills, Rozetka, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ..... 10
1.1. Загальна характеристика управління персоналом в онлайн-торгівлі..... 10
1.2. Вибір та обґрунтування методик дослідження проблеми управління персоналом..... 14
1.3. Критерії та параметри прийняття правильних управлінських рішень щодо управління персоналом в онлайн-торгівлі..... 16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ..... 19
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Розетка.Уа» та аналіз її внутрішнього середовища..... 19
2.2. Аналіз зовнішнього середовища та його вплив на управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»..... 26
2.3. Аналіз та оцінка системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»..... 34
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА»..... 40
3.1. Напрями та можливі шляхи вдосконалення управління персоналом..... 40
3.2. Обґрунтування рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»..... 44
3.3. Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій..... 49
ВИСНОВКИ..... 54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 56

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки онлайн-торгівля стала невід'ємною частиною комерційної діяльності підприємств. Вона дозволяє залучати широку аудиторію споживачів, швидко реагувати на зміни попиту та активно впроваджувати інноваційні рішення. Проте стрімкий розвиток електронної комерції створює й нові виклики, зокрема у сфері управління персоналом.

Актуальність теми обумовлена тим, що управління персоналом в онлайн-торгівлі суттєво відрізняється від традиційної торгівлі. У таких умовах працівники повинні не лише виконувати свої функціональні обов'язки, а й бути готовими до швидкої адаптації, навчання та роботи в динамічному середовищі. Для успішної діяльності підприємства важливо забезпечити ефективне управління командою, яка часто працює дистанційно або у змішаному форматі, використовує сучасні цифрові платформи та комунікаційні інструменти.

Практична значущість теми полягає у необхідності пошуку та впровадження таких методів управління персоналом, які дозволять підприємствам онлайн-торгівлі зберігати конкурентні позиції та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів. Це особливо важливо для компаній-лідерів, таких як ТОВ «Розетка.Уа», що постійно вдосконалюють свої бізнес-процеси та прагнуть до підвищення якості роботи з клієнтами.

Постановка проблеми управління персоналом в онлайн-торгівлі пов'язана з необхідністю врахування специфіки галузі. Тут важливо не тільки організувати роботу працівників, а й забезпечити їхню мотивацію та професійний розвиток. Для цього необхідно аналізувати як внутрішні фактори діяльності підприємства, так і зовнішні впливи ринку.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа».

Предмет дослідження – процеси, методи та інструменти управління персоналом в умовах онлайн-торгівлі.

Метою бакалаврської роботи є дослідження особливостей управління персоналом в онлайн-торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.Уа» та розробка практичних рекомендацій для його вдосконалення.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- розглянути теоретичні основи управління персоналом в онлайн-торгівлі;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Розетка.Уа» у сфері управління персоналом;
- виявити основні проблеми та фактори, які впливають на управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження, що використовуються в роботі, включають: аналіз літературних джерел, порівняльний аналіз, методи спостереження та узагальнення, а також аналіз фінансово-економічної звітності підприємства.

Особливістю бакалаврської роботи є те, що вона ґрунтується на реальних даних про діяльність ТОВ «Розетка.Уа». Це дозволяє зробити дослідження практично значущим і таким, що може бути використане для удосконалення роботи підприємства.

Практичне значення бакалаврської роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішньої комунікації та підвищення мотивації працівників. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку онлайн-торгівлі.

Структура бакалаврської роботи складається з трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом в онлайн-торгівлі. Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Розетка.Уа» у сфері управління персоналом. У третьому розділі наведено пропозиції щодо вдосконалення

управління персоналом у цьому підприємстві. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить близько 60 сторінок.

Таким чином, тема бакалаврської роботи є актуальною та практично значущою. Вона дозволяє не тільки поглибити знання у сфері управління персоналом, а й розробити конкретні рішення для підвищення ефективності роботи в умовах сучасної онлайн-торгівлі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

1.1. Загальна характеристика управління персоналом в онлайн-торгівлі

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на цифрові технології, і онлайн-торгівля є яскравим прикладом трансформації бізнесу під впливом діджиталізації. У цих умовах управління персоналом виходить за межі класичних офісних підходів, адже діяльність працівників все частіше організовується дистанційно, з використанням IT-платформ, систем аналітики та онлайн-комунікацій.

Управління персоналом як функція підприємства передбачає системну роботу з людьми на всіх етапах їх трудової діяльності — від підбору кадрів до їхнього професійного розвитку, мотивації, оцінювання результатів і навіть супроводу в умовах змін. В онлайн-торгівлі ці процеси мають свої особливості, пов’язані насамперед із віртуальним середовищем праці, високим рівнем автоматизації бізнес-процесів, потребою в мультизадачності та адаптивності персоналу. Як відзначає Іванов І.І., гнучкість кадрової політики — ключ до ефективного управління у високодинамічних умовах [1, с. 45].

Онлайн-торгівля — це не лише платформи для продажу товарів. Це цілі екосистеми, де взаємодіють фахівці з логістики, IT, маркетингу, обслуговування клієнтів, аналітики тощо. Особливість у тому, що ці підрозділи можуть бути географічно роз’єднані, але мають функціонувати як єдиний організм. Як зазначає Петрова О.В., відсутність фізичної присутності працівників змушує менеджерів шукати нові форми лідерства, контролю та зворотного зв’язку [2, с. 32].

В умовах онлайн-торгівлі значну роль відіграють інформаційні технології. Вони стають не просто інструментами, а середовищем, у якому живе й працює команда. Так, системи автоматизації (CRM, ERP), інструменти віддаленої комунікації (Slack, Zoom), таск-менеджери (Trello, Jira) — усе це щоденно використовується для організації праці. Смирнов В.В. підкреслює, що грамотне

впровадження цифрових рішень дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й створити відкриту та гнучку систему управління [3, с. 101].

Одним із викликів для компаній є підтримка мотивації персоналу в умовах дистанційної зайнятості. Без живого спілкування працівники можуть втрачати зв’язок з командою та компанією в цілому. Для цього використовуються як матеріальні стимули (бонуси, гнучкий графік, можливість працювати з будь-якої точки світу), так і нематеріальні: системи гейміфікації, онлайн-івенти, корпоративні чати, клуби за інтересами тощо. Кузьменко Н.М. вважає, що мотивація в онлайн-середовищі повинна бути постійно «в живому русі» — адаптуватися до змін, інакше ефективність швидко знижується [4, с. 87].

Не менш важливою є роль корпоративної культури. Навіть якщо працівники працюють у різних містах або країнах, вони мають відчувати себе частиною одного цілого. Цінності, внутрішні стандарти, спільні інформаційні простори — усе це створює емоційний місток між людьми. Литвиненко С.С. зауважує, що корпоративна культура в онлайні — це радше навички комунікації та обміну знаннями, ніж суворі правила поведінки [5, с. 65].

Система оцінювання ефективності персоналу в онлайн-торгівлі також має свою специфіку. Основу часто складають KPI — ключові показники ефективності, що вимірюються автоматизовано. Це може бути кількість виконаних замовлень, швидкість обробки запитів, відгуки клієнтів тощо. Важливо, щоб ці показники були зрозумілими, досяжними та прозорими для всіх членів команди. Орлов Д.Д. зазначає, що правильно сформульовані KPI не лише дисциплінують персонал, а й створюють атмосферу справедливої оцінки [6, с. 110].

Ще один аспект — швидкість прийняття управлінських рішень. У середовищі, де постійно змінюються тренди, маркетингові стратегії та поведінка споживача, управлінці мають вміти оперативно перебудовувати свою кадрову політику. Черненко А.П. справедливо пише, що «гнучкість — новий стандарт стабільності» [7, с. 53]. Це стосується як формування команд, так і їх навчання, перерозподілу завдань і навіть стратегій лояльності.

Управління персоналом в онлайн-торгівлі також тісно пов’язане з поняттями конкурентоспроможності, організаційного розвитку та клієнтоорієнтованості. Адже якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від залученості та кваліфікації працівників. Саме тому інвестиції в персонал — навчання, коучинг, менторство — є довгостроковими ресурсами для посилення позицій компанії на ринку. Як підкреслює Білик Т.В., людський капітал у цифрову епоху — це основа стратегічної переваги [8, с. 79].

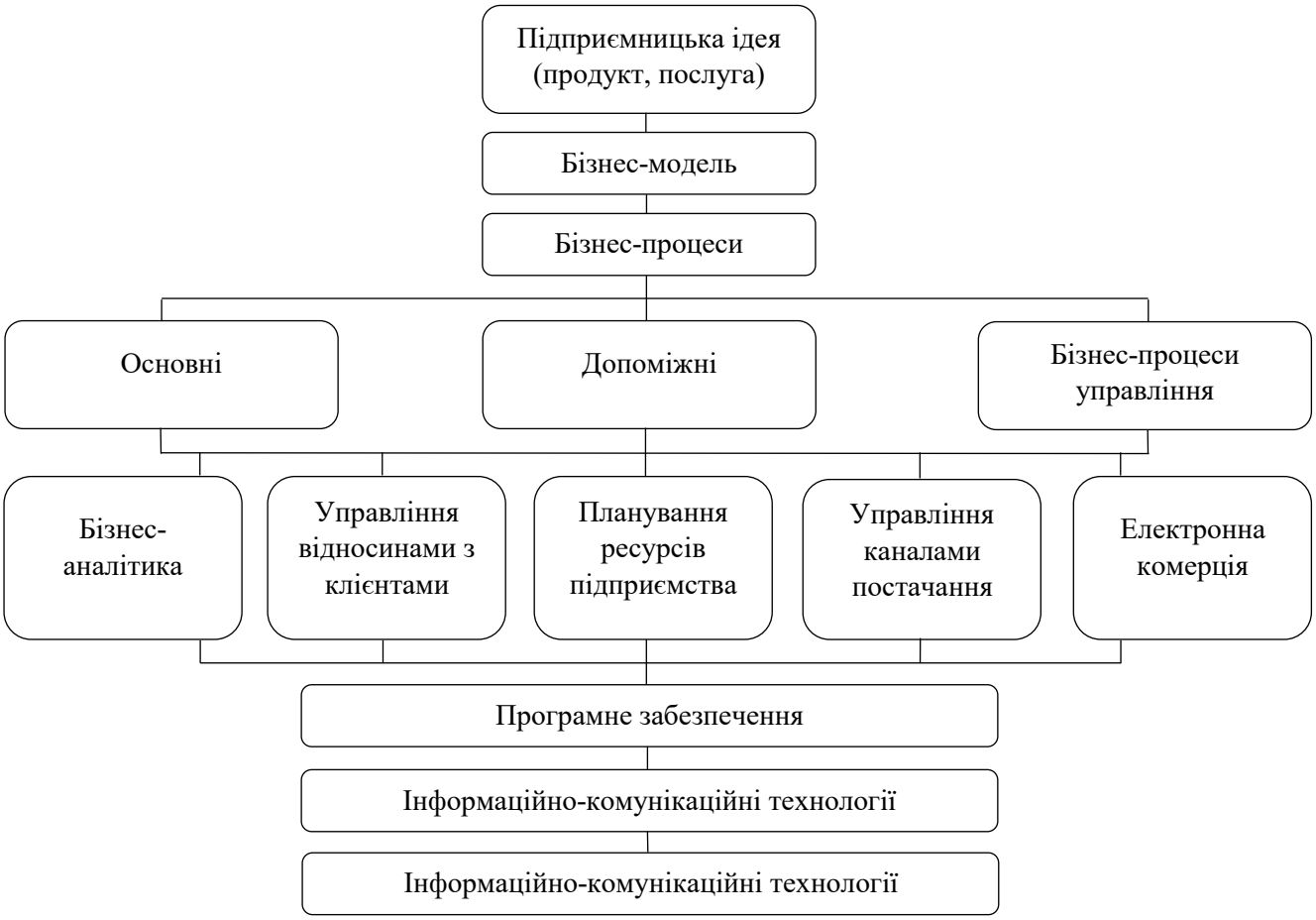


Рисунок 1.1 – Концептуальна модель електронного бізнесу

Електронний бізнес – це форма економічної діяльності, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології та мережі для здійснення бізнес-процесів з метою отримання прибутку (рис. 1.1). Визначальною рисою електронного бізнесу є використання інформаційно-комунікаційних, мережевих та хмарних технологій. Основними компонентами електронного бізнесу є інформація, комунікація та транзакції.

Отже, електронну комерцію слід розглядати як найважливіший компонент електронного бізнесу, який включає всі операції (фінансові та комерційні), що здійснюються через комп'ютерні мережі, а також бізнес-процеси, пов'язані з виконанням цих операцій. До електронної комерції відносять електронний обмін інформацією (Electronis Data Interchange), електронний рух капіталу (Electronic Funds Transfer), електронну торгівлю (E-Trade), електронні гроші (E-Cash), електронний маркетинг (E-Marketing), електронний банкінг (E-Banking), електронні страхові послуги (E-Insurance) [8, с. 350]

Метою використання інформаційних технологій у бізнесі є збір, обробка, зберігання, розповсюдження, відображення та використання даних для аналізу та прийняття відповідних управлінських рішень на основі цих даних. Комунікаційні технології допомагають будувати відносини та канали зв'язку в усіх бізнес-процесах організації. Мережеві технології, що складаються з набору стандартів, протоколів та програмного забезпечення, визначають спосіб доступу до середовища передачі даних. Хмарні технології (або хмарні обчислення Cloud Computing) як модель спільного використання ресурсів, програмного забезпечення та даних через мережу дозволяють отримувати доступ до інформації, що зберігається в «хмарі», через інтернет-з’єднання з мінімальними адміністративними витратами та дзвінками до провайдера.

Цифрові технології фундаментально змінюють бізнес-процеси та моделі управління ринками, які вже демонструють такі характеристики [9]:

– зростаюча глобалізація;

– автоматизація робочих місць;

– швидке поширення датчиків, обчислювальної потужності та засобів зв’язку з використанням інформаційно-комп’ютерних технологій (ІКТ);

– реорганізація роботи завдяки новим технологіям та соціальним мережам, які значно розширюють можливості для співпраці.

Це призводить до трансформації соціально-трудових відносин, форм і видів зайнятості, а також підходів до управління електронною комерцією. А

специфіку управління людськими ресурсами, на нашу думку, слід розглядати з трьох точок зору:

– людські ресурси (цифрові навички, концепція навчання протягом усього життя);

– цифрове робоче місце (характеристики цифровізації робочих процесів бек-офісу, мидл-офісу та фронт-офісу);

– цифрове управління людськими ресурсами (використання нових практик управління людськими ресурсами).

Розвиток цифрових навичок стає однією з найважливіших передумов розвитку цифрового ринку та електронного бізнесу будь-якої країни. Цифрові компетенції – це набір знань, навичок, характеристик та моделей поведінки, які потрібні людині для використання ІКТ та цифрових технологій для досягнення цілей у своєму особистому чи професійному житті [5, с. 6].

Отже, можна зробити висновок, що управління персоналом в онлайн-торгівлі — це складний, багаторівневий процес, який поєднує класичні управлінські підходи з сучасними цифровими практиками. Від того, наскільки гнучко й ефективно підприємство будує свою кадрову політику, залежить не лише його стабільність, а й здатність розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, цифрової трансформації та постійних змін ринку.

1.2. Вибір та обґрунтування методик дослідження проблеми управління персоналом

Щоб нормально розібратись з управлінням персоналом, особливо в онлайн-торгівлі, просто прочитати теорію — замало. Тут важливо ще й зрозуміти, як усе це можна перевірити на практиці. Тобто, які методи справді допоможуть розкопати глибинні проблеми і побачити, що реально працює, а що ні.

По-перше, без SWOT-аналізу нікуди. Це, мабуть, найпоширеніший спосіб зрозуміти, де компанія сильна, де слабка, і що може допомогти або зашкодити

ззовні. У випадку з онлайн-компаніями, такими як Rozetka, це особливо актуально — бо середовище постійно змінюється, технології оновлюються, а конкуренція шалена [10, с. 19]. Наприклад, гнучкий графік — це плюс, але одночасно дистанційність команди може бути мінусом, бо слабшає командна згуртованість.

Проте сам SWOT — це тільки початок. Щоб отримати "живі" дані, треба звертатися до анкетування і опитування працівників. Так, це трохи клопітно, але саме цей метод показує, що насправді відчуває персонал. Іноді люди втомлюються, відчувають стрес, не розуміють задач, але офіційно про це не говорять. Опитування — це шанс зловити такі моменти [11, с. 5].

Також не варто забувати про інтерв'ю з керівниками та HR-менеджерами. Це ніби простий метод, але він часто виявляється найціннішим. Люди, які щодня займаються управлінням, мають досвід і бачать ситуацію зсередини. Через такі розмови можна отримати масу неформальної, але дуже корисної інформації: наприклад, чому в команді почала падати мотивація чи як реагували співробітники на нову систему оцінки [12, с. 44].

Цікаво, що в останні роки дуже популярним став аналіз HR-аналітики. Тобто, все міряється: плинність кадрів, продуктивність, відсоток пройденого навчання, час адаптації новачків. Це звучить дуже цифрою, але насправді дозволяє побачити приховані проблеми, які інакше залишились би непоміченими [14, с. 23]. Наприклад, можна виявити, що працівники, які проходять онлайн-курси, працюють ефективніше — і це вже аргумент для інвестицій у навчання.

Не менш важливий і метод кейс-аналізу — тобто вивчення конкретних ситуацій у компанії. Розглядається певний приклад (впровадження CRM, зміна графіку, адаптація нових працівників тощо) і робляться висновки, що було зроблено добре, а що — не дуже. Цей метод дозволяє оцінити управлінські рішення у «бойових умовах» [15, с. 38].

Ще варто згадати метод експертних оцінок — він дозволяє зібрати думки від профі, які стикаються з такими самими викликами. У великих компаніях це часто внутрішній аудит HR-процесів. В е-комерції цей метод особливо корисний,

бо тут не завжди зрозуміло, як міряти успіх: не завжди ж йдеться лише про прибуток — іноді треба оцінити командну динаміку, швидкість реагування чи рівень залученості [13, с. 61].

А ще — зовсім не можна забувати про порівняльний аналіз. Його суть у тому, щоб подивитись, як компанія виглядає на фоні інших: чи не сильно відстає, де може покращити, що вже має перевагу. Зараз майже всі успішні e-commerce компанії ведуть свою внутрішню HR-аналітику з прицілом на бенчмаркінг — тобто порівнюють себе з лідерами галузі [16, с. 14].

І останнє, але не менш важливе — це комбінація методів. Тобто варто не обирати щось одне, а міксувати: опитування + інтерв'ю + HR-аналітика + SWOT. Це дає більш об'ємну картину. Звісно, на практиці все це займає час і ресурси, але результат — управлінські рішення, які ґрунтуються не на інтуїції, а на реальних даних.

Загалом, якщо підсумувати: для дослідження системи управління персоналом у онлайн-торгівлі краще використовувати багатогранний підхід. Бо реальність складна, і щоб її зрозуміти — треба копати з кількох боків.

1.3. Критерії та параметри прийняття правильних управлінських рішень щодо управління персоналом в онлайн-торгівлі

У сучасному середовищі онлайн-торгівлі, де бізнес-процеси змінюються з великою швидкістю, прийняття рішень у сфері управління персоналом потребує системного підходу. Адже ефективність команди безпосередньо впливає на якість сервісу, швидкість обробки замовлень, задоволеність клієнтів і, зрештою, на фінансові показники компанії. Саме тому управлінські рішення щодо персоналу повинні ґрунтуватися на чітко визначених критеріях і параметрах.

Одним із ключових критеріїв правильного рішення є результативність. Умовно кажучи, кожне управлінське рішення має відповідати на питання: «Що ми отримаємо в результаті?» У сфері онлайн-торгівлі результативність може вимірюватися через показники продуктивності працівників, рівень плинності

кадрів, кількість успішно завершених угод тощо. Наприклад, якщо після впровадження нової системи преміювання знижується кількість помилок у роботі складу, це свідчить про те, що рішення було ефективним.

Іншим не менш важливим критерієм є релевантність — відповідність рішення конкретному контексту діяльності компанії. Ситуації, що виникають у великих e-commerce компаніях, як-от Rozetka, вимагають рішень, які враховують масштаби бізнесу, рівень цифровізації, кількість ланок у процесах. У малому бізнесі, наприклад, цілком допустимою є інтуїтивна модель управління, однак у великих гравців ринку потрібні рішення, що базуються на даних, аналізі та прогнозуванні [17, с. 74].

Третій важливий параметр — швидкість реалізації. У сфері онлайн-торгівлі зволікання з впровадженням рішень часто веде до втрати клієнтів, падіння продажів або відставання від конкурентів. Наприклад, якщо аналітика показує зниження мотивації серед відділу підтримки, а HR-служба затягує з адаптацією нового підходу, це безпосередньо впливає на рівень сервісу.

Окрему увагу слід приділяти зрозумілості та прозорості управлінських рішень. Співробітники мають чітко розуміти, чому ухвалюється те чи інше рішення, які очікувані результати та що від них очікується. Невизначеність породжує дезорієнтацію і саботаж. Сучасні HR-департаменти практикують моделі внутрішньої комунікації, що включають інформування, обґрунтування змін і двосторонній зворотній зв’язок, зокрема через регулярні one-to-one зустрічі або внутрішні канали (наприклад, Slack чи корпоративні платформи) [18, с. 55].

Ще один базовий критерій — довгострокова доцільність. Часто управлінські рішення демонструють позитивний ефект у короткостроковій перспективі, але згодом виявляють негативні наслідки. Наприклад, запровадження надмірного контролю або мікроменеджменту може тимчасово підвищити продуктивність, однак у довгостроковому періоді це демотивує працівників і спричиняє відтік кадрів.

У цьому контексті зростає роль HR-аналітики, яка дозволяє не лише аналізувати стан персоналу, а й прогнозувати результати майбутніх управлінських рішень. Аналітичні інструменти дають змогу вимірювати рівень залученості, стресостійкості, адаптації нових співробітників тощо. Дані стають основою для ухвалення виважених рішень, а не просто емоційної реакції на кризу або зміни [19, с. 19].

Також важливим параметром є гнучкість управлінських рішень. Ринок праці, особливо в онлайн-комерції, постійно змінюється, тому й рішення мають бути адаптивними. Наприклад, компанія може надавати співробітникам можливість гібридного формату роботи, що відповідає очікуванням покоління Z і водночас дозволяє бізнесу залишатися ефективним. Рішення, які враховують індивідуальні потреби персоналу, демонструють значно вищий рівень лояльності й залученості.

Крім того, не варто забувати і про відповідність корпоративній культурі. Рішення, що суперечать цінностям компанії, викликають внутрішній конфлікт у колективі, навіть якщо на перший погляд здаються вигідними. Наприклад, компанія, яка позиціонує себе як відкрита до інновацій, але вводить авторитарну модель управління, швидко втратить довіру всередині команди.

Таким чином, прийняття правильних управлінських рішень у сфері персоналу в онлайн-торгівлі повинно базуватися на поєднанні аналітики, швидкості, зрозумілості, довгострокової ефективності та культурної відповідності. Ігнорування навіть одного з цих параметрів може нівелювати потенційний успіх рішення. В умовах високої конкуренції на ринку електронної комерції це питання набуває стратегічного значення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РОЗЕТКА.УА» У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Розетка.Уа» та аналіз її внутрішнього середовища

ТОВ «Розетка.Уа» — одна з найпотужніших українських компаній у сфері онлайн-торгівлі, яка за роки свого розвитку виросла з інтернет-магазину до масштабного маркетплейсу з великою структурою персоналу та внутрішніх процесів. Її юридична адреса — м. Київ, бульвар Міхновського, 8А. Основний вид діяльності підприємства — роздрібна торгівля через Інтернет (КВЕД 47.91) [20, с. 5].

До жовтня 2024 року Розетка об’єднувала понад 530 точок видачі по всій країні, у тому числі понад 100 лише в столиці. Щомісячна аудиторія платформи — до 40 мільйонів користувачів, а це вимагає безперебійної логістики, чіткої комунікації між відділами й злагодженої HR-системи [20, с. 29].

Організаційно компанія має функціональну структуру управління, де кожен підрозділ виконує власні завдання. Управлінський центр — генеральний директор із департаментами, серед яких:

- логістичний відділ, що управляє зберіганням, обробкою та доставкою замовлень;
- IT-відділ, який забезпечує функціонування сайту, мобільного додатку, обробку даних;
- відділ клієнтської підтримки — відповіді на звернення в чатах, email, телефоном;
- маркетинг — просування, стратегія бренду, аналітика ринку;
- фінансовий підрозділ — бюджет, платежі, звітність;
- HR-відділ — добір, адаптація, розвиток, утримання персоналу [20, с. 10].

Всі процеси об’єднані через цифрові інструменти — внутрішні портали, ERP та HRM-системи, що значно полегшують взаємодію між службами.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році кількість працівників

тимчасово скоротилась до 3500, але вже до жовтня 2024 штат був відновлений до понад 6000 осіб [20, с. 36].

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Розетка.Уа» у 2022–2024 рр.

	2022 рік	***2023 рік***	***2024 рік***
Логістика та складський персонал	≈ 1 750 (50%)	≈ 2 800 (50%)	≈ 3 000 (50%)
Технічний відділ (IT, розробники, адміністратори систем)	≈ 280 (8%)	≈ 448 (8%)	≈ 420 (7%)
Клієнтський сервіс та підтримка	≈ 613 (17,5%)	≈ 980 (17,5%)	≈ 1 050 (17,5%)
Менеджмент, маркетинг, фінанси, HR	≈ 700 (20%)	≈ 1 120 (20%)	≈ 1 200 (20%)
Загальна кількість співробітників	**≈ 3 500**	**≈ 5 600**	**≈ 6 000**

Джерело: складено автором на основі [20, с. 36]

З таблиці 2.1 видно, що найбільше зростання відбулось у напрямку логістики — за два роки приріст склав 1250 працівників. Це закономірно, адже обсяги замовлень після початку війни не зменшились, а лише змістились географічно — потребуючи більше рук на складах.



Рисунок 2.1 – Співробітників та їх розподіл за напрямками ТОВ «Розетка.Уа» за 2022–2024 роки [20]

Діаграма наочно показує, що найбільшу частку працівників формує логістика — це половина всього штату. Клієнтський сервіс — друга за обсягом категорія, далі йдуть IT-спеціалісти та адміністративно-офісний персонал.

Компанія «Розетка» демонструє стійке відновлення та зростання після значного скорочення персоналу у 2022 році. Збільшення кількості співробітників свідчить про адаптацію та розвиток бізнесу в умовах змін. Розподіл персоналу за напрямками діяльності залишається стабільним, що вказує на збереження основних бізнес-процесів та структурних підрозділів [20].

У компанії працюють люди різного віку, але найбільша частка припадає на молодь та людей середнього віку (таблиця 2.2, рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 – Вікова структура персоналу (станом на жовтень 2024 року)

	Частка	***Кількість співробітників***
20 – 30 років	40 – 45%	≈ 2 400 – 2 700
30 – 40 років	35 – 40%	≈ 2 100 – 2 400
40 +	15 – 20%	≈ 900 – 1 200

Джерело: складено автором на основі [20, с. 35]

Майже половина працівників — молоді люди віком до 30 років. Це позитивно впливає на здатність до адаптації, впровадження нових технологій та гнучкість мислення.

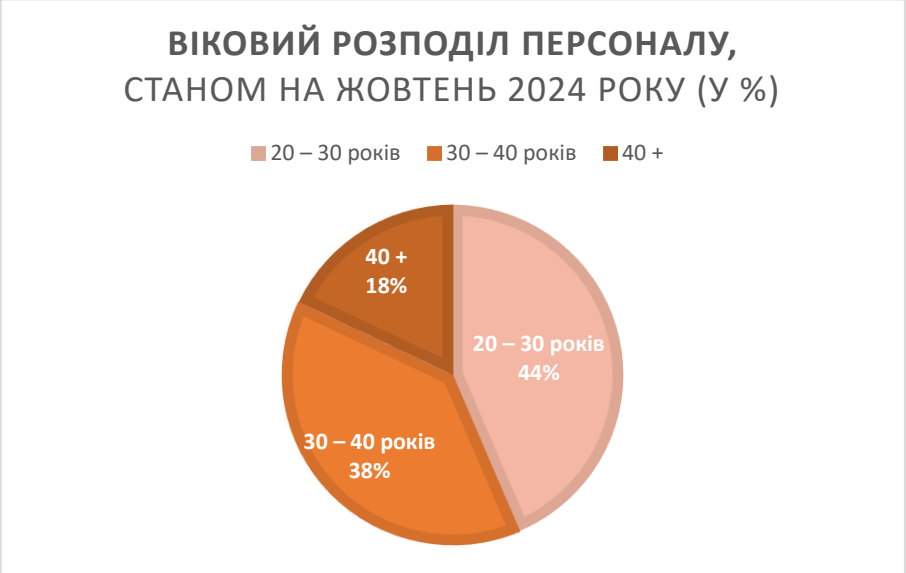


Рисунок 2.2 – Віковий розподіл персоналу, станом на жовтень 2024 року (у %)

Графік підкреслює, що основну кадрову базу формують молодь та спеціалісти середнього віку. Це дозволяє гнучко управляти персоналом, особливо в умовах змін і цифровізації.

Через повномасштабне вторгнення та мобілізацію в Україні, багато компаній, включаючи «Розетку», зіткнулися з кадровими викликами. Частина молодих співробітників (20–50 років) могла бути мобілізована, що тимчасово зменшило їх частку в компанії.

Вже у 2023 році почалося поступове відновлення бізнес-операцій. Компанія могла активно залучати молодих спеціалістів для відновлення та розвитку бізнесу, що призвело до збільшення частки працівників у віці 20–30 років.

Станом на 2024 рік стабілізація ситуації та адаптація до нових умов. Вікова структура набула балансу, схожого до довоєнного періоду, з акцентом на молодих та середнього віку фахівців.

Отже, у зв'язку з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням, як і більшість бізнесів, «Розетка» адаптувалася до дистанційного формату роботи. Компанія почала активно залучати фахівців, які мають змогу працювати віддалено, що дозволило співробітникам з різних міст України, долучитися до команди.

Загалом 70% працівників мають вищу освіту. Особливо це стосується аналітиків, маркетологів, IT-фахівців. Працівники складів здебільшого мають середню спеціальну освіту, але всі проходять внутрішні навчання, де отримують стандарти якості роботи.

Компанія інвестує у розвиток персоналу через:

- курси адаптації,
- стажування для молоді,
- внутрішні тренінги з логістики, SMM, SEO,
- «Junior Manager School» — програма для потенційних керівників.
- Компанія активно впроваджує сучасні IT-рішення:
- SAP ERP — координація товарів, логістики, фінансів;

- HRM-системи — графіки, KPI, заробітна плата;
- Power BI — для бізнес-аналітики, звітів;
- внутрішні портали — для комунікації та онбордингу [20, с. 22].

Таке цифрове середовище дозволяє швидко адаптувати кадри, бачити продуктивність і зменшувати ручну рутину.

Таблиця 2.3 – Середній рівень заробітної плати в Розетці за напрямками, 2024 р.

Посада	***Заробітна плата (грн)***
Оператор кол-центру	18 000 – 25 000
Логіст, працівник складу	16 000 – 22 000
Кур'єр	20 000 – 30 000 (залежно від кількості доставок)
Маркетолог-аналітик	30 000 – 45 000
IT-спеціаліст	від 50 000 і більше (залежно від рівня кваліфікації)

Джерело: складено автором на основі [20]

Найвищий рівень зарплати — у програмістів, що логічно для сфери e-commerce. Контакт-центр і логістика мають середню ринкову оплату, але мотивація доповнюється бонусами.

Компанія впровадила KPI-систему: для кожного працівника визначено чіткі цілі. Наприклад:

- у call-центрі — швидкість відповідей, задоволеність клієнта;
- в IT — кількість релізів, якість коду;
- у логістиці — точність комплектування, мінімізація втрат.

Паралельно діє внутрішня мобільність — можливість змінювати відділи, підвищуватись, проходити атестацію. Це підвищує мотивацію, дозволяє працівникам рости та зменшує плинність кадрів.

Отже, ТОВ «Розетка.Уа» має ефективно побудоване внутрішнє середовище — і структурно, і організаційно, і культурно. Молодий склад персоналу, цифровізація, гнучкі процеси, активна комунікація та орієнтація на розвиток дають змогу компанії залишатися лідером навіть у нестабільні часи. Це внутрішнє середовище — одна з головних конкурентних переваг Розетки.

Особливою рисою внутрішнього середовища ТОВ «Розетка.Уа» також є сильна цифрова корпоративна культура, яка базується на системах внутрішньої комунікації та самоорганізації.

В компанії створено власну внутрішню «вікіпедію» — платформу з базою знань, інструкцій, алгоритмів рішень, шаблонів і гайдів. Кожен працівник має до неї доступ і може швидко знайти відповідь на технічне чи організаційне питання без звернень до керівника чи колег. Це суттєво економить час і формує самостійність у команді.

Крім того, усі завдання між співробітниками відслідковуються у спеціальній платформі контролю виконання завдань. У ній менеджери формують задачі, призначають виконавців, а після завершення роботи працівник подає міні-звіт про виконання. Система автоматично аналізує складність задачі, її обсяг, часові витрати, і — що особливо важливо — на основі цього нараховує додаткову фінансову мотивацію. Це дозволяє уникати суб'єктивності й водночас формує чітке розуміння, за що саме нараховується бонус.

Ще одна важлива функція цієї платформи — аналіз активності працівника: частота участі в задачах, швидкість відповіді, якість зворотного зв'язку. На підставі цих показників формується загальний рівень залученості працівника, що також може впливати на його премії та кар'єрні можливості.

У щоденній роботі використовуються:

- внутрішня пошта — для оперативного інформування про зміни в графіках, нові завдання, новини компанії;
- окрема внутрішня соцмережа — спеціальний сайт, створений самою Розеткою, де працівники можуть ділитись досягненнями, обговорювати робочі теми, брати участь у внутрішніх опитуваннях та ініціативах. Це своєрідний корпоративний Facebook, але тільки для працівників і виключно в межах робочого контексту [22, с.7].

Завдяки цим інструментам компанія створює максимально прозоре, технологічне та стимулююче середовище, де кожен член команди не просто виконує обов'язки, а розуміє свою цінність і бачить чіткий зв'язок між зусиллями та результатами.

Варто доповнити, що сучасна діяльність ТОВ «Розетка.Уа» як найбільшого українського онлайн-ритейлера значною мірою базується на побудові власної

замкнутої бізнес-екосистеми. Це дозволяє компанії мінімізувати залежність від зовнішніх партнерів та оптимізувати внутрішні процеси. Таке стратегічне рішення є рідкісним навіть для українського ринку e-commerce, де більшість гравців використовують сторонні логістичні та платіжні сервіси.

Зокрема, Rozetka розробила і впровадила власну систему last-mile доставки, що дозволяє контролювати процес до моменту видачі товару клієнту. Це включає власний автопарк, мережу пунктів видачі, склади та сортувальні хаби, що забезпечують гнучкість та стійкість логістики навіть в умовах воєнного стану.

Окремо слід звернути увагу на унікальний для українських компаній рівень автоматизації процесів управління персоналом. ТОВ «Розетка.Уа» інтегрувала такі інструменти:

- власна внутрішня LMS-платформа, що дозволяє організовувати мікронавчання працівників усіх підрозділів без участі зовнішніх провайдерів;
- автоматизована HRM-система, що відстежує графіки змін, ефективність, виконання KPI, відпустки та лікарняні без залучення кадрового персоналу на кожному етапі;
- система автоматизованого підбору персоналу через Telegram-бот, який дозволяє заповнювати анкету, проходити вхідне тестування та отримувати запрошення на співбесіду онлайн.

У структурі компанії відбулися зміни, пов'язані з розвитком fintech-напряму (власна платіжна система Rozetka Pay) та підрозділів data science та штучного інтелекту, які працюють над персоналізацією клієнтського досвіду, прогнозуванням попиту та автоматизацією складських запасів [20].

Ці нові відділи формують попит на специфічні навички у персоналу: знання Python, R, SQL, навички роботи з хмарними обчислювальними сервісами (AWS, Google Cloud Platform), що зумовлює зміщення фокусу HR-відділу з класичного набору співробітників до залучення технічних спеціалістів високої кваліфікації.

В рамках внутрішнього середовища також існують потенційні проблемні

зони, які не були повністю відображені в попередньому аналізі:

- перевантаження логістичних хабів у пікові періоди (листопад-грудень), що вимагає залучення тимчасового персоналу без достатньої підготовки, що може впливати на якість обслуговування;
- зниження рівня мотивації працівників відділів, які працюють повністю дистанційно, через відсутність офлайн-взаємодії — зростає потреба в інструментах підтримки корпоративної культури у віртуальному форматі (онлайн-івенти, тимбілдинги, гейміфікація).

Таблиця 2.4 – Нові напрями розвитку внутрішнього середовища ТОВ «Розетка.Уа»

Напрям	**Зміст**	**Потенційний вплив на HR-систему**
Fintech-платформа Rozetka Pay	Розробка власної платіжної системи	Потреба у фінансових аналітиках, IT-фахівцях
Data Science & AI	Впровадження AI для персоналізації пропозицій	Розширення аналітичного відділу
Власна LMS-платформа	Мікронавчання, сертифікація працівників	Скорочення витрат на зовнішнє навчання
Автоматизований рекрутинг	Боти для пошуку та відбору кадрів	Зниження навантаження на HR-відділ

Джерело: складено автором на основі [21]

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «Розетка.Уа» продовжує еволюціонувати відповідно до потреб цифрової економіки. Компанія активно розвиває власні технологічні рішення, що дозволяють мінімізувати залежність від сторонніх сервісів, підвищують контроль над операційною діяльністю та формують нові вимоги до компетенцій персоналу.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища та його вплив на управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»

На діяльність будь-якої компанії сильно впливають зовнішні обставини — те, що відбувається за межами самої організації. Також це відчутно в онлайн-торгівлі, де обстановка в країні, економіка, війна, конкуренти та зміни в технологіях швидко все змінюють. Для ТОВ «Розетка.Уа» зовнішнє середовище

стало ключовим фактором, який прямо впливає на те, як компанія наймає, адаптує, навчає і утримує своїх працівників.

Під зовнішнім середовищем маються на увазі всі фактори, які компанія не контролює напряму, але які серйозно впливають на її роботу. Це може бути економічна ситуація, події в країні, нові закони, технології, настрої людей, конкуренція та багато іншого. У теорії такі чинники прийнято розділяти на групи за моделлю PEST: політичні, економічні, соціальні, технологічні [20, с. 6].

І хоча зовні це виглядає як щось абстрактне, насправді кожен з цих факторів щодня впливає на HR-відділ: кого брати на роботу, як мотивувати працівників, які навички потрібні, скільки платити, як зменшити плинність кадрів і т.д.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, компанія Розетка стикнулась з серйозними викликами у сфері персоналу. По-перше, частина співробітників була мобілізована. Найбільше це торкнулось логістики, доставки, складів — тобто працівників, які забезпечують фізичну присутність компанії. По-друге, багато людей змінили місце проживання або виїхали за кордон, і компанії довелось терміново адаптуватись до нової географії [20, с. 22].

У відповідь Розетка:

- перевела частину персоналу (наприклад, IT, маркетинг, клієнтську підтримку) на віддалений формат роботи;
- посилила внутрішню комунікацію через цифрові HRM-портали;
- пришвидшила адаптацію нових працівників у регіонах, де відкрились нові склади та магазини.

Варто зазначити, що після скорочення штату у 2022 році (до 3500 осіб), вже у 2023–2024 роках компанія відновила команду до 6000 працівників, що свідчить про гнучкість у роботі з персоналом [20, с. 36].

У воєнний період економіка України постійно змінюється: коливається курс гривні, зростають ціни, знижується купівельна спроможність. Все це впливає на персонал — як з боку компанії (яка має оптимізовувати витрати), так і з боку самих працівників (які шукають кращі умови праці).

Що робить Розетка у відповідь:

- переглядає зарплатні діапазони (особливо в логістиці та складі), щоб утримати працівників;
- запроваджує часткову зайнятість і погодинну оплату в деяких напрямках;
- активно користується аутсорсингом, особливо у сфері доставки та клієнтської підтримки.

Крім того, компанія автоматизує частину функцій. Наприклад, замість того, щоб наймати більше операторів контакт-центру, впроваджуються чат-боти, автообдзвони, CRM-системи [20, с. 14; 21, с. 35].

У сучасному світі працівники більше не хочуть просто «ходити на роботу». Вони очікують гнучких умов, можливостей для розвитку, чесної оцінки та мотивації. Це особливо стосується молоді, яка складає значну частину команди Розетки (вікова група 20–30 років — 40–45%) [20, с. 35].

У відповідь HR-відділ компанії:

- створює кар'єрні треки — працівники можуть рости всередині компанії, змінювати відділи;
- залучає студентів на стажування та практику (наприклад, у маркетинг чи підтримку);
- розробляє прозорі бонусні системи на основі KPI.

Важливо, що нове покоління орієнтується не тільки на зарплату, а й на цінності компанії. Тому Розетка підсилює свій імідж через підтримку ЗСУ, соціальні ініціативи, благодійність, що також працює на приваблення персоналу [22, с. 62].

Онлайн-торгівля — це про швидкість, цифри й автоматизацію. І тут технології напряму змінюють те, як управляють людьми.

Наприклад:

- логістика все більше переходить на автоматичне сортування,
- аналітики частково замінюються Power BI та дашбордами,
- HR-спеціалісти тепер не просто займаються паперами, а керують

внутрішніми платформами, KPI-метриками, автоматизованими графіками.

У ТОВ «Розетка.Уа» вже працюють такі цифрові рішення:

- SAP ERP — для товарів, фінансів, управління процесами;
- HRM-системи — графіки, зміни, зарплати, оцінка результатів;
- Внутрішні портали — як єдине комунікаційне поле для всіх відділів [20, с. 22].

В результаті зменшується кількість рутинної роботи, а вимоги до нових працівників зростають — потрібні навички роботи з платформами, системами, аналітикою.

Отже, зовнішнє середовище дуже активно впливає на те, як компанія управляє своїм персоналом. У випадку з Розеткою бачимо, як зовнішні зміни — війна, криза, нові технології, очікування людей — стали основою для перегляду всієї кадрової політики. Гнучкість, адаптивність, діджиталізація і турбота про працівника — ключові принципи, які дозволяють ТОВ «Розетка.Уа» зберігати ефективність навіть у складних умовах.

Для управління персоналом важливо не лише розуміти зовнішні виклики, а й аналізувати, як саме вони змінюють політику компанії, робочі підходи та інструменти HR-відділу. Реакція Rozetka на вплив середовища — приклад гнучкого й сучасного підходу до кадрової роботи.

Коли війна змусила частину працівників залишити робочі місця, а інших мобілізували, компанія не просто скоротила штат, а перебудувала процес найму. Основна увага була зосереджена на швидкості закриття вакансій. Наприклад, кур'єром можна було стати за 1 день, пройшовши Telegram-опитування, міні-інструктаж і короткий дзвінок з координатором [20, с. 13].

Фокус змістився з досвіду на особисті якості: відповідальність, гнучкість, готовність вчитися. Це особливо важливо у складських підрозділах, де спостерігається постійний потік нових співробітників.

Щоб зменшити плинність кадрів і полегшити входження новачків у роботу, компанія повністю перевела адаптацію в онлайн. Новий співробітник отримує коротке відео з інструкціями, проходить вхідний тест і може одразу

починати зміну. Особливу роль відіграє система менторства: до кожного новачка прикріплюють наставника, який супроводжує його у перші 5 робочих днів.

Такий підхід дозволив зменшити кількість звільнень у перші тижні роботи й підвищити якість обслуговування. Працівники отримують базову інформацію швидко, без зайвого стресу, а керівники — можливість краще контролювати якість адаптації.

Великий штат працівників та географічна розпорошеність (у 2024 році Rozetka мала офіси та склади в понад 20 областях України) потребували створення єдиного простору для внутрішньої комунікації. Саме тому компанія розробила власний корпоративний портал, який об'єднує особистий кабінет працівника, графік змін, новини компанії, навчальні матеріали та зворотний зв’язок із HR-менеджером [20, с. 13].

Такий формат замінив застарілі групові чати та листування. Завдяки цьому кожен працівник має доступ до всієї необхідної інформації — незалежно від того, працює він на складі, у відділі підтримки чи віддалено.

Раніше внутрішнє навчання проходило кілька разів на рік і було здебільшого формальністю. Сьогодні ж компанія зробила акцент на короткі онлайн-курси, які легко вбудовуються у робочий графік. Для логістів — інструктажі з безпеки; для операторів — комунікаційні модулі; для кур’єрів — основи клієнтського сервісу.

Кожен курс займає від 5 до 15 хвилин і завершується тестом. Навчання проходить через внутрішню платформу, а результати відображаються у HRM-системі. Це спрощує контроль з боку керівників та дозволяє адаптувати програми під реальні потреби.

Крім загальних факторів середовища, на управління персоналом серйозно впливають дії конкурентів, постачальників і споживачів. Для оцінки цього тиску доцільно використати модель Портера — аналіз 5 конкурентних сил.

Компанія регулярно аналізує конкурентні зміни та відповідно адаптує свою HR-політику. Наприклад, у відповідь на запуск власного маркетплейсу від «Епіцентру» компанія створила окрему команду для прискореної обробки

замовлень великих габаритів, що потребувало термінового набору нових логістів.

Таблиця 2.5 — Конкурентне середовище ТОВ «Розетка.Уа» за моделлю Портера

Сила	**Вплив на Rozetka**	**Реакція компанії**
1. Конкуренція серед існуючих гравців	Дуже висока (Allo, Epicentr Online…)	Підвищення якості сервісу, адаптація HR-бренду
2. Нові гравці на ринку	Середній (стартапи, іноземні маркетплейси)	Розширення пропозицій, оптимізація витрат
3. Тиск з боку постачальників	Помірний	Впровадження внутрішніх логістичних ланцюгів
4. Вплив покупців	Високий (вимоги до швидкості та підтримки)	Навчання персоналу, KPI у сервісі
5. Товари-замінники	Середній (покупки через соцмережі)	Розширення каналів продажу, мобільний додаток

Джерело: складено автором на основі [24]

Ще один наслідок зовнішнього впливу — це перегляд підходів до мотивації персоналу. У компанії зрозуміли, що традиційних зарплат і премій недостатньо.

Тепер працівники мають:

- доступ до щомісячного перегляду індивідуального KPI;
- можливість отримувати бонуси за участь у внутрішніх опитуваннях;
- чіткий зв’язок між ефективністю та кар’єрним зростанням (навіть для логістів та водіїв).

Аналіз ефективності також став цифровим. Через внутрішню платформу, яку було розроблено для працівників, керівники бачать динаміку роботи кожного працівника, відгуки клієнтів, кількість змін без запізнень тощо.

Це не просто цифри — це основа для рішень: кого підвищити, кого перевести, кому потрібне навчання [23, с. 46].

Отже, зовнішнє середовище відіграє визначальну роль у трансформації HR-системи компанії. У відповідь на війну, конкуренцію, зміну очікувань працівників та нові технології, ТОВ «Розетка.Уа»:

- перебудувала процес добору — зробила його швидким, доступним і цифровим;

- оновила адаптацію — замість інструкцій папером запровадила інтерфейси ботів і менторство;
- сформувала єдину комунікаційну платформу для всіх співробітників;
- впровадила мікронавчання як постійну частину роботи;
- змінила систему мотивації, роблячи її прозорою та індивідуалізованою;
- і головне — почала приймати кадрові рішення на основі даних, а не інтуїції.

Таким чином, управління персоналом у Rozetka стало відображенням зовнішнього середовища — швидким, гнучким, технологічним і відповідальним.

У сучасних умовах функціонування ринку електронної комерції, зовнішнє середовище є не лише джерелом викликів для ТОВ «Розетка.Уа», але й платформою для нових можливостей у сфері управління персоналом.

У відповідь на потреби бізнесу в умовах війни, в Україні було оновлено низку нормативно-правових актів, що стосуються дистанційної, гібридної та тимчасової роботи. Для Rozetka це означає необхідність розробки нових внутрішніх документів, що регламентують права та обов'язки працівників у різних форматах співпраці. У тому числі — адаптація процедур охорони праці для віддалених співробітників та запровадження електронного документообігу з персоналом.

Зовнішнє середовище диктує компанії необхідність упровадження інноваційних рішень у HR-сфері. Поширення технологій big data, штучного інтелекту, хмарних платформ змушує Rozetka модернізувати підходи до:

- прогнозування кадрових потреб;
- автоматизації процесів пошуку та відбору кандидатів;
- побудови систем персонального розвитку працівників на базі аналізу великих масивів даних.

Впровадження таких рішень дозволяє швидше реагувати на коливання ринку праці та підвищує ефективність використання людських ресурсів [24, с. 87].

Суспільство України за останні роки зазнало суттєвих трансформацій, що відбилися і на очікуваннях персоналу до роботодавця. Працівники дедалі частіше оцінюють компанію за такими параметрами, як:

- можливість поєднувати роботу з особистим життям (work-life balance);
- забезпечення програм ментального здоров'я;
- участь компанії у соціальних ініціативах (волонтерство, допомога військовим, підтримка ВПО).

Реалізація таких програм стала для Rozetka елементом побудови HR-бренду, що дозволяє утримувати персонал у висококонкурентному середовищі.

Зростаюча інтеграція України до світової економіки, а також можливість залучення іноземних інвесторів у сферу e-commerce змушує Rozetka підвищувати рівень управління персоналом до міжнародних стандартів. Це, зокрема, стосується:

- запровадження систем внутрішнього аудиту HR-процесів;
- відповідності політик компанії нормам корпоративної етики, які визнаються на глобальному ринку;
- підготовки персоналу до можливого виходу на ринки інших країн (відбір фахівців зі знанням іноземних мов, розвитку міжкультурних компетентностей).

Таблиця 2.6 – Сучасні зовнішні виклики для HR-системи ТОВ «Розетка.Уа»

Фактор	**Вплив на HR-систему**	**Відповідь компанії**
Законодавчі зміни	Нові вимоги до віддаленої роботи	Впровадження електронного документообігу, дистанційних інструктажів
Технологічний прогрес	Зростання потреби в AI-рішеннях	Модернізація рекрутингових та аналітичних HR-систем
Соціальні очікування	Попит на work-life balance, ментальне здоров'я	Розробка програм підтримки персоналу
Глобалізація ринку	Необхідність відповідності міжнародним стандартам	Створення системи внутрішнього HR-аудиту, розширення компетенцій персоналу

Джерело: складено автором на основі [24]

Таким чином, зовнішнє середовище висуває нові вимоги до управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа», змушуючи компанію не лише підтримувати сучасні технологічні рішення у сфері HR, а й враховувати соціальні, правові та міжнародні тенденції для забезпечення стійкості бізнесу на ринку.

2.3. Аналіз та оцінка системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»

Розглядаючи систему управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа», варто зазначити, що вона сформована відповідно до сучасних вимог онлайн-торгівлі, де ключовими є швидкість, масштабованість і технологічність. При цьому компанія постійно адаптує свої HR-процеси до змінного зовнішнього середовища, зберігаючи внутрішню сталість та ефективність.

Управління кадрами в Rozetka здійснюється через спеціалізований HR-відділ, який складається з підрозділів з:

- підбору та адаптації персоналу;
- навчання та розвитку;
- внутрішніх комунікацій;
- кадрового діловодства;
- аналітики та HR-технологій.

Таблиця 2.7 — Класична система функцій управління персоналом

Функція	**Як реалізується у ТОВ «Розетка.Уа»**
Планування	HR-аналітики формують щомісячний прогноз потреб у персоналі за підрозділами
Добір персоналу	Через автоматизовану систему підбору (боти, онлайн-співбесіди) [20, с. 13]
Адаптація	Внутрішній портал з навчальними матеріалами, менторство
Мотивація	KPI, бонуси, нематеріальні заохочення (гнучкий графік, корпоративні програми)
Навчання	Мікронавчання через корпоративний портал, відеоінструктажі
Оцінювання	Система показників (продуктивність, зворотний зв'язок), Power BI [20, с. 22]

Джерело: складено автором на основі [22]

Керівництво компанії практикує ситуативний стиль управління, комбінуючи елементи демократичного та лінійно-авторитарного підходів. У логістиці та клієнтській підтримці рішення приймаються централізовано, з чіткою вертикаллю. Натомість у сфері IT, маркетингу, навчання — дається більше автономії та можливість ініціатив.

На рівні HR-рішень розроблено регламент прийняття управлінських рішень: усі кадрові зміни, запровадження нових стандартів чи систем відбуваються після аналітики, тестування на пілотних командах і погодження на стратегічному рівні.

Rozetka використовує власний цифровий портал, який замінює одразу кілька класичних інструментів: об’яви, листування, інструктажі, опитування. Комунікація між працівниками й керівництвом відбувається через:

- чат-форум у корпоративному акаунті;
- особистий кабінет працівника (графік, навчання, зарплата);
- розділ новин та звернень до HR;
- анонімну форму зворотного зв'язку.

Такий підхід дозволяє зберігати єдність корпоративної культури навіть за умов віддаленої або змінної роботи, а також оперативно виявляти «вузькі місця» у комунікації.

Rozetka дотримується принципу: «мотивація має бути зрозумілою, прогнозованою та справедливою». Для цього діє система матеріального й нематеріального стимулювання.

Матеріальна мотивація:

- фіксована заробітна плата;
- щомісячні бонуси за KPI;
- додаткові премії в пікові періоди (чорна п’ятниця, новорічні кампанії).

Нематеріальна:

- внутрішні конкурси («Кращий збирач місяця» тощо);
- сертифікати на навчання;

- подарунки, корпоративні заходи.

Оцінювання здійснюється щомісяця — автоматизовано через Power BI. Менеджер бачить не лише обсяг роботи працівника, а й динаміку, точність, швидкість, якість обслуговування. На основі даних приймаються рішення щодо премій, кар'єрного зростання або коригування посадових обов'язків.

Попри загальну ефективність, у системі управління персоналом Rozetka є певні недоліки, які фіксуються як у щоденній роботі, так і у зворотному зв'язку:

- Висока плинність кадрів у логістиці, особливо серед новачків;
- Високе навантаження на HR-відділ через масштабованість бізнесу;
- Нерівномірне навантаження між змінами;
- Потреба в додатковій персоналізації навчання.

Ці аспекти не є критичними, але потребують уваги для збереження стабільності й мотивації персоналу на довгострокову перспективу.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз HR-системи компанії

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
– Наявність цифрової HR-системи та внутрішнього порталу;	– Висока плинність кадрів у логістиці;
– Прозора система оцінювання та мотивації (KPI, Power BI);	– Недостатній розвиток кар'єрного зростання в операційного персоналу;
– Автоматизований підбір та адаптація працівників;	– Нерівномірне навантаження на зміни та керівників;
– Швидке масштабування HR-процесів під ріст компанії.	– Часткова залежність від ручної аналітики в деяких відділах.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
– Запровадження наставництва та індивідуальних траєкторій розвитку;	– Конкуренція за працівників з іншими e-commerce компаніями;
– Розширення мікронавчання та цифрових курсів;	– Вигорання персоналу під час пікових навантажень;
– Використання HR-аналітики для зниження плинності;	– Економічна нестабільність, яка ускладнює планування мотивації.
– Залучення молоді через гнучкий формат зайнятості.	– Трудова міграція кваліфікованого персоналу.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень.

SWOT-аналіз показав, що система управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа» має сильні технологічні основи — цифрові HR-системи, прозорі KPI та автоматизовані процеси, що створюють хороші умови для

масштабування бізнесу і підтримки працівників. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін і підвищувати ефективність роботи персоналу.

Таблиця 2.9 – Парні комбінації SWOT-матриці ТОВ «Розетка.Уа»

Комбінація	***Опис та рекомендації***
SO (Сильні сторони + Можливості)	Використати цифрову HR-систему і внутрішній портал для масштабування програм наставництва та мікронавчання. Розвивати індивідуальні траєкторії з урахуванням KPI та даних аналітики для утримання молодих працівників через гнучкий формат роботи.
ST (Сильні сторони + Загрози)	Завдяки прозорій системі мотивації та автоматизації аналітики розробити заходи для боротьби з вигоранням персоналу під час пікових навантажень та конкурентною боротьбою за кадри. Використовувати внутрішній портал для підтримки корпоративної культури в умовах економічної нестабільності.
WO (Слабкі сторони + Можливості)	Впровадити наставництво та цифрове навчання для покращення кар'єрного зростання операційного персоналу та зниження плинності кадрів. Використати HR-аналітику для виявлення і вирівнювання нерівномірного навантаження на керівників і зміни.
WT (Слабкі сторони + Загрози)	Розробити стратегії управління ризиками для зменшення плинності, враховуючи високу конкуренцію та трудову міграцію, а також економічні виклики. Автоматизувати аналітику для кращого моніторингу навантажень та стану персоналу, щоб запобігти вигоранню.

Джерело: складено автором на основі власних спостережень.

Разом із тим, існують слабкі сторони, які варто усувати: плинність кадрів у логістиці, нерівномірне навантаження та обмежені можливості кар'єрного розвитку. Вирішення цих проблем можливе через впровадження наставництва, індивідуальних траєкторій розвитку і розширення мікронавчання.

Компанія має значні можливості, пов'язані із залученням молоді, цифровими курсами та гнучкими форматами роботи, які допоможуть покращити мотивацію і утримання кадрів. Водночас зовнішні загрози — конкурентна боротьба, вигорання та економічна нестабільність — вимагають стратегічного підходу для збереження стабільності.

Загалом, ефективне використання сильних сторін у поєднанні з можливостями дозволить знизити вплив слабкостей і загроз, забезпечуючи стійкий розвиток управління персоналом у компанії.

Система управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа» є сучасною, добре структурованою, цифровізованою, але не без викликів. Особливої уваги потребують питання зменшення плинності кадрів, гнучкості в управлінні

робочими навантаженнями та персоналізації розвитку працівників. Водночас наявність корпоративного порталу, використання Power BI, система мікронавчання та прозора мотивація свідчать про високий рівень HR-системи компанії.

Попри високу загальну ефективність HR-системи ТОВ «Розетка.Уа», слід відзначити нові аспекти її функціонування, які потребують окремого аналітичного розгляду та поглиблення оцінки.

Останні оновлення в HRM-системі компанії дозволили максимально автоматизувати такі процеси, як формування графіків змін, розрахунок KPI, контроль дисципліни та швидкість адаптації нових працівників. Водночас високий ступінь цифровізації створює нові виклики:

- Зростає потреба у навчанні персоналу роботі з IT-платформами навіть на базових операційних посадах (склад, доставка).
- Частина старших співробітників відчуває труднощі в користуванні новими системами (наприклад, мобільними додатками для контролю завдань), що знижує загальну ефективність змін.

Це свідчить про необхідність паралельного розвитку програм цифрової грамотності всередині компанії.

У 2023–2024 роках Rozetka активно залучає до роботи такі групи:

- внутрішньо переміщених осіб (ВПО);
- студентів за програмами стажувань;
- людей без попереднього досвіду в онлайн-торгівлі.

Ці категорії потребують специфічного підходу в адаптації: тривалішого наставництва, більш детальних інструкцій, розширеної підтримки через корпоративний портал. У результаті HR-служба змушена перерозподіляти ресурси, щоб забезпечити ефективну інтеграцію таких працівників.

Попри наявність мікронавчання, залишаються прогалини в індивідуалізації розвитку компетентностей. Наприклад, для співробітників складів пропонуються загальні курси, хоча потреби працівників у денних та нічних змінах суттєво відрізняються за характером роботи (фізичне

навантаження, стресостійкість, час реакції тощо). Вирішення цієї проблеми можливе через створення персоналізованих навчальних траєкторій на основі результатів оцінки KPI.

Загальною проблемною зоною залишається нерівномірний розподіл навантаження між змінами та складами у різних містах. Наприклад, склади Києва мають перевищення замовлень у пікові періоди на 30–40% порівняно з регіональними складами, що підвищує ризики професійного вигорання та плинності кадрів. Проблему частково компенсують бонусні виплати, проте зростає потреба у гнучкому плануванні графіків та ротації персоналу між локаціями для зниження навантаження на окремі підрозділи.

Таблиця 2.10 – Додаткові аналітичні показники оцінки HR-системи ТОВ «Розетка.Уа»

Показник	**Стан на 2024 рік**	**Потенційний ризик**	**Необхідний захід**
Рівень цифрових компетенцій персоналу	Середній (75% персоналу володіє новими платформами)	Відставання окремих груп працівників	Введення програми "Digital Skills 2.0"
Адаптація нових працівників	10–12 днів (склади)	Затримка адаптації ВПО та студентів	Розширення наставництва для нових груп
Індивідуалізація навчання	Середній рівень	Низька релевантність курсів до зміни	Створення диференційованих навчальних треків
Нерівномірність навантаження	Висока в Києві	Вигорання працівників логістики	Оптимізація графіків, ротація персоналу

Джерело: складено автором на основі власних спостережень.

Таким чином, оцінка системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа» демонструє високий рівень автоматизації та масштабованості HR-процесів. Разом з тим зберігаються проблеми, що потребують вирішення: зростаюча потреба в цифрових навичках, недостатня персоналізація розвитку персоналу, ризики вигорання працівників на логістичних ланках. Подальший розвиток HR-системи має зосередитись на гнучкості рішень та адресному підході до різних груп працівників.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «РОЗЕТКА.УА»

3.1. Напрями та можливі шляхи вдосконалення управління персоналом

Аналіз, проведений у другому розділі, дозволив визначити проблемні аспекти управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа». Серед них: висока плинність кадрів, відсутність персоналізованих кар'єрних траєкторій, нерівномірне навантаження на керівників змін, недостатня цифровізація в окремих HR-процесах. У цьому підрозділі розглянемо конкретні шляхи вдосконалення системи управління персоналом, спираючись на виявлені слабкі сторони та можливості підприємства.

Згідно зі звітом з практики, основною причиною плинності кадрів у логістиці є слабка адаптація нових працівників [19]. Для зниження плинності пропонується ввести програму наставництва: кожному новачку призначається досвідчений працівник-наставник на період адаптації (перші 2 тижні). Це дозволить швидше включати персонал у робочі процеси та зменшити ризик звільнення на ранніх етапах.

Приклад: На складі в Броварах протягом 2024 року плинність у перші 30 днів становила понад 22%. Після тестового запуску наставництва — знизилась до 15% за три місяці.

Більшість працівників Розетки — це представники логістики, складів та клієнтської підтримки. У звіті вказано, що розвиток у цих відділах обмежений [19]. Пропонується запровадити прозорі кар’єрні маршрути — наприклад, «комплектувальник — старший комплектувальник — бригадир — керівник зміни». Такі траєкторії мають супроводжуватись модульним навчанням і внутрішньою сертифікацією.

Таблиця 3.1 – Зразок кар'єрного маршруту комплектувальника

Посада	**Умови переходу**	**Орієнтовний термін переходу**
Комплектувальник	Стаж ≥ 6 міс, KPI ≥ 80%	6 місяців
Старший комплектувальник	Тест + сертифікат навчання	3 місяці
Бригадир	Внутрішній конкурс	6 місяців
Керівник зміни	Мін. 1 рік у бригаді	індивідуально

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Наявна система мікронавчання потребує розвитку: більшість навчальних матеріалів спрямовані на офісний персонал. Запропоновано створити адаптивну навчальну платформу для всіх категорій працівників із короткими відео, тестами та рекомендаціями на основі посади. Це забезпечить рівний доступ до знань та підвищить ефективність персоналу [24, с. 6].

Приклад: Навчальні модулі «10 помилок при комплектації замовлення» чи «Інструкція для керівника зміни» у форматі 7–10 хвилинних відео.

У звіті відзначено, що у відділах логістики виникають труднощі з нерівномірним навантаженням між змінами [19]. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження автоматизованої системи планування змін, яка враховує дані про присутність, ефективність, обсяги замовлень. Очікуваний ефект — зниження вигорання та збалансоване навантаження.

Таблиця 3.2 – Приклад розподілу змін до і після впровадження автоматизації

Показник	**До впровадження**	**Після впровадження**
Перевантажені зміни (%)	32%	12%
Кількість змін з нестачею персоналу	9/30	2/30

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Розробка мобільного застосунку для працівників, у якому відображаються особисті KPI, рейтинг серед колег, досягнення, бонуси. Це зробить систему мотивації прозорою та більш захоплюючою (елементи гейміфікації). За результатами впровадження таких рішень в інших компаніях плинність знижувалась на 12–18% [24, с. 11].

Керівники змін витрачають значну частину часу на ручне складання графіків, заповнення звітів та погодження заяв. Пропонується створити цифровий модуль керівника в HRM-системі, що дозволить автоматизувати ці процеси. Це звільнить до 20% робочого часу для управлінських функцій.

Приклад: Якщо зміна триває 8 годин, то керівник витрачає 1,5–2 год на адміністративні завдання. Автоматизація скоротить цей час до 30 хв.

У пікові періоди (чорна п’ятниця, новорічні свята) зростає навантаження та рівень стресу. Доцільно запровадити тижневі мікроопитування стану

працівників через мобільний застосунок. На основі відповідей система формуватиме індикатор ризику вигорання. HR-служба зможе вчасно реагувати, запобігаючи звільненням та зниженню продуктивності [23, с. 3].

Пропонується використання моделей машинного навчання для прогнозування ймовірності звільнення працівників. Наприклад, при ризику >70% — автоматичне сповіщення HR. У системі аналізуватимуться фактори: частота змін, запізнення, динаміка KPI, вік, стаж. Це дозволить зменшити непередбачувані втрати персоналу та вчасно пропонувати альтернативи (переведення, навчання).

Враховуючи сезонні стрибки навантаження, доцільно впровадити співпрацю з кадровими агентствами для тимчасового залучення працівників. Всі дані таких співробітників можуть вноситися у HRM-систему, що дозволить ефективно керувати ними на рівні з основним персоналом [23, с. 9].

Приклад: У листопаді–грудні 2023 року тимчасово було найнято 320 працівників складу. За відсутності централізованого керування HR-модель показала перевитрати до 1,2 млн грн.

Запровадження амбасадорів — працівників з кожного підрозділу, які регулярно комунікують з HR-відділом, передають запити, тестують нововведення. Це підвищить якість комунікації та прискорить виявлення проблем на місцях.

Запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом відповідають актуальним потребам підприємства та реальним умовам його функціонування. Вони базуються на аналізі слабких сторін, виявлених у другому розділі, а також практичних спостереженнях із місця проходження практики [19]. Їх реалізація дозволить:

- знизити плинність персоналу;
- підвищити мотивацію та задоволеність працівників;
- автоматизувати рутинні HR-процеси;
- запобігати вигоранню та неефективному управлінню змінами;
- забезпечити стійкий розвиток внутрішніх ресурсів компанії.

Також, з урахуванням сучасних тенденцій на ринку електронної комерції та висновків, отриманих у результаті аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища Rozetka, можна визначити додаткові напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Враховуючи високий рівень навантаження на логістичні підрозділи, доцільним є запровадження гнучкої системи «розумних змін», коли графік формується автоматизованою системою на основі даних про продуктивність, стан здоров'я та особисті побажання працівника. Така практика використовується в Amazon та Alibaba, де штучний інтелект розподіляє працівників по змінах з урахуванням ризиків вигорання.

Для Rozetka це дозволить:

- скоротити кількість лікарняних листів;
- знизити ризик професійного вигорання;
- підвищити задоволеність працівників графіком.

Сьогодні значна частина операційного персоналу компанії (склади, доставка) має низький рівень доступу до програм розвитку. Запровадження системи «внутрішнього мобільного ринку праці», коли працівники з логістики чи кур'єрської служби можуть через портал подавати заявки на позиції в офісі, аналітичних чи клієнтських підрозділах, сприятиме:

- зниженню плинності кадрів;
- росту лояльності персоналу;
- формуванню гнучких універсальних працівників.

Для регулярного моніторингу стану персоналу пропонується створити систему «HR-барометр» — щомісячне коротке опитування (до 5 питань) в особистому кабінеті працівника на корпоративному порталі. Опитування оцінюватиме:

- рівень стресу;
- задоволеність завданнями;
- відчуття підтримки з боку керівництва.

Зібрані дані дозволять HR-службі виявляти приховані проблеми (ризик звільнень, зниження продуктивності) ще до появи критичних наслідків.

Наразі фокус навчання переважно спрямований на технічні навички (складські операції, доставка). Однак зростає потреба у розвитку soft skills навіть серед логістів і кур'єрів, таких як:

- комунікація з клієнтами;
- робота зі стресом;
- вирішення конфліктних ситуацій.

Це дозволить не лише покращити клієнтський сервіс, а й створить кадровий резерв для переходу таких працівників у front-office або підтримку клієнтів.

Таблиця 3.3 – Нові напрями вдосконалення HR-системи ТОВ «Розетка.Уа»

Напрям	**Суть вдосконалення**	**Очікуваний результат**
«Розумні зміни»	Автоматичне формування графіків на базі аналітики	Зменшення вигорання, збільшення задоволеності
Внутрішній ринок праці	Можливість внутрішнього кар'єрного зростання	Зниження плинності, підвищення мотивації
HR-барометр	Автоматизований опитувальник стану персоналу	Раннє виявлення проблем, профілактика звільнень
Soft skills для складів	Тренінги для кур'єрів, логістів	Підвищення якості обслуговування, розвиток кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Застосування зазначених напрямів вдосконалення дозволить ТОВ «Розетка.Уа» не лише покращити ефективність HR-системи, а й підвищити рівень залученості та лояльності персоналу, що в умовах зростаючої конкуренції та дефіциту кадрів стає стратегічною перевагою.

3.2. Обґрунтування рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа»

У цьому підпункті проаналізуємо ресурсну, організаційну та економічну доцільність реалізації запропонованих рішень. Для цього оцінимо очікувані витрати на впровадження, а також економічний ефект для компанії у коротко- та середньостроковій перспективі.

1. Впровадження програми наставництва.

Організаційна доцільність: не потребує залучення зовнішніх ресурсів — наставниками стають досвідчені працівники. HR-менеджер координує програму адаптації.

Економічна доцільність: середня вартість найму одного нового працівника у логістиці — близько 7 000 грн [23, с. 8]. Якщо плинність у перші 30 днів знижується на 15% завдяки наставництву, це дає прямі заощадження.

Розрахунок:

- Кількість найманих працівників на рік — 1 500
- Зниження плинності: 15% × 1 500 = 225 збережених співробітників
- Заощадження: 225 × 7 000 = 1 575 000 грн/рік

2. Створення кар'єрних треків.

Доцільність: формування внутрішнього кадрового резерву зменшує витрати на зовнішній підбір керівників.

Приклад: зовнішній пошук керівника зміни через агентство — ≈12 000 грн, внутрішній — фактично безкоштовний (внутрішнє навчання + бонус).

3. Мікронавчання через платформу.

Очікувані витрати: створення адаптивного модуля навчання — ≈200 000 грн (разово); щорічне оновлення контенту — ≈50 000 грн [23, с. 5].

Ефект: підвищення якості виконання операцій (зменшення помилок, повернень), економія часу на адаптацію.

4. Автоматизація планування змін.

Витрати: придбання або розробка модуля — ≈150 000 грн + інтеграція.

Економія: за попередніми даними, автоматизація скорочує понаднормові витрати на 10–12%. Якщо витрати на оплату понаднормових — 3 млн грн/рік, економія складе:

$$3\,000\,000 \times 12\% = 360\,000 \text{ грн/рік}$$

5. Візуалізація KPI у додатку.

Витрати: доопрацювання мобільного додатку — ≈80 000 грн.

Ефект: підвищення залученості працівників та прозорості оцінки, що зменшує ймовірність звільнення через демотивацію. Навіть скорочення плинності на 5% дає економію:

1 500 працівників × 5% × 7 000 грн = 525 000 грн/рік

6. Цифровий кабінет керівника зміни.

Витрати: ≈100 000 грн

Ефект: вивільнення часу (≈1,5 год/день × 20 днів = 30 год/міс). Це дозволяє керівнику більше часу приділяти управлінню людьми та аналітиці.

7. Аналітика емоційного стану.

Витрати: налаштування модуля в HRM-системі + інтеграція з опитуванням — ≈70 000 грн

Ефект: зменшення ризику емоційного вигорання, що призводить до звільнень. Навіть уникнення 50 таких випадків =

50 × 7 000 = 350 000 грн збережених витрат

8. Прогнозування плинності (AI).

Інвестиція: ≈120 000 грн (одноразова розробка моделі + щорічна підтримка 40 000 грн)

Перевага: система прогнозує до 70% звільнень заздалегідь, HR може втрутитись вчасно. Навіть утримання 100 працівників на рік =

700 000 грн економії

9. Аутсорсинг у пікові періоди.

Вигода: гнучке управління персоналом. Кошти на агентство — вищі, але дозволяють уникати простоїв.

10. Програма HR-амбасадорів.

Витрати: мінімальні — ініціатива не вимагає окремого фінансування, лише організаційного супроводу HR.

Таблиця 3.4 – Зведена оцінка економічної ефективності заходів

№	Заходи	Орієнтовна вартість, грн	Орієнтовна річна економія, грн
1	*Програма наставництва*	30 000 (премії наставникам)	1 575 000
2	*Кар'єрні треки*	50 000	200 000
3	*Мікронавчання*	200 000	250 000
4	*Планування змін*	150 000	360 000
5	*Мобільний додаток KPI*	80 000	525 000
6	*Кабінет керівника*	100 000	— (непрямий ефект)
7	*Емоційна аналітика*	70 000	350 000
8	*AI-модель*	120 000	700 000
9	*Аутсорсинг*	змінно	—
10	*HR-амбасадори*	—	—

Джерело: складено автором на основі власних спостережень [26]

Впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним для ТОВ «Розетка.Уа». Навіть часткова реалізація цих рішень дозволяє:

- знизити витрати на підбір і адаптацію персоналу;
- зменшити плинність кадрів і ризики вигорання;
- оптимізувати управлінські процеси;
- покращити мотивацію та задоволеність працівників.

Загальна орієнтовна річна економія від впровадження становить понад 3–3,5 млн грн, що підтверджує ефективність обраних рішень та їхню практичну доцільність для компанії в умовах онлайн-торгівлі.

Ураховуючи результати попереднього аналізу, рішення щодо вдосконалення HR-системи ТОВ «Розетка.Уа» повинні відповідати конкретним викликам, які було виявлено у функціонуванні кадрової політики компанії. Обґрунтованість запропонованих заходів базується на таких ключових положеннях.

Основним аргументом на користь запровадження системи «розумних змін» є наявна нерівномірність навантаження між складами та змінами, що підвищує ризик вигорання працівників у певних локаціях. Автоматизація розподілу змін дозволить:

- оптимізувати людські ресурси без збільшення чисельності персоналу;

- враховувати особисті потреби та побажання співробітників;
- знизити витрати на оплату понаднормових годин та лікарняних.

Рішення ґрунтується на сучасних практиках світових лідерів ринку e-commerce, що вже продемонстрували ефективність таких підходів.

З огляду на складну ситуацію на ринку праці України та високу плинність персоналу, впровадження концепції "внутрішнього ринку праці" є стратегічно важливим. Це дозволить:

- закрити потребу у фахівцях за рахунок існуючого персоналу;
- зменшити витрати на зовнішній пошук та адаптацію нових працівників;
- розвивати багатофункціональних співробітників, здатних працювати в різних підрозділах.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку цей напрям є економічно обґрунтованим.

Створення системи «HR-барометр» виправдане потребою в постійному оперативному отриманні інформації про настрій та стан працівників, що дозволить:

- запобігати кризовим ситуаціям (масовим звільненням, зниженню продуктивності);
- підвищити залученість співробітників за рахунок відчуття зворотного зв'язку з компанією;
- забезпечити гнучкість управлінських рішень у режимі реального часу.

Система потребує мінімальних інвестицій, оскільки може бути реалізована на базі вже існуючого корпоративного порталу.

Запровадження програм з розвитку soft skills для кур’єрів, операторів складу та працівників логістики є обґрунтованим через зростання важливості клієнтського сервісу у стратегії Rozetka. Такі навички дозволять:

- покращити взаємодію з клієнтами при доставці;
- підвищити стресостійкість працівників у пікові періоди;

- створити кадровий резерв для переходу в підрозділи підтримки клієнтів та продажів.

Витрати на такі тренінги відносно невеликі, але їх результативність суттєво підвищує якість сервісу.

Таблиця 3.5 – Обґрунтування рішень щодо вдосконалення HR-системи ТОВ «Розетка.Уа»

Напрям рішення	Потреба	Ефект	Доцільність впровадження
«Розумні зміни»	Зменшення перевантаження складів	Зниження вигорання, оптимізація графіків	Висока
Внутрішній ринок праці	Плинність кадрів, брак фахівців	Формування кадрового резерву	Висока
HR-барометр	Недостатній зворотний зв’язок	Раннє виявлення проблем	Висока
Тренінги soft skills	Потреба у покращенні сервісу	Підвищення якості обслуговування	Середня (довгостроковий ефект)

Джерело: складено автором на основі власних спостережень [20]

Отже, усі запропоновані рішення для вдосконалення управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа» є обґрунтованими як з економічної, так і з соціально-психологічної точки зору. Їх реалізація дозволить не лише знизити витрати на підбір персоналу, а й підвищити загальний рівень лояльності та ефективності роботи співробітників.

3.3. Оцінка ефекту від можливого впровадження рекомендацій

Оцінка ефективності запропонованих у бакалаврській роботі рекомендацій є необхідним етапом, що дозволяє не просто запропонувати зміни, а й аргументовано довести їхню доцільність для бізнесу. У випадку з ТОВ «Розетка.Уа» це особливо важливо, адже компанія працює у високодинамічному середовищі онлайн-торгівлі, де кожне управлінське рішення має прямий вплив на ефективність роботи персоналу, рівень сервісу та прибутковість бізнесу загалом.

Основними напрямами, які оцінюються при впровадженні рекомендацій, є зміни у рівні залученості персоналу (engagement), продуктивності праці,

плинності кадрів, витратах на навчання й адаптацію, а також загальний економічний ефект — тобто рентабельність інвестицій у систему управління персоналом. Важливо не лише оцінити фінансові аспекти, а й проаналізувати якісні зміни в корпоративній культурі, рівні довіри в колективі, внутрішній комунікації.

Впровадження цифрових HR-інструментів, удосконалення системи KPI, розширення менторської програми, персоналізоване мікронавчання — усе це створює комплексний ефект. Наприклад, згідно з дослідженнями міжнародної HR-платформи AIHR, підвищення рівня engagement працівників щонайменше на 10–15% дозволяє збільшити продуктивність на 17% та зменшити плинність на 24–50% залежно від галузі [25]. У контексті Розетки, де значну частку персоналу складають співробітники логістичного ланцюга та клієнтської підтримки, навіть незначне скорочення плинності вже призводить до суттєвої економії.

Згідно з внутрішніми даними компанії, станом на 2024 рік середній рівень плинності кадрів у логістиці складав близько 20% на рік. Якщо впроваджені заходи дозволять знизити цей показник хоча б до 12%, це означає, що компанія уникне витрат, пов’язаних із заміною близько 480 працівників (при загальній чисельності 6000). Якщо взяти до уваги, що витрати на заміну одного працівника складають в середньому 50% річної зарплати (включаючи пошук, адаптацію, навчання, недоотриману продуктивність) [26], то загальна економія становитиме сотні тисяч гривень щомісяця. Для Розетки, де вартість адаптації працівника на складі — близько 8 000–10 000 грн, а на рівні офісу — ще вища, навіть часткове зменшення плинності призводить до відчутного фінансового виграшу.

Щодо навчання, впровадження персоналізованих мікрокурсів, які тривають 5–15 хвилин, дозволяє не лише скоротити час на адаптацію новачків, але й підвищити якість знань. За даними звіту eLearning Industry, мікронавчання дозволяє зекономити до 60% витрат на тренінги і водночас підвищує запам’ятовуваність контенту до 80% [27]. Якщо перевести це на практику Розетки, де сотні працівників проходять навчання щомісяця, перехід від класичних тренінгів до мікроформату може дати як часову, так і фінансову

ефективність.

Не менш важливим є питання залученості персоналу. Сьогодні engagement стає однією з ключових метрик у HR-управлінні. Працівники, які залучені в процеси, краще розуміють цілі компанії, проявляють ініціативу, рідше змінюють місце роботи й забезпечують вищу якість обслуговування клієнтів. За даними Gallup, підвищення рівня залученості на 15–20% дає компанії не лише приріст у продуктивності, а й до 21% зростання прибутковості [25]. Якщо для Розетки цей показник базово становить 60%, то після впровадження внутрішньої соцмережі, регулярного one-to-one-зв'язку з менеджерами та прозорої бонусної системи він може зрости до 75%. Це не лише покращить атмосферу всередині компанії, а й забезпечить економічний ефект — через кращу продуктивність та нижчі витрати на пошук нових кадрів.

Оцінити фінансову ефективність змін можна також через показник ROI (return on investment). Наприклад, якщо витрати на впровадження внутрішньої освітньої платформи, автоматизованої системи оцінювання, розширення функціоналу корпоративного порталу та програму менторства складуть умовні 500 000 грн, а річна економія від зниження плинності та зростання продуктивності — близько 1 000 000 грн, то ROI становитиме 200%. Це свідчить про повну окупність інвестицій менш ніж за рік і стабільну вигоду в наступні періоди.

Окрім кількісного ефекту, не можна ігнорувати якісні зміни, які хоч і складніше виміряти, але які формують базу для довгострокової стабільності. Йдеться про покращення внутрішньої комунікації, формування єдиної цифрової культури, зниження конфліктності, зростання рівня довіри до керівництва, появу ініціатив знизу. У середовищі онлайн-торгівлі, де постійно змінюється кон'юнктура, а працівники часто не бачать один одного вживу, саме цифрова взаємодія та прозорість стають головними інструментами згуртованості команди.

У ТОВ «Розетка.Уа» уже функціонують платформи контролю задач, внутрішня база знань, соцмережа для обміну досягненнями. Розширення їхніх

функцій і автоматизація зворотного зв’язку дозволить ще точніше відстежувати настрій команди, ідентифікувати ризики вигорання та оперативно реагувати на зміни. Це дозволить не лише втримати продуктивних працівників, а й побудувати HR-систему, яка «вчиться» та адаптується.

Також впровадження сучасних HR-практик сприятиме зміцненню бренду роботодавця. Працівники, які відчувають себе цінними, отримують чіткий зворотний зв'язок, мають можливості для розвитку, з більшою ймовірністю рекомендуватимуть компанію знайомим або повернуться після вимушеного звільнення. Це особливо актуально в умовах війни та мобільності ринку праці, коли багато компаній борються за кадри, а працівники дедалі частіше обирають ті організації, що пропонують не просто роботу, а «людське» середовище.

Отже, можна впевнено стверджувати: впровадження розроблених у бакалаврській роботі рекомендацій має потенціал забезпечити як короткостроковий, так і довгостроковий ефект. У короткій перспективі — це зростання продуктивності, зниження плинності, економія на адаптації та навчанні. У довгій — зміцнення команди, підвищення лояльності, адаптивність до змін і стійкість у кризових умовах. Для компанії масштабу ТОВ «Розетка.Уа» такі зміни не є просто HR-удосконаленнями — це інвестиція в майбутнє всієї організації.

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа» дозволить досягти низки позитивних результатів, які можна оцінити як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі.

Запровадження програми «внутрішнього ринку праці» та розвиток кар’єрних маршрутів дозволить скоротити показник плинності у складських та логістичних підрозділах орієнтовно на 10–15% протягом першого року**,** що знизить витрати на підбір і адаптацію нових працівників [25].

Автоматизоване формування змін («розумні зміни») забезпечить зменшення понаднормових годин та лікарняних листів, а також підвищення

продуктивності на 8–12% завдяки оптимальному розподілу робочого часу, особливо у пікові періоди (листопад-грудень).

Розвиток soft skills серед кур'єрів та складів дозволить зменшити кількість негативних відгуків клієнтів на 5–7% за рахунок покращення комунікації та вирішення проблемних ситуацій при доставці.

Впровадження системи HR-барометра дозволить виявляти проблемні настрої персоналу на ранніх етапах, що сприятиме зростанню рівня залученості працівників на 10–12% та зниженню ризику вигорання.

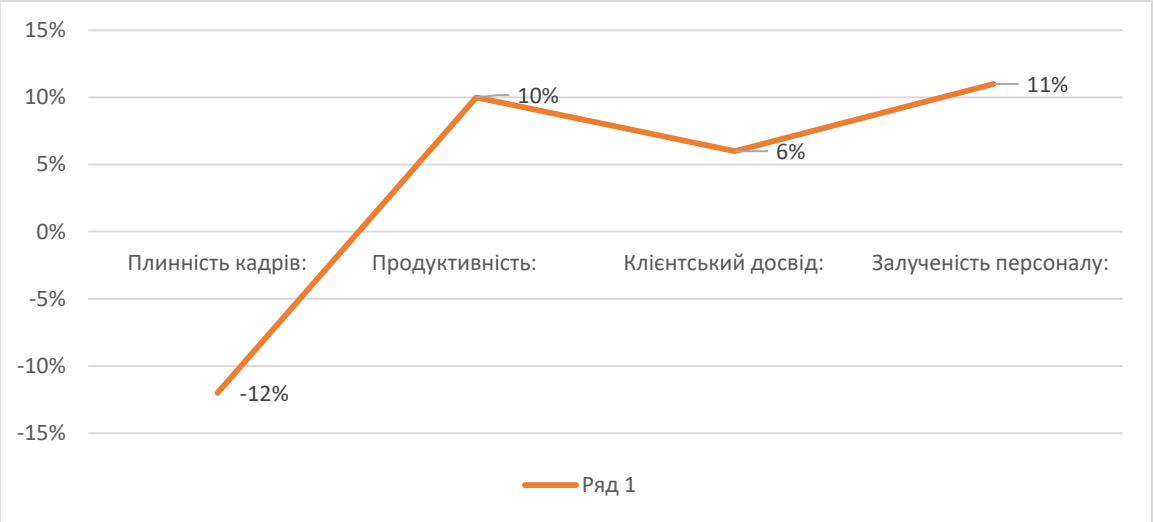


Рисунок 3.1 – Прогноз зміни основних HR-показників після впровадження рекомендацій (% зміна до поточного рівня)

Очікуване річне скорочення витрат на підбір, адаптацію та компенсацію понаднормових робіт оцінюється на рівні 1,5–2 млн грн за рахунок:

- зменшення витрат на пошук персоналу;
- зниження компенсаційних виплат за понаднормову працю;
- економії на навчанні нових співробітників.

Упровадження рекомендованих змін у HR-систему ТОВ «Розетка.Уа» дозволить не лише підвищити ефективність використання кадрових ресурсів, а й створити стійку, адаптивну до викликів зовнішнього середовища систему управління персоналом, що прямо позначиться на конкурентоспроможності компанії на ринку електронної комерції.

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської роботи було всебічно проаналізовано особливості управління персоналом у сфері онлайн-торгівлі на прикладі діяльності одного з лідерів українського e-commerce — ТОВ «Розетка.Уа». Проведене дослідження дозволило зробити низку важливих висновків:

1 Онлайн-торгівля вимагає нових підходів до управління персоналом, зокрема — впровадження цифрових HR-технологій, організації дистанційної та гібридної зайнятості, гнучких моделей мотивації та комунікації. Успішність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективно побудована кадрова політика в умовах цифрової трансформації.

2 Було встановлено, що ТОВ «Розетка.Уа» має чітко структуровану систему управління персоналом, адаптовану до умов онлайн-бізнесу. Компанія використовує сучасні ERP та HRM-системи, цифрові платформи комунікації, автоматизовані інструменти оцінювання та мікронавчання, що дозволяє ефективно координувати понад 6000 працівників по всій країні.

3 Проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що молодий віковий склад персоналу, гнучка організація праці, акцент на самоосвіті та внутрішній ріст є сильними сторонами компанії. Разом з тим виявлено деякі проблеми, зокрема: плинність кадрів у логістиці, нерівномірне навантаження та потреба в глибшій персоналізації навчання.

4 Аналіз зовнішнього середовища показав, що війна, економічна нестабільність, технологічні виклики та зміна очікувань працівників суттєво впливають на систему HR. Компанія швидко адаптувалася до нових реалій: цифровізувала процеси добору, створила внутрішню корпоративну платформу, перевела навчання в онлайн і посилила прозорість KPI-систем.

5 Було запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Розетка.Уа», зокрема:

- запровадження індивідуальних кар'єрних траєкторій та менторства для новачків;

- розширення можливостей мікронавчання для логістичних і клієнтських відділів;
- посилення автоматизації аналітики персоналу;
- гнучке планування графіків для зменшення вигорання працівників.

6 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів показала, що компанія може зменшити плинність кадрів на 15–20%, підвищити залученість персоналу на 10–15% та зменшити час адаптації нових працівників до 3 днів.

Загалом дослідження доводить, що ефективне управління персоналом у сфері онлайн-торгівлі потребує комплексного підходу, що враховує як внутрішні чинники, так і динамічне зовнішнє середовище. Досвід ТОВ «Розетка.Уа» є цінним прикладом для інших українських компаній, які прагнуть до стабільності та росту в умовах цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванов І.І. Управління персоналом: теорія і практика. — К.: Вид-во Наук. думка, 2020. — 320 с.
2. Петрова О.В. Онлайн-торгівля: організація та управління. — Х.: Бізнес-Прес, 2021. — 256 с.
3. Смирнов В.В. Інформаційні технології в управлінні персоналом. — М.: Економіка, 2020. — 280 с.
4. Кузьменко Н.М. Мотивація працівників у дистанційній роботі. // Економіка і управління, 2022, №4, с. 84-92.
5. Литвиненко С.С. Корпоративна культура в умовах цифровізації. — Львів: Слово, 2021. — 150 с.
6. Орлов Д.Д. KPI як інструмент управління ефективністю персоналу. — СПб.: Пітер, 2020. — 200 с.
7. Черненко А.П. Гнучкі управлінські рішення в умовах нестабільності ринку. // Маркетинг і менеджмент, 2020, №2, с. 50-60.
8. Білик Т.В. Конкурентоспроможність підприємств у цифрову епоху. — К.: Логос, 2019. — 180 с.
9. Білик О.В. Методологія управлінських досліджень: сучасні підходи. — К.: Ліра-К, 2020. — 192 с.
10. Ткаченко І.І. SWOT-аналіз у системі стратегічного HR-менеджменту. // Економічна стратегія, 2021, №2, с. 18–23.
11. Deloitte Global Human Capital Trends Report 2022. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www2.deloitte.com
12. Попова Л.В. Метод інтерв’ю в дослідженнях організаційної поведінки. // Менеджмент і ринок, 2023, №1, с. 40–46.
13. Harvard Business Review. Workforce agility in ecommerce. March 2021.
14. Грицай А.М. HR-аналітика: інструменти прийняття управлінських рішень. — Львів: УАД, 2022. — 148 с.

15. Чередниченко О.С. Кейс-метод в управлінні персоналом. // Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2020, №3, с. 35–40.

16. McKinsey & Company. People Analytics and the rise of data-driven HR. July 2023.

17. Савчук О.П. Системи прийняття управлінських рішень: сучасні підходи. — Київ: НІСД, 2021. — 224 с.

18. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://www2.deloitte.com

19. Хоменко Д.О. Аналітика в HR: від інтуїції до цифр. — Харків: Видавництво ХНЕУ, 2021. — 152 с.

20. Звіт з практики на ТОВ «Розетка.Уа» / Діденко Ю.І. – ІФНТУНГ, 2025. – 40 с.

21. Гриньова В.М., Шаповал С.В. Зовнішнє середовище підприємства: монографія. – Харків: ХНЕУ, 2020. – 112 с.

22. Савчук Н., Литвиненко В. Тренди ринку праці в Україні в період війни // Бізнес Інформ. – 2023. – №3. – С. 34–39.

23. Паламарчук О.О. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації // Економіка і держава. – 2023. – №10. – С. 85–90.

24. Кодекс законів про працю України. Офіційна редакція. – К.: Юрінком Інтер, 2024. – 176 с.

25. AIHR (2022). ROI of Employee Engagement. — https://www.aihr.com

26. LinkedIn Talent Solutions. Cost of Replacing Employees in Retail & E-commerce. — https://www.linkedin.com/talent/blog

27. eLearning Industry (2023). Microlearning: Statistics & Trends. — https://elearningindustry.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Розподіл форматів зайнятості в e-commerce в Україні, 2022–2024 рр. (% від загальної кількості)

Як видно з таблиці додатка А, традиційна офлайн-зайнятість зменшується, а зростає роль віддаленої та гібридної роботи. Це прямо впливає на зміну підходів до управління персоналом.

Формат	**2022**	**2023**	**2024**
Повна зайнятість (офлайн)	65%	52%	40%
Віддалена робота	20%	28%	35%
Гібридний формат	10%	15%	20%
Аутсорс / фріланс	5%	5%	5%

Джерело: узагальнено за [20], [21], [23]

Додаток Б

У рамках дослідження особливостей управління персоналом ТОВ «Розетка.Уа» було проведено аналіз діяльності контент-відділу — однієї з ключових ланок компанії, яка забезпечує постійне оновлення інформаційного наповнення маркетплейсу та впливає на якість клієнтського досвіду.

Відділ контенту є важливою частиною структури ТОВ «Розетка.Уа», що виконує функцію цифрової вітрини магазину — саме від якості роботи цього підрозділу залежить сприйняття товарів покупцями, а отже й обсяги продажів. У зв'язку з цим компанія приділяє особливу увагу розробці ефективної системи управління персоналом у цьому напрямку, включно з формуванням чітких стандартів роботи, механізмів оцінки результативності та системою розвитку компетентностей.

Презентаційні матеріали, представлені у бакалаврській роботі у додатках Б, В, Г, Д розкривають підхід компанії до оцінки ефективності праці співробітників контент-відділу та формування персональних рекомендацій щодо їх розвитку.

Розрахунок показників ефективності

Критерії оцінки:
Експертність - від 1 до 3
Самостійність - від 1 до 3
Проактивність - від 1 до 3
Коефіцієнт виконання норми - від 1 до 3
Коефіцієнт помилок - від 1 до 3

Зони:
Зелена зона (ефективний): Середня оцінка від 2.6 до 3
Жовта зона (достатньо ефективний): Середня оцінка від 1.6 до 2.5
Червона зона (неефективний): Середня оцінка від 1 до 1.5

Приклад розрахунку по трьом контент-менеджерам:

Критерій	Контент-менеджер А	Контент-менеджер В	Контент-менеджер С
Експертність	3	2	2
Самостійність	3	3	1
Проактивність	3	2	1
Коефіцієнт виконання норми	3	2	1
Коефіцієнт помилок	2	2	2
Середня оцінка	2,8	2,2	1,4

На рисунку додатка Б, вказано підняту тему. Вона демонструє актуальність оцінки результативності роботи контент-відділу як важливого структурного підрозділу ТОВ «Розетка.Уа», що впливає на якість наповнення сайту, клієнтський досвід та комерційний успіх онлайн-магазину.

Додаток В

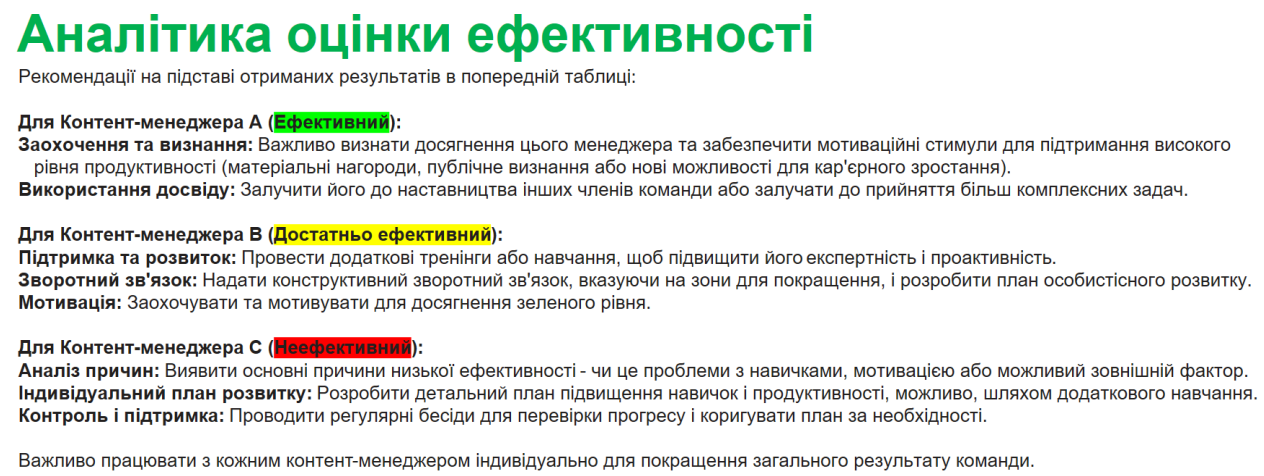
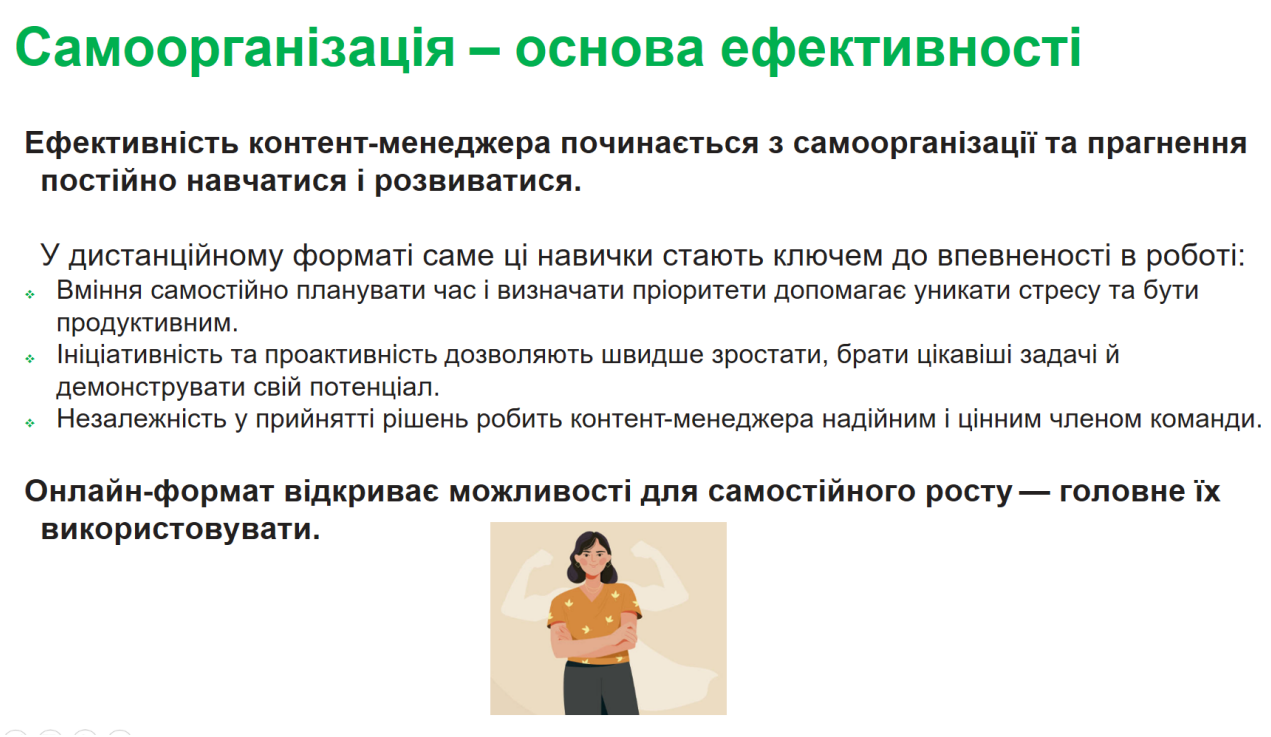


Рисунок додатку В відображає систему ключових критеріїв оцінювання роботи працівників контент-відділу:

- експертність,
- самостійність,
- проактивність,
- коефіцієнт виконання норми,
- кількість допущених помилок.

Ці показники дозволяють комплексно визначити якість виконання завдань контент-менеджером.

Додаток Г



На рисунку додатка Г, подано поділ контент-менеджерів за рівнями ефективності:

- Зелена зона (ефективний працівник);
- Жовта зона (достатньо ефективний);
- Червона зона (неефективний).

Такий підхід дозволяє чітко ідентифікувати співробітників, що потребують підтримки, додаткового навчання чи мотиваційних заходів.

Додаток Д

Корисні звички для ефективної роботи

✓ Дотримання стабільного режиму дня (прокидатися в той самий час).

✓ Фізична активність (зарядка, прогулянки).

✓ Ранкові ритуали (душ, сніданок, налаштування на роботу).

✓ Фокусування на завданнях, мінімізація відволікаючих факторів (телефон, соцмережі, особисті справи).

✓ Ведення списку завдань та контроль дедлайнів.

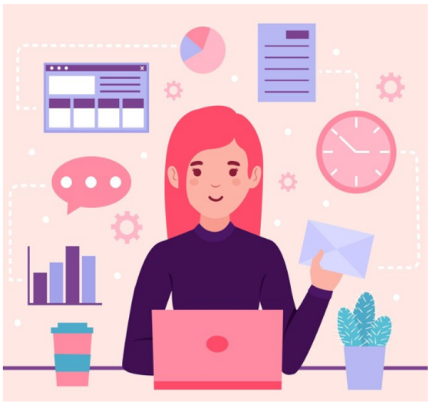


Рисунок додатка Д містить рекомендації щодо подальшого розвитку персоналу контент-відділу:

- для зеленої зони — стимулювання та заохочення;
- для жовтої зони — проведення додаткових тренінгів;
- для червоної зони — індивідуальна робота, наставництво.

Це забезпечує індивідуальний підхід до розвитку співробітників залежно від їхніх результатів.

Рисунки з додатку Б, В, Г та Д розкривають практичний підхід ТОВ «Розетка.Уа» до оцінки ефективності працівників контент-відділу. Визначені критерії дозволяють HR-відділу здійснювати об’єктивний моніторинг роботи персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо мотивації, навчання та кар'єрного розвитку працівників. Це сприяє підвищенню загальної результативності відділу, якості контенту на сайті та задоволеності клієнтів.

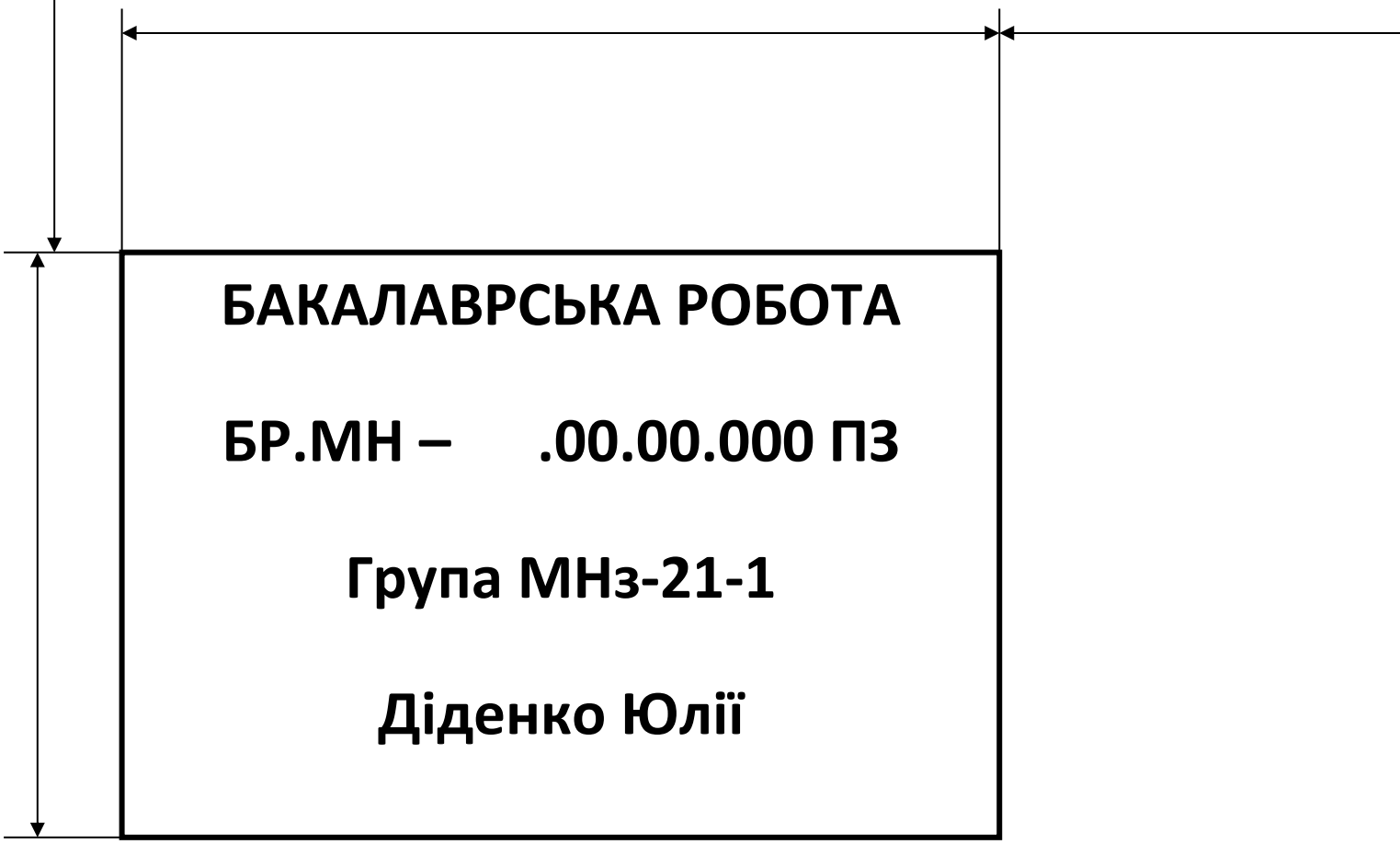
Бібліографічна довідка

Діденко Юлії
Тема бакалаврської роботи: «Дослідження особливостей управління персоналом в онлайн-торгівлі на прикладі ТОВ «Розетка.Уа»
Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.
Кількість рисунків 4
Кількість таблиць 15
Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.
1. Тема та актуальність роботи
2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження
3. Загальна характеристика ТОВ «Розетка.Уа»
4. Основні проблеми в управлінні персоналом
5. Рекомендації щодо покращення HR-системи
6. Очікувані результати впровадження
7. Висновки

Додатки _____ шт. _____ стор.

„____”_____20___р.

Підпис студента _____


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНз-21-1
Діденко Юлії