

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОЛІЙНИК СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Марія Шкурат, завідувач кафедри
міжнародних економічних відносин,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЕКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Олійник С.В. Удосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В магістерській роботі обґрунтовано теоретичні засади й розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», шляхом формування програми розвитку HR-стратегії, підвищення результативності управління кадрами й оптимізації соціальних програм і корпоративної культури підприємства. Розглянуто сутність, значення та функції системи управління персоналом; визначено структурні елементи системи управління персоналом; узагальнено зарубіжний досвід вдосконалення системи управління персоналом. Проведено аналіз системи менеджменту та системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд». Визначено програму розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд». Сформовано систему показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд». Визначено напрями удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», надано економічну оцінку їх ефективності.

Ключові слова: система менеджменту, управління персоналом, HR-бренд, корпоративна культура, навчання і розвиток персоналу, цифровізація HR-процесів, ефективність управління, мотивація та оцінювання

96 с., 26 табл., 4 рис., 2 дод., 48 джерел.

ABSTRACT

Oliinyk S. Improving the human resources management system as a factor in increasing the efficiency of an enterprise. Specialty 073 Management Educational Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The master's thesis substantiates the theoretical foundations and develops practical recommendations for improving the personnel management system of Silpo-Food LLC through the formation of an HR strategy development program, enhancement of personnel management effectiveness, and optimization of the company's social programs and corporate culture.

The paper examines the essence, importance, and functions of the personnel management system; defines its structural elements; and summarizes foreign experience in improving HR systems. An analytical assessment of the management system and personnel management system of Silpo-Food LLC is conducted. The study formulates an HR strategy development program, establishes a system of performance indicators for personnel management, and identifies directions for improving social programs and corporate culture, providing an economic evaluation of their effectiveness.

Keywords: Silpo-Food LLC, management system, personnel management, HR brand, corporate culture, employee training and development, HR process digitalization, management efficiency, motivation and evaluation.

96 p., 26 tabl., 4 fig., 2 appendices, bibliography: 48 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність, значення та функції системи управління персоналом	9
1.2 Структура та елементи системи управління персоналом	19
1.3 Зарубіжний досвід вдосконалення системи управління персоналом	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	39
2.1 Загальна характеристика підприємства	39
2.2 Аналіз системи менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд»	45
2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»	50
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	64
3.1 Програма розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»	64
3.2 Формування системи показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»	71
3.3 Удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» й економічна оцінка їх ефективності	82
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

У сучасних умовах економічної турбулентності, цифрової трансформації та структурних змін на ринку праці питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливої ваги. Для вітчизняних підприємств, зокрема у сфері роздрібно́ї торгівлі, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та стійкого розвитку. Персонал виступає не лише як трудовий ресурс, а як стратегічний актив, що формує інтелектуальний, соціальний і культурний капітал компанії. Тому модернізація HR-системи вимагає переосмислення традиційних підходів, від адміністративного управління до концепції стратегічного партнерства між бізнесом і людиною.

Актуальність проблеми зумовлюється також викликами воєнного часу, які радикально змінили умови функціонування підприємств: міграційними процесами, зростанням психологічного навантаження, релокацією виробництв, необхідністю дистанційної організації праці. У таких обставинах удосконалення системи управління персоналом передбачає створення гнучких моделей зайнятості, розвиток програм підтримки ментального здоров'я, адаптацію систем мотивації та підвищення соціальної стійкості організацій. HR-політика стає важливим інструментом кризового менеджменту та стабілізації внутрішнього середовища підприємства.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності розроблення та впровадження сучасних механізмів управління персоналом, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність і соціальну відповідальність організацій в умовах глобальних змін. Удосконалення HR-системи виступає передумовою стратегічної стійкості підприємства, підвищення його продуктивності та ефективності, а також створення умов для сталого розвитку людського потенціалу в національній економіці.

Мета роботи – обґрунтувати теоретичні засади й розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом

ТОВ «Сільпо-Фуд», шляхом формування програми розвитку HR-стратегії, підвищення результативності управління кадрами й оптимізації соціальних програм і корпоративної культури підприємства.

Завдання кваліфікаційної (магістерської) роботи:

1. Розглянути сутність, значення та функції системи управління персоналом.
2. Визначити структуру та елементи системи управління персоналом.
3. Узагальнити зарубіжний досвід вдосконалення системи управління персоналом.
4. Надати системну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»
5. Провести аналіз системи менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд»
6. Провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»
7. Визначити програму розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»
8. Сформувати систему показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»
9. Визначити напрями удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» й надати економічну оцінку їх ефективності.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи – організаційно-економічна система управління персоналом підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо-Фуд», що функціонує в умовах соціально-економічної нестабільності та військового стану в країні.

Предметом дослідження є напрями, принципи, механізми та інструменти удосконалення HR-стратегії, системи мотивації, навчання, оцінювання і розвитку персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у контексті підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки, корпоративної культури, стратегічного управління та соціальної відповідальності бізнесу. У роботі використано фундаментальні

положення теорій управління людськими ресурсами, мотивації праці, лідерства, організаційного розвитку та моделі ефективності HR-систем.

Методологічну основу дослідження сформували загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, для вивчення сутності, структури та функцій системи управління персоналом. Методи порівняльного аналізу й узагальнення застосовано для оцінки зарубіжного досвіду вдосконалення HR-систем і виявлення можливостей його адаптації до умов українських підприємств. Метод системного підходу використано для розгляду управління персоналом як цілісної динамічної системи, що взаємодіє з іншими підсистемами менеджменту підприємства.

Для аналітичної оцінки діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у роботі застосовано методи економічного, статистичного та структурно-динамічного аналізу, що дозволили дослідити тенденції розвитку підприємства, ефективність кадрової політики, рівень плинності кадрів, продуктивність праці та вплив соціальних програм на результативність діяльності. Метод порівняльного аналізу використано для виявлення динаміки HR-показників.

Крім того, у дослідженні застосовано метод економічного моделювання використано для розрахунку очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення соціальних програм і корпоративної культури підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій і механізмів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації структури HR-служби та вдосконалення корпоративної політики у сфері розвитку трудового потенціалу. Запропоновані у роботі напрями вдосконалення HR-стратегії передбачають підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок системного розвитку компетенцій, посилення мотивації, удосконалення системи оцінювання результатів діяльності, а також формування сучасної

корпоративної культури, орієнтованої на довіру, командну взаємодію та інноваційність.

Застосування результатів кваліфікаційної роботи – реалізація запропонованих у роботі рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд», зміцненню його ринкових позицій і формуванню сучасної системи управління людськими ресурсами, що відповідає принципам сталого розвитку та корпоративної відповідальності.

Також запропоновані практичні підходи до управління персоналом можуть бути впроваджені у діяльності інших підприємств роздрібної торгівлі України. Розроблені у дослідженні моделі оцінювання ефективності HR-процесів, механізми цифровізації кадрових функцій і соціальні програми можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом як у комерційному, так і в державному секторі.

Наукові результати дослідження:

1. Розроблено концептуальні засади HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», яка визначає довгострокові цілі та механізми управління людськими ресурсами, що узгоджуються з корпоративною стратегією розвитку мережі. Основу концепції становить принцип людиноцентричності, за яким працівник розглядається не лише як виконавець операційних завдань, а як носій цінностей, знань і досвіду, що формують конкурентоспроможність організації.

2. Визначено системну карту HR-удосконалень системи підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», що дає змогу забезпечити зниження рівня плинності кадрів, скорочення витрат на підбір і адаптацію персоналу, зростання рівня задоволеності працівників умовами праці та підвищення загальної лояльності до бренду роботодавця. Крім того, результати дослідження сприятимуть підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимізації витрат на навчання, посилення залученості працівників і зростання внутрішньої продуктивності.

3. Розраховано економічний ефект від удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», за рахунок реалізації семи ключових

програм HR-розвитку, які охоплюють як організаційні, так і культурно-соціальні напрями, який становить 242,2 тис. грн, що свідчить про позитивну рентабельність HR-ініціатив і виправданість їхнього впровадження.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукових конференцій:

1. Олійник С.В., Шкурат М.Є. Трансформація організаційної архітектури управління персоналом у контексті цифровізації бізнес-процесів. Менеджмент ХХІ століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р. / М-во освіти і науки України, УНУ, ф-т менеджменту. Умань : ВІЗАВІ, 2025. 362 с. с. 221-226.

2. Олійник С.В. Удосконалення HR-стратегії як складової системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: Праці ХХV міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених (Вінниця, 27 листопада 2025). Вінниця, 2025.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг становить 96 сторінок, список джерел містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення та функції системи управління персоналом

Управління персоналом є ключовою складовою загальної системи менеджменту, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу організації. Воно охоплює сукупність принципів, методів, інструментів та механізмів, спрямованих на формування, розвиток і використання трудових ресурсів у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Поняття «система управління персоналом» у сучасній науці трактується як комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують процеси планування, добору, навчання, оцінювання, мотивації та розвитку працівників [9]. Вона має багатовимірну природу, оскільки поєднує соціальні, економічні, психологічні та правові аспекти.

Система управління персоналом – це не лише організаційна структура чи сукупність процедур, а динамічний механізм взаємодії між суб'єктами управління (керівництвом, менеджерами) і об'єктом (працівниками), що функціонує на основі узгодження інтересів обох сторін. Головним принципом її побудови є орієнтація на людину як центральний ресурс і стратегічний капітал організації [14].

З позицій системного підходу управління персоналом виступає як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних підсистем: планування трудових ресурсів, рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації, розвитку кар'єри, соціального захисту та комунікацій [28]. Ефективність функціонування цієї системи визначається узгодженістю її елементів і відповідністю корпоративній стратегії підприємства.

Значення системи управління персоналом в умовах сучасної економіки є фундаментальним, оскільки саме від людського чинника залежить

конкурентоспроможність і стабільність бізнесу. Людський капітал перетворився з допоміжного ресурсу на головне джерело створення доданої вартості, інновацій і розвитку [26].

По-перше, система управління персоналом забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом формування компетентної, мотивованої і згуртованої команди. Без якісного кадрового потенціалу жодна стратегія не може бути реалізована ефективно.

По-друге, вона виконує соціальну функцію, забезпечуючи баланс між інтересами організації та потребами працівників. Саме завдяки ефективному управлінню персоналом створюються умови для професійного росту, кар'єрного розвитку та задоволення працею.

По-третє, управління персоналом має інноваційно-культурне значення. Воно сприяє розвитку організаційної культури, формуванню корпоративної ідентичності, підвищенню рівня залученості персоналу. У глобальному середовищі, де знання й інновації стають вирішальним фактором успіху, культура довіри, відкритості та відповідальності визначає конкурентні переваги підприємства.

По-четверте, управління персоналом є інструментом підвищення ефективності діяльності. Завдяки грамотному плануванню кадрів, розвитку компетенцій, оцінці результативності та системі мотивації підвищується продуктивність праці, знижується плинність кадрів, оптимізуються витрати [29].

Розвиток управління персоналом – це багаторівневий процес, який відображає зміну соціально-економічних умов, ролі працівника в організації та технологічного прогресу [32]. Його можна умовно поділити на п'ять основних етапів, наведених у табл. 1.1.

Еволюція підходів до управління персоналом демонструє поступовий перехід від механістичного бачення працівника як елемента виробничої системи до сучасного розуміння людини як ключового носія інтелектуального капіталу. На початкових етапах (адміністративно-бюрократичний підхід) акцент робився на дисципліні, контролі та стандартизації процесів, що відповідало

індустріальній моделі економіки. Згодом увага змістилася до гуманістичних аспектів – мотивації, соціальних потреб і міжособистісних відносин, що започаткувало нову парадигму управління, орієнтовану на людину [32].

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до управління персоналом

Підхід	Період	Ключові представники	Характерні риси	Роль працівника	Основний акцент управління
1.Адміністративно-бюрократичний	Кінець XIX – початок XX ст.	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер	Раціоналізація праці, дисципліна, контроль, чітка ієрархія	Виконавець, “гвинтик” системи	Продуктивність, стандартизація, ефективність
2. Гуманістичний (поведінковий)	1930–1950-ті рр.	Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор	Визнання людського фактору, значення мотивації, моральний клімат	Соціальна істота, яка прагне визнання	Мотивація, потреби, неформальні відносини
3. Системний і ситуаційний	1960–1970-ті рр.	Л. Бернард, Д. Вудворд, П. Лоуренс, Д. Лорш	Організація як система; залежність методів управління від ситуації	Елемент взаємопов’язаної системи	Оптимізація структури, гнучкість, адаптивність
4. Стратегічний підхід (HRM)	1980–1990-ті рр.	М. Армстронг, П. Друкер, Д. Ульріх	Узгодження кадрової політики зі стратегією компанії; розвиток компетенцій	Стратегічний ресурс, партнер бізнесу	Залученість, розвиток, корпоративна культура
5. Інноваційно-цифровий (сучасний)	XXI ст.	Г. Мінцберг, Д. Ульріх, сучасна HR-аналітика	Цифровізація HR-процесів, HR-аналітика, управління знаннями, employer branding	Носій інтелектуального капіталу	Інноваційність, гнучкість, розвиток талантів

Подальший розвиток науки управління привів до системного та ситуаційного підходів, які розглядають організацію як складну відкриту систему, де ефективність взаємодії залежить від контексту та зовнішніх умов. На цій основі сформувався стратегічний етап, що інтегрував управління персоналом у

загальну стратегію підприємства: люди перестали бути лише ресурсом – вони стали партнерами бізнесу, рушіями змін і розвитку корпоративної культури [33].

У сучасну добу цифровізації відбувається якісний стрибок у змісті HR-менеджменту: управління персоналом трансформується в управління людським капіталом, де головними пріоритетами є інноваційність, розвиток талантів, аналітика даних і побудова гнучких організаційних структур [37]. Таким чином, еволюція підходів відображає загальну тенденцію переходу від контролю до довіри, від ієрархії до партнерства, від адміністративної функції до стратегічного лідерства в розвитку людини та організації.

Система управління персоналом виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, що забезпечують життєвий цикл працівника в організації – від залучення до звільнення [32].

1. Планування персоналу

Це вихідна функція HR-системи, що полягає у визначенні поточної й перспективної потреби в кадрах. Планування передбачає аналіз чисельності, структури та кваліфікації персоналу, а також прогнозування майбутніх потреб у зв'язку зі зміною технологій, ринку чи стратегії підприємства.

2. Підбір і відбір персоналу

Мета цієї функції – забезпечення організації кваліфікованими працівниками, які відповідають її цінностям і вимогам. Вона включає пошук кандидатів, проведення співбесід, тестування, оцінювання компетенцій та адаптацію нових співробітників.

3. Мотивація та стимулювання

Мотивація – центральна функція управління персоналом. Її завдання – забезпечити зацікавленість працівників у досягненні цілей організації. Система мотивації поєднує матеріальні (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, розвиток).



Рисунок 1.1 – Характеристика основних складових системи управління персоналом підприємства [29].

4. Оцінювання персоналу

Оцінка результатів праці, компетенцій та потенціалу працівників забезпечує обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування або навчання. Сучасні методи оцінювання включають KPI, 360°-зворотний зв'язок, грейдинг і performance management.

5. Розвиток і навчання персоналу

Підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг і менторство забезпечують розвиток людського капіталу. Інвестиції в навчання сприяють зростанню ефективності та інноваційності працівників.

6. Управління кар'єрою і резервом кадрів

Формування кадрового резерву гарантує стабільність управлінських процесів, а управління кар'єрою дозволяє узгодити інтереси підприємства та особисті амбіції працівників.

7. Соціально-психологічна підтримка

Ця функція передбачає створення сприятливого мікроклімату, розвиток корпоративної культури, внутрішніх комунікацій і соціальних програм.

У XXI столітті відбувається зміна парадигми управління персоналом: від адміністративної моделі до концепції управління людським капіталом (Human Capital Management) [27]. Основні тенденції цієї трансформації:

Диджиталізація HR-процесів – впровадження HRIS, аналітики, штучного інтелекту для автоматизації рекрутингу, навчання та оцінки.

Фокус на залученість (engagement) – розуміння мотивації через психологічну прихильність і цінності.

Гнучкі організаційні структури – перехід до проектних команд, agile-підходів.

Employer branding – формування позитивного іміджу роботодавця як стратегічного активу.

Соціальна відповідальність HR – інтеграція принципів ESG, турбота про добробут працівників [23].

Таким чином, функції управління персоналом набувають стратегічного змісту, стаючи інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства [21].

Управління персоналом у сучасній економіці розглядається як одна з найважливіших складових стратегічного менеджменту, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування підприємства. Людський капітал є основним фактором конкурентоспроможності, який поєднує інтелектуальні, творчі, організаційні та інноваційні можливості працівників. З огляду на це,

управління персоналом перестало бути допоміжною адміністративною функцією – воно трансформувалося в стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку бізнесу [28].

В економічній теорії ефективність діяльності підприємства визначається як ступінь досягнення поставлених цілей за оптимального використання ресурсів. Водночас сучасні підходи до оцінки результативності включають не лише фінансові показники, а й нефінансові – зокрема рівень задоволеності персоналу, продуктивність праці, інноваційну активність, лояльність споживачів та корпоративну репутацію. Всі ці параметри є наслідком якісної роботи з людськими ресурсами. Таким чином, управління персоналом є ключовою підсистемою управління, від якої залежить досягнення економічних, соціальних та стратегічних результатів діяльності підприємства [7].

Сучасні концепції HR-менеджменту (Human Resource Management, Human Capital Management, Strategic HR) наголошують, що персонал – це не витратна стаття, а актив, який створює додану вартість [46]. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує гармонійне поєднання інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню результативності, інноваційності та конкурентоспроможності організації. Відтак взаємозв'язок між системою управління персоналом та ефективністю діяльності підприємства є не лише очевидним, але й визначальним для його довгострокового розвитку [36].

Людський капітал виступає головним рушієм економічного зростання та конкурентних переваг у постіндустріальній економіці. Інтелектуалізація праці, поширення цифрових технологій і динамічність ринкових умов змінили роль персоналу з виконавчої на стратегічну. Працівники не лише виконують завдання, але й генерують знання, створюють інновації, формують імідж компанії.

Конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від здатності організації ефективно використовувати, розвивати й утримувати таланти. Це зумовлює необхідність побудови системи управління персоналом, яка поєднує економічні й соціально-психологічні аспекти [5]. Ефективне управління

передбачає формування середовища, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал, відчувати залученість та відповідальність за спільний результат.

Згідно з теорією ресурсної конкурентної переваги Дж. Барні, підприємство досягає успіху завдяки унікальним ресурсам, які важко імітувати конкурентам. До таких ресурсів належать компетентність працівників, корпоративна культура, знання, інноваційний потенціал – тобто саме ті елементи, які формуються системою управління персоналом. Отже, людські ресурси стають стратегічним активом, що визначає здатність підприємства адаптуватися, оновлюватися й утримувати ринкові позиції [3].

Вплив управління персоналом на ефективність діяльності підприємства проявляється через сукупність взаємопов'язаних механізмів: організаційний, економічний, соціально-психологічний та інноваційний [5].

Організаційний механізм полягає у забезпеченні раціональної структури управління, чіткому розподілі обов'язків, ефективній комунікації та налагодженні взаємодії між підрозділами. Оптимальна організація праці підвищує узгодженість дій, зменшує втрати часу, сприяє швидкому прийняттю рішень.

Економічний механізм відображається у використанні систем матеріального стимулювання, які забезпечують залежність винагороди від результатів праці. Правильно розроблена система оплати та преміювання підвищує продуктивність, мотивацію та ефективність використання ресурсів.

Соціально-психологічний механізм базується на формуванні позитивного морально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, підтримці командної взаємодії та довіри. Задоволеність працею, емоційна стабільність і почуття приналежності до організації безпосередньо впливають на продуктивність працівників і якість виконання завдань.

Інноваційний механізм проявляється у стимулюванні творчої активності, розвитку компетенцій, підтримці навчання та професійного зростання. Організація, що інвестує у розвиток персоналу, отримує здатність до швидкого

освоєння нових технологій, вдосконалення процесів і створення інноваційних продуктів.

Сукупність цих механізмів формує комплексну систему впливу управління персоналом на всі аспекти діяльності підприємства – від операційної ефективності до стратегічного розвитку.

Ефективність управління персоналом визначається співвідношенням досягнутих результатів у сфері використання трудового потенціалу та витрат на його формування й утримання. Її вимірюють за системою кількісних і якісних показників: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, рівень залученості, задоволеність працівників, якість управлінських рішень, індекс корпоративної культури тощо [6].

Згідно з сучасними дослідженнями, високий рівень ефективності управління персоналом позитивно корелює зі зростанням фінансових показників – рентабельності, виручки, інноваційних результатів. Компанії, які інвестують у навчання, розвиток і мотивацію працівників, мають вищу продуктивність і кращу репутацію на ринку праці.

Водночас, ефективність HR-системи визначається не лише фінансовими результатами, а й здатністю створювати соціальну цінність. Вона полягає у формуванні середовища, де кожен працівник має можливість професійно розвиватися, відчувати значущість своєї роботи й долучатися до реалізації місії організації. Така взаємна довіра між роботодавцем і персоналом формує основу довгострокової ефективності підприємства, оскільки знижує ризики конфліктів, підвищує стабільність колективу та якість управлінських процесів [15].

Отже, ефективність управління персоналом має подвійний вимір: економічний (через зростання продуктивності та прибутковості) і соціальний (через розвиток людського потенціалу, підвищення лояльності та корпоративної культури). Синергія цих аспектів забезпечує стійкий розвиток підприємства навіть у мінливому зовнішньому середовищі.

Управління персоналом пронизує всі рівні бізнес-процесів – від стратегічного планування до операційної діяльності. Успішність реалізації

стратегії, інноваційних проєктів чи маркетингових програм безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та взаємодії персоналу [29].

На рівні операційного менеджменту управління персоналом визначає продуктивність праці, якість виробництва та обслуговування клієнтів. Ефективна організація праці, оптимальні режими роботи, правильний розподіл завдань забезпечують максимальну віддачу від кожного працівника.

На рівні тактичного управління HR-система впливає на гнучкість і адаптивність підприємства. Завдяки розвитку компетенцій, внутрішній мобільності кадрів і створенню кадрового резерву підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові технології, освоювати нові напрями бізнесу.

На стратегічному рівні управління персоналом визначає довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Формування корпоративної культури, управління знаннями, розвиток лідерства та employer branding створюють унікальні нематеріальні ресурси, які забезпечують сталі переваги навіть за високої конкуренції [26].

Таким чином, взаємозв'язок між HR-політикою та бізнес-результатами має комплексний характер: ефективна робота з персоналом підвищує ефективність усіх підсистем підприємства – фінансової, виробничої, маркетингової та інноваційної.

Для зміцнення зв'язку між системою управління персоналом і результативністю діяльності підприємства доцільно реалізовувати низку практичних заходів.

По-перше, важливо інтегрувати HR-стратегію в загальну стратегію розвитку підприємства, щоб усі кадрові рішення відповідали бізнес-цілям. Це включає стратегічне планування кадрів, формування ключових компетенцій, розвиток лідерського потенціалу.

По-друге, слід удосконалювати систему мотивації, забезпечуючи її прозорість, справедливість і орієнтацію на результат. Комбінація матеріальних і

нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрний ріст, гнучкі умови праці, корпоративна культура) забезпечує більш стійку залученість працівників.

По-третє, актуальним стає використання HR-аналітики – систем збору та аналізу даних про персонал для ухвалення рішень, заснованих на доказах. Це дозволяє вимірювати вплив HR-заходів на продуктивність, плинність кадрів, прибутковість.

По-четверте, необхідно розвивати систему навчання та управління знаннями, що забезпечує інноваційність і конкурентоспроможність підприємства. Навчання має бути безперервним процесом, інтегрованим у бізнес-практику, із застосуванням цифрових платформ, коучингу та менторства.

Зрештою, ефективність управління персоналом залежить від рівня лідерства й корпоративної культури. Лідери нового типу повинні не лише організовувати процеси, а й надихати, формувати спільні цінності, стимулювати ініціативу та відповідальність працівників.

1.2 Структура та елементи системи управління персоналом

Система управління персоналом – це цілісна сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування, розвиток і раціональне використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Її сутність полягає в організації діяльності, спрямованої на підвищення ефективності праці, розвиток потенціалу працівників і забезпечення їхньої мотивації до досягнення високих результатів [6].

Системний підхід до управління персоналом передбачає, що ця діяльність розглядається не як набір окремих функцій (підбір, навчання, мотивація тощо), а як взаємопов'язаний комплекс елементів, який функціонує на основі принципів цілісності, ієрархічності, взаємозалежності та зворотного зв'язку. Це дозволяє не лише координувати роботу різних підсистем, але й забезпечувати адаптивність до змін у зовнішньому середовищі.

Система управління персоналом є відкритою соціально-економічною системою, яка взаємодіє з іншими підсистемами підприємства – виробничою, фінансовою, маркетинговою, інноваційною. Вона забезпечує узгодженість людських ресурсів із матеріальними, фінансовими та технологічними складовими діяльності підприємства. Ефективність її функціонування визначається здатністю інтегрувати інтереси працівників і організації в єдину систему цілей і цінностей [35].

Структура системи управління персоналом охоплює організаційні, функціональні, інформаційні та соціально-психологічні компоненти, які взаємодіють між собою на основі спільної мети – забезпечення ефективного використання трудового потенціалу [32].

1. Організаційна підсистема – визначає структуру управління персоналом, склад і повноваження HR-підрозділів, їх взаємозв'язок із керівництвом і лінійними менеджерами.
2. Функціональна підсистема – охоплює основні напрями роботи з персоналом: планування, добір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію, розвиток, комунікацію тощо.
3. Інформаційна підсистема – забезпечує збирання, обробку й аналіз даних про персонал, кадрові процеси, продуктивність праці, компетенції, результати оцінки.
4. Соціально-психологічна підсистема – сприяє формуванню корпоративної культури, підтриманню сприятливого психологічного клімату, розвитку командної взаємодії.

Кожна підсистема виконує власну роль, але лише їх узгоджене функціонування створює умови для ефективної роботи всієї організації. Водночас структура системи управління персоналом повинна бути гнучкою, відкритою до змін і постійного вдосконалення, оскільки кадрові процеси мають адаптуватися до стратегічних викликів бізнес-середовища.

1.2.1 Організаційна підсистема управління персоналом

Організаційна підсистема формує каркас системи управління персоналом. Вона визначає, які саме органи, підрозділи чи посадові особи відповідають за кадрову політику, координацію діяльності персоналу та реалізацію HR-стратегії. На великих підприємствах організаційна структура управління персоналом, як правило, включає такі елементи: службу управління персоналом або HR-департамент, який виконує координаційну й методичну функції; підрозділи з добору та адаптації персоналу, служби розвитку і навчання, підрозділи з оцінювання ефективності праці, служби з охорони праці та соціальних питань; лінійних керівників, які безпосередньо організовують роботу колективів, здійснюють мотивацію й контроль результатів; керівництво підприємства, яке визначає кадрову політику, стратегію розвитку, систему цінностей і пріоритети розвитку [9].

Важливою особливістю сучасної організаційної підсистеми є перехід від вертикальної, ієрархічної структури до мережевої моделі управління, де HR-функції частково передаються безпосереднім керівникам, а служба персоналу стає стратегічним партнером, консультантом і аналітичним центром. Такий підхід підвищує гнучкість організації та сприяє швидкому прийняттю рішень.

1.2.2 Функціональна підсистема системи управління персоналом

Вона є ядром системи управління персоналом, адже вона охоплює основні напрями діяльності з формування, розвитку та використання трудового потенціалу. До її складу належать такі ключові елементи:

1. Планування персоналу – передбачає визначення потреби в кадрах відповідно до стратегії підприємства, аналіз структури робочої сили, прогнозування майбутніх кадрових потреб, планування кар'єрного зростання та професійного розвитку.

2. Підбір і відбір персоналу – включає пошук кандидатів, проведення співбесід, тестування, оцінку компетенцій, формування кадрового резерву. Якість відбору має безпосередній вплив на ефективність організації.

3. Адаптація персоналу – забезпечує інтеграцію нових працівників у колектив, формування розуміння корпоративних норм, очікувань і стандартів поведінки.

4. Навчання та розвиток персоналу – передбачає постійне підвищення кваліфікації, професійне навчання, тренінги, менторство, розвиток лідерства й управлінських компетенцій.

5. Оцінювання результатів діяльності – здійснюється за допомогою системи KPI, атестацій, методу 360°, Performance Appraisal тощо. Воно є основою для прийняття рішень щодо винагороди, просування чи ротації кадрів.

6. Мотивація і стимулювання персоналу – включає матеріальні (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальні стимули (визнання, розвиток, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень).

7. Управління кар'єрою та кадровим резервом – забезпечує плановість у розвитку ключових працівників, їх підготовку до вищих посад, що підвищує стабільність організаційного управління.

8. Соціальний розвиток і охорона праці – створення безпечних умов праці, розвиток соціальної інфраструктури, забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Функціональна підсистема має бути інтегрованою: усі її елементи взаємопов'язані, а ефективність кожної функції залежить від узгодженості з іншими. Наприклад, без якісного планування не буде результативного відбору, без системної оцінки – справедливої мотивації, а без навчання – довгострокового розвитку [6].

1.2.3 Інформаційна підсистема управління персоналом

Інформаційна підсистема забезпечує інформаційні потоки, що з'єднують усі елементи системи управління персоналом. Вона охоплює процеси збору, зберігання, аналізу та використання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові HR-системи (HRIS, HRM-платформи), які автоматизують кадровий облік, відстеження показників ефективності, управління навчанням і мотивацією.

Аналітичні інструменти дозволяють визначати тенденції плинності кадрів, рівень залученості персоналу, виявляти потенційних лідерів і прогнозувати кадрові ризики.

Інформаційна підсистема виконує дві ключові функції: оперативну – забезпечення достовірними даними для поточного управління; аналітичну – створення бази для стратегічного планування, прогнозування й оцінювання результативності HR-процесів.

Таким чином, інформаційна підсистема є “нервовою системою” всієї структури управління персоналом, без якої неможливе ефективне функціонування жодного елемента системи.

1.2.4 Соціально-психологічна підсистема управління персоналом

Ця підсистема відображає гуманістичну сутність сучасного управління персоналом. Її завданням є забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, формування системи цінностей, яка об’єднує працівників навколо спільної місії підприємства.

Основними елементами соціально-психологічної підсистеми є: корпоративна культура, яка визначає норми поведінки, традиції, стиль взаємодії; внутрішні комунікації – канали обміну інформацією між працівниками, керівництвом і командами; лідерство та командна взаємодія – формування довіри, підтримки, ефективного зворотного зв’язку; соціально-психологічна підтримка працівників, включно з профілактикою стресу, коучингом, розвитком емоційного інтелекту [4].

Соціально-психологічна підсистема має вирішальне значення в контексті побудови клієнтоорієнтованих, інноваційних і стійких організацій. Позитивний морально-психологічний клімат сприяє зниженню конфліктності, підвищенню задоволеності працею, зростанню ефективності взаємодії між працівниками.

Ефективність системи управління персоналом визначається не лише наявністю окремих елементів, а їхньою узгодженістю та взаємодією. Організаційна структура визначає, хто приймає рішення; функціональна підсистема – що саме робиться; інформаційна – як забезпечується комунікація та

контроль; соціально-психологічна – чому працівники готові до співпраці та розвитку. Між підсистемами існують тісні зворотні зв'язки. Наприклад, інформація з аналітичної системи може впливати на коригування кадрової політики, результати оцінки персоналу – на рішення про навчання, а зміни корпоративної культури – на оновлення мотиваційних інструментів. Така інтеграція дозволяє досягати синергетичного ефекту: підвищення ефективності всієї організації через гармонійний розвиток людського потенціалу.

У сучасних умовах система управління персоналом повинна мати адаптивний і стратегічний характер. Це означає, що вона не лише реагує на поточні потреби підприємства, а й передбачає майбутні зміни, формує кадрову політику відповідно до стратегічних цілей розвитку. Гнучкість, відкритість до інновацій і постійне вдосконалення є передумовами її ефективного функціонування.

Система управління персоналом підприємства є багатокомпонентним утворенням, у межах якого реалізуються різні управлінські функції, спрямовані на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу. Вона складається з ряду взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічну роль у формуванні, розвитку, мотивації та контролі діяльності працівників [4].

Планування персоналу – це початковий і системоутворюючий елемент управління людськими ресурсами, який полягає у визначенні кількісної та якісної потреби підприємства в кадрах. Основними завданнями підсистеми є: аналіз поточного складу працівників (структура, вік, кваліфікація, плинність кадрів); прогнозування майбутніх потреб у персоналі з урахуванням розвитку виробництва, технологій і стратегії підприємства; формування кадрових планів (найм, переміщення, вивільнення, навчання); розробка програм розвитку трудового потенціалу.

Планування виконує стратегічну та координаційну функції – воно забезпечує узгодженість кадрових процесів із загальною стратегією

підприємства. На основі планових показників визначається потреба у нових кадрах, обсяг інвестицій у навчання та можливості кар'єрного росту працівників.

Підбір персоналу є ключовою підсистемою, що формує кадровий потенціал підприємства. Її мета – забезпечення організації кваліфікованими, компетентними та лояльними працівниками, здатними ефективно виконувати поставлені завдання. Основні етапи роботи підсистеми:

Пошук кандидатів – внутрішній (кадровий резерв, внутрішнє просування) або зовнішній (рекрутинг через агенції, портали, соцмережі).

Відбір – аналіз резюме, тестування, співбесіди, оцінювання компетенцій.

Прийняття рішення про найм – узгодження з керівництвом, укладання трудового договору.

Адаптація нових працівників – введення в колектив, навчання стандартам, наставництво.

Ефективність цієї підсистеми визначається відповідністю кандидатів посадовим вимогам, зниженням плинності кадрів і скороченням витрат на найм. Важливим показником є якість адаптації, оскільки від неї залежить швидкість включення працівника у виробничий процес.

Розвиток персоналу – це цілеспрямований, систематичний процес підвищення кваліфікації, професійних компетенцій і особистісних якостей працівників відповідно до потреб підприємства. Основними складовими підсистеми є: навчання (внутрішні тренінги, курси, семінари, участь у конференціях); професійна підготовка та перепідготовка (освоєння нових професій, підвищення кваліфікації); управління кар'єрою (планування кар'єрного зростання, кадровий резерв, коучинг); розвиток управлінських компетенцій і лідерства; створення умов для саморозвитку (менторські програми, освітні платформи, електронне навчання).

Розвиток персоналу виконує інноваційну функцію, оскільки формує здатність підприємства до адаптації в умовах технологічних змін. Систематичне навчання сприяє зростанню продуктивності, якості роботи та інноваційності

мислення. Інвестиції у розвиток працівників – це інвестиції в конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація – одна з центральних підсистем, що визначає поведінку працівників і їхню орієнтацію на досягнення цілей організації. Її основне завдання – створити умови, за яких працівник свідомо прагне до високих результатів, співвідносячи особисті цілі з корпоративними. Підсистема мотивації включає: матеріальне стимулювання – заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети; нематеріальне стимулювання – визнання, кар’єрне зростання, навчання, гнучкий графік, залучення до прийняття рішень; мотиваційний моніторинг – регулярне оцінювання задоволеності працею, аналіз мотиваційних факторів, зворотний зв’язок [1].

Сучасна мотиваційна система ґрунтується на принципах диференціації, прозорості та гнучкості. Вона поєднує економічні стимули з психологічними чинниками – довірою, повагою, командною підтримкою. Мотивація виконує регулюючу та інтеграційну функції, забезпечуючи узгодженість інтересів працівника й організації.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ступеня відповідності працівників посадовим вимогам, цілям підприємства та корпоративним стандартам. Основне призначення цієї підсистеми – отримання об’єктивної інформації про ефективність, компетентність і потенціал працівників для ухвалення управлінських рішень. Напрями оцінювання: оцінка результатів праці (за кількісними й якісними показниками, KPI); оцінка компетенцій (професійних, управлінських, комунікативних, поведінкових); атестація та рейтингова оцінка; зворотний зв’язок від керівників, колег і підлеглих.

Результати оцінювання використовуються для вдосконалення системи мотивації, формування кадрового резерву, планування навчання й кар’єрного зростання. Таким чином, підсистема оцінювання виконує діагностичну та регулятивну функції, забезпечуючи обґрунтованість кадрових рішень.

Контроль у системі управління персоналом – це процес спостереження, вимірювання та аналізу результатів діяльності працівників і HR-процесів для

виявлення відхилень від запланованих показників і прийняття коригувальних рішень. Основними завданнями підсистеми є: перевірка дотримання кадрової політики, трудового законодавства, внутрішніх стандартів; оцінка ефективності функціонування підрозділів і окремих працівників; аналіз використання робочого часу, дисципліни, рівня продуктивності; моніторинг ефективності мотиваційних, навчальних і соціальних програм.

Контроль може бути попереднім, поточним і підсумковим. Він не лише фіксує відхилення, але й сприяє розвитку системи управління персоналом, створюючи основу для удосконалення політик, процедур і управлінських рішень. Контроль виконує зворотну функцію, забезпечуючи зв'язок між плануванням і результатами. Його головна мета – не покарання, а попередження помилок, підвищення дисципліни та стимулювання самоконтролю працівників [9].

Усі підсистеми управління персоналом є взаємозалежними та функціонують як єдиний механізм. Планування визначає потребу в кадрах, підбір задовольняє її, розвиток забезпечує зростання компетенцій, мотивація стимулює ефективну поведінку, оцінка дає зворотний зв'язок, а контроль гарантує досягнення запланованих результатів. Найвищий рівень ефективності досягається тоді, коли між підсистемами існує постійний інформаційний і управлінський обмін. Наприклад, результати оцінки впливають на оновлення програм мотивації, а результати контролю – на перегляд кадрових планів. Така інтегрованість створює замкнений цикл управління персоналом, у якому кожна функція підсилює іншу.

HR-служба (служба управління персоналом) у сучасних умовах перестала бути лише адміністративним підрозділом, який займається обліком кадрів, веденням документації чи оформленням трудових відносин. Її роль трансформувалася в стратегічну функцію, спрямовану на забезпечення ефективного розвитку людського капіталу – головного ресурсу підприємства.

У новій парадигмі менеджменту HR-служба є партнером бізнесу, який не лише обслуговує організаційні процеси, а й активно впливає на формування корпоративної стратегії, організаційної культури, системи мотивації та

інноваційного потенціалу. Саме через ефективну роботу HR-департаменту реалізується стратегія сталого розвитку підприємства, підвищується його адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність залучати й утримувати таланти.

Стратегічна роль HR-служби полягає у забезпеченні відповідності між бізнес-цілями організації та людським потенціалом, який їх реалізує. Це означає, що HR-департамент має не лише обслуговувати внутрішні процеси, а й прогнозувати майбутні потреби компанії, формувати компетенції, необхідні для досягнення конкурентних переваг, і створювати умови для розкриття потенціалу працівників [26].

Місце служби управління персоналом у структурі підприємства визначається її функціональним навантаженням і рівнем впливу на управлінські рішення. Традиційно HR-служба підпорядковується безпосередньо директору або заступнику з персоналу, однак у сучасних організаціях все частіше формується горизонтальна модель взаємодії, коли HR-департамент співпрацює з усіма підрозділами на рівних умовах.

У сучасних компаніях HR-служба виконує низку ролей: Адміністративно-організаційну – ведення кадрової документації, контроль за дотриманням трудового законодавства, облік робочого часу. Аналітичну – збір і аналіз HR-даних, оцінка ефективності персоналу, прогнозування кадрових ризиків. Розвиваючу – планування навчання, управління компетенціями, підтримка корпоративної культури. Комунікаційну – забезпечення внутрішньої взаємодії між працівниками та керівництвом, розвиток зворотного зв'язку. Стратегічну – участь у розробці бізнес-стратегії, кадрового планування, програм розвитку талантів, політики бренду роботодавця (employer branding).

Така багатфункціональність вимагає від HR-служби гнучкості, здатності швидко адаптуватися до змін і використовувати цифрові інструменти управління людськими ресурсами (HRIS, аналітичні панелі, платформи для навчання). У великих компаніях HR-департамент структурується на спеціалізовані підрозділи: рекрутинг, адаптація, розвиток, навчання, оцінювання, компенсації та пільги,

корпоративна культура. У малих підприємствах усі ці функції можуть бути сконцентровані в руках одного HR-фахівця.

Роль HR-служби охоплює широкий спектр напрямів, серед яких ключовими є [29].

Кадрове планування та рекрутинг – прогнозування потреб у персоналі, підбір і адаптація працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Управління ефективністю персоналу (Performance Management) – розробка систем оцінювання результативності, формування KPI, аналіз показників ефективності.

Мотивація та компенсаційна політика – побудова системи винагород, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, підвищує залученість і продуктивність працівників.

Розвиток і навчання – організація програм підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій, створення корпоративних навчальних центрів.

Управління корпоративною культурою – підтримка цінностей компанії, розвиток командного духу, формування позитивного іміджу роботодавця.

Аналітика персоналу – використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень, оцінки ефективності HR-політик, прогнозування ризиків плинності кадрів.

Завдяки цим напрямам HR-служба не лише обслуговує персонал, а й безпосередньо впливає на організаційну ефективність, інноваційну активність і стратегічну стійкість підприємства.

Сучасна HR-служба виступає каталізатором організаційного розвитку. Її діяльність спрямована на створення умов, за яких людський потенціал перетворюється на джерело інновацій, продуктивності та конкурентних переваг. Вона не лише формує кадровий склад, а й активно впливає на поведінку працівників, їх мотивацію, ставлення до змін і рівень залученості.

Завдяки професійній роботі HR-департаменту підприємство отримує: збалансовану структуру персоналу, що відповідає стратегічним завданням;

зниження плинності кадрів та підвищення лояльності; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю та інновації; зростання продуктивності праці через підвищення мотивації та ефективну систему оцінювання; посилення репутації роботодавця на ринку праці.

У стратегічному вимірі HR-служба стає центром формування людського капіталу – найціннішого активу організації. Вона забезпечує реалізацію принципу партнерства між працівником і підприємством, коли успіх компанії залежить від успіху кожного співробітника.

1.3. Зарубіжний досвід вдосконалення системи управління персоналом

Розвиток сучасного HR-менеджменту у міжнародних компаніях характеризується глибокою трансформацією – від адміністративної функції до стратегічного центру управління людським капіталом, що безпосередньо впливає на результативність бізнесу. Традиційна модель, у якій HR відігравав допоміжну роль у веденні кадрового діловодства, поступила місцем концепції Human Capital Leadership, де ключовим завданням є формування цінності через розвиток людини, довіру та партнерство.

Сучасні міжнародні компанії переводять HR із адміністративної функції у стратегічну, з орієнтацією на «людину в системі», як центр, що з'єднує цілі бізнесу з розвитком людського капіталу. У глобальних дослідженнях Deloitte Italia [41] підкреслюється, що довіра, «людська сталість» (human sustainability) та усунення внутрішніх бар'єрів стають рамкою для оновлення HR-моделей; це зміщує акцент із процесів на створення цінності для працівника й організації одночасно.

Аналітичні звіти Deloitte Human Capital Trends (2023–2024) підкреслюють, що сучасна HR-функція стає ядром стратегії «людської сталості» (human sustainability) – підходу, який орієнтує бізнес на створення умов для довготривалого добробуту, розвитку компетенцій і психологічного комфорту

працівників. Йдеться не лише про ефективність робочих процесів, а про побудову екосистеми, у якій працівник є центральною ланкою організаційного успіху.

У цьому контексті відбувається суттєве зміщення фокусу HR: з процедур на цінності, коли метою є не лише виконання політик, а формування смислів і культури довіри; з контролю на розвиток, коли HR підтримує гнучкі команди, наставництво, психологічну безпеку; з управління процесами на створення стратегічної цінності, що виражається у прирості людського капіталу, інноваційності та стійкості організації.

Це відповідає принципу «human-centered organization», який набуває домінування у світовій практиці. Людина в системі розглядається не як ресурс, а як актив, який взаємодіє з технологічними, інформаційними та організаційними підсистемами. Таким чином, HR виконує інтеграційну функцію – забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та особистісним розвитком працівників.

Концепція Business Partner HR, розроблена Д. Ульріхом, отримала нове наповнення. Якщо раніше HR-партнер зосереджувався на підтримці окремих бізнес-підрозділів, то сьогодні він є архітектором організаційної спроможності. Його завдання – передбачати зміни на ринку праці, будувати компетентнісні моделі, формувати кадрову політику, що узгоджується зі стратегією розвитку компанії.

Стратегічна роль HR полягає також у формуванні культури довіри й відповідальності, адже згідно з опитуваннями Deloitte Italia (2024), понад 80% керівників вважають довіру найважливішим чинником продуктивності команд. Відкриті комунікації, прозорість у прийнятті рішень, надання автономії працівникам – це нові критерії ефективного управління персоналом, які забезпечують високу залученість і низьку плинність кадрів.

Крім того, HR-стратегія має бути даними керована (data-driven). Перехід від інтуїтивного управління до HR-аналітики дає можливість пов'язувати кадрові рішення з бізнес-результатами: продуктивністю, прибутковістю, інноваційними показниками. Наприклад, аналіз показників залученості та навчання дозволяє

прогнозувати зниження плинності кадрів, а оцінка компетенцій – визначати потенціал для розвитку нових напрямів бізнесу.

У результаті HR стає не лише внутрішнім сервісом, а стратегічним партнером топ-менеджменту, що формує політику компанії на основі глибокого розуміння взаємозв'язку між людськими і фінансовими показниками. Така інтеграція перетворює HR на аналітичний і трансформаційний центр, здатний прогнозувати ризики, пропонувати сценарії розвитку та управляти змінами.

Поняття «людина в системі» відображає переосмислення ролі працівника у цифрову добу. Якщо раніше підприємства орієнтувалися на ефективність процесів, то тепер акцент зміщується на ефективність взаємодії – між людьми, технологіями та знаннями. Це означає, що HR має не лише адмініструвати процеси, а й дизайнити досвід працівника, створюючи умови для самореалізації, навчання та участі у прийнятті рішень.

Згідно з моделлю Deloitte Human Capital Compass, саме інтеграція людини у всі рівні системи – стратегічний, організаційний і технологічний – забезпечує її «сталий розвиток» [41]. HR має виступати медіатором між бізнесом і людиною, забезпечуючи гармонію між вимогами ринку та потребами працівників. Таким чином, у сучасній організаційній системі людина стає не об'єктом, а суб'єктом управління, а HR – інструментом реалізації її потенціалу в інтересах підприємства. У цьому полягає головна стратегічна місія HR-функції: створювати не просто робочі місця, а екосистеми розвитку, у яких зростання людини стає передумовою зростання бізнесу.

Досвід Google і Microsoft показує еволюцію управління від контролю до підтримки й розвитку. Google емпірично довела, що якість менеджера прямо корелює з результатами команди та нижчою плинністю; так з'явився «Project Oxygen» із переліком спостережуваних поведінок ефективного менеджера (коучинг, чітка постановка очікувань, турбота про добробут тощо).

Трансформація культури Microsoft спиралася на впровадження «growth mindset» (парадигма «learn-it-all» проти «know-it-all»), що стало ядром оновлення організаційних практик і бізнес-стратегії; результати відображаються у зростанні

продуктивності та ринкової капіталізації, а принципи – системно комунікуються всередині компанії [42].

Netflix кодифікувала культуру через «Culture Memo»: поєднання високої планки (dream team, свобода й відповідальність), прозорих очікувань і радикальної ширості. Культура оформлена як публічний документ і регулярно оновлюється, що підсилює узгодженість практик HR зі стратегією розвагового бізнесу [48].

Такі рамки формують середовище, у якому HR-політики (набір, оплата, розвиток) підпорядковані цінності «ефективність через довіру» – на противагу мікроменеджменту. Узагальнення підкреслює: сильні компанії роблять культуру «видимою» й операційною, переносячи її у критерії добору, зворотного зв'язку та прийняття кадрових рішень.

Міжнародна практика рухається від описових метрик (headcount, плинність) до причинно-наслідкових моделей і продуктового підходу до HR-аналітики (вимір впливу навчання на продуктивність, точність прогнозів ризику звільнення, економіка компетенцій). Рекомендовані «макрорухи» включають фокус на ролях із непропорційним впливом, підвищення «повернення на талант» та моніторинг невидимих вузьких місць (перевантаження, неефективні переходи між ролями).

Професійні асоціації додають, що зрілість аналітики зростає: все більше цифрових рішень надають аналітику «з коробки», а доказовий підхід (evidence-based HR) стає нормою для прийняття рішень.

Глобальний тренд skills-first (акцент на навичках, а не дипломах) розширює доступ до талантів і підвищує інклюзивність. IBM стала одним із відомих прикладів масштабування такого підходу в корпоративному середовищі – через перегляд вимог до вакансій, альтернативні освітні траєкторії та сертифікації.

Ширша індустрійна повістка підтверджує: фільтрація за навичками покращує якість матчіну, пришвидшує закриття критичних ролей і знижує упередження.

Для прискорення інновацій і підвищення фокусу на цінності великі корпорації масштабують agile-принципи за межі IT. У Unilever перехід до «enterprise agility» спирався на чотири опори: жорстку пріоритезацію, квартальні бізнес-рев'ю, повністю сфокусовані крос-функціональні команди та наділення повноваженнями; ці рішення інтегровані з HR-циклами (цілі, винагорода, розвиток). Практика демонструє, що гнучкі оргмоделі вимагають оновлення всієї системи людей: ролей менеджерів (коучі продуктів/потоків), прозорої кар'єрної мобільності, швидких контурів зворотного зв'язку й контекстної мотивації.

Комплекс інструментів HR-менеджменту, що працює у підприємств-лідерів.

1. Дизайн ролей з високим впливом і чіткі кар'єрні траєкторії. Лідери виділяють «рольові магістралі» – посади, що визначають непропорційно велику частку цінності, й забезпечують для них прицільний набір, навчання та винагороду.

2. Менеджер як мультиплікатор продуктивності. Із досліджень Google відомо, що якість менеджера – сильний предиктор результатів команди; тому топ-компанії інвестують у «менеджерський стандарт» і коучингові навички.

3. Цифрові платформи навичок і мобільності. Мета – зменшити «тертя» між попитом і пропозицією компетенцій усередині компанії, прискорити внутрішні переходи та проєкту зайнятість.

4. Культура високої планки + психологічна безпека. Поєднання «вимогливості» й «довіри» (Netflix) забезпечує швидке навчання, зменшує транзакційні витрати контролю й сприяє відповідальності.

5. Evidence-based HR і прозорі метрики. Вимірність впливу HR-інтервенцій на бізнес-показники стає стандартом: від повернення на інвестиції в навчання, до перерозподілу талантів між пріоритетними ініціативами.

Розвиток HR-менеджменту у провідних міжнародних компаніях демонструє якісну зміну парадигми – від операційної підтримки до стратегічного партнерства. Ключові практики сучасного HR свідчать про поступову інтеграцію цифрових технологій, гнучких моделей управління та людиноцентричних

принципів. Нижче розглянуто п'ять базових напрямів, що формують нову архітектуру HR-політики у глобальному бізнесі.

1. HR від функції до платформи. Традиційне розуміння HR як окремої функції поступово змінюється на концепцію «HR як платформа». Це означає перехід від централізованого контролю до моделі децентралізованих сервісів, орієнтованих на підтримку менеджерів і команд у режимі реального часу. Такі платформи поєднують каталоги навичок, внутрішні маркетплейси талантів, системи мікронавчання, пульс-опитування для відстеження залученості, а також дашборди ефективності, які забезпечують прозорість показників продуктивності.

Подібна еволюція є наслідком переходу до моделі «безмежної організації», де кордони між підрозділами, функціями і навіть зовнішніми партнерами стають умовними. HR-служба, відповідно, набуває ролі інтеграційної платформи даних і сервісів, яка підтримує індивідуальну мобільність, самоорганізацію та швидке прийняття рішень. Реалізація цього підходу потребує створення аналітичної інфраструктури – систем збирання, аналізу та інтерпретації HR-даних, що дозволяють оцінювати не лише показники ефективності, а й добробут, рівень довіри та інноваційності працівників.

2. Менеджмент як професія, інституціоналізація менеджменту. Досвід Google (ініціатива Project Oxygen) довів, що якість менеджера є найсильнішим предиктором успішності команди, рівня задоволеності працівників і плинності кадрів. За результатами багаторічних досліджень, команди з високими оцінками менеджерів мали до 25% вищу продуктивність і на 30–40% нижчу плинність персоналу [46].

У зв'язку з цим формування «стандарту менеджера» і систематичний апскілінг лідерів стають обов'язковими складовими політики сучасного HR. Роль менеджера перетворюється з контролюючої на коучингову: він повинен бути фасилітатором розвитку, наставником і носієм корпоративних цінностей. У перспективі така професіоналізація управління сприяє масштабуванню продуктивності, адже якісний менеджмент забезпечує не лише стабільність процесів, а й мотиваційний вплив на команди.

3. Корпоративна культура як операційний артефакт. Сучасні компанії все частіше розглядають корпоративну культуру не як абстрактну категорію, а як операційний інструмент управління поведінкою та прийняттям рішень. Приклад Netflix, яка кодифікувала свої цінності у документі Culture Memo, показує, що формалізована культура полегшує кадрові рішення, зменшує «шум» у взаємодії та прискорює адаптацію нових співробітників.

Аналогічно Microsoft після трансформації впровадила концепцію «growth mindset», яка стала не лише гаслом, а конкретною поведінковою моделлю: лідери мають заохочувати експерименти, помилки та навчання. Така культура, за дослідженнями Harvard Business Review, підвищує інноваційність і залученість персоналу, оскільки створює атмосферу психологічної безпеки [48].

Таким чином, культура виступає операційним артефактом, який впливає на всі HR-процеси – від рекрутингу до оцінювання. Вона формує «поведінковий контракт» між організацією та працівниками, забезпечуючи єдність цінностей і практик.

4. Skills-first і ринки талантів. Однією з провідних тенденцій є перехід до моделі найму за навичками (skills-first), яка передбачає відмову від жорстких освітніх вимог і акцент на реальних компетенціях працівника. IBM стала одним із піонерів цього підходу, впровадивши системи мікрокваліфікацій, цифрових сертифікатів і внутрішніх ринків талантів, що дозволяють швидко переміщувати співробітників між проєктами залежно від їхніх компетенцій.

Підхід skills-first має подвійний ефект: він розширює кадрову воронку (оскільки зменшує бар'єри для кандидатів без формальної освіти) і підвищує інклюзивність (створює рівні можливості для всіх груп населення). Дослідження Harvard Business School (2023) засвідчує, що компанії, які впровадили політику найму за навичками, скоротили час закриття критичних вакансій у середньому на 25% і знизили витрати на рекрутинг майже на третину [44].

Крім того, формування внутрішніх «ринків талантів» сприяє гнучкості організацій – співробітники можуть переміщатися між командами й ролями без бюрократичних обмежень, що знижує ризик кадрового дефіциту.

5. Enterprise Agility, поширення agile-підходів за межі ІТ-сектору. Компанія Unilever успішно адаптувала принципи agile до всіх бізнес-функцій, поєднавши їх із HR-циклами планування цілей, оцінювання та винагороди. Відповідно до аналітичних звітів BCG (2022), така трансформація підвищила швидкість прийняття рішень і зменшила розрив між стратегічними ініціативами та їх реалізацією.

Agile-організації потребують від HR нової архітектури: гнучких систем винагород, спрощених процедур оцінки, коротких навчальних спринтів та адаптивних моделей кар'єрного розвитку. Якщо HR-процеси не синхронізовані з динамікою бізнесу, організація «втрачає швидкість» саме на стиках між управлінськими циклами.

Отже, HR має виступати архітектором гнучкості, координуючи баланс між стабільністю та адаптивністю, між формальними політиками і потребою швидкої реакції на зміни. озглянуті приклади формують нову логіку побудови HR-політики. Вони демонструють, що ефективний HR сьогодні – це не адміністративна функція, а інноваційна екосистема, яка інтегрує дані, технології, культуру та управлінську компетентність. Її мета – створення середовища, у якому кожен працівник може розвивати навички, реалізовувати потенціал і водночас сприяти стратегічним цілям підприємства.

Таким чином, імплікації для HR-політики полягають у необхідності переосмислення структури HR-служб, розбудови аналітичних платформ, підтримки професіоналізації менеджменту, формування динамічної культури довіри та переходу до економіки навичок. Ці трансформації визначають конкурентоспроможність сучасних організацій у глобальному середовищі знань і цифрових технологій.

Висновки до розділу 1

В першому розділі розглянуто теоретичні основи управління персоналом підприємства. Визначено, що система управління персоналом є складною соціально-економічною системою, яка поєднує організаційні, психологічні та

інноваційні аспекти. Її сутність полягає у створенні умов, за яких кожен працівник максимально реалізує свій потенціал у досягненні цілей організації. Значення системи управління персоналом полягає не лише у виконанні адміністративних чи облікових функцій, а у формуванні стратегічної платформи розвитку людського капіталу – ресурсу, що забезпечує інноваційність, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Управління персоналом і ефективність діяльності підприємства – це взаємопов’язана система, де кожен елемент підсилює інший. Створення синергії між стратегічними цілями бізнесу та розвитком людського потенціалу є ключовою умовою сталого розвитку сучасних організацій у глобальному конкурентному середовищі.

Структура системи управління персоналом є складною, багаторівневою і взаємопов’язаною. Вона об’єднує організаційні, функціональні, інформаційні та соціально-психологічні елементи, які забезпечують ефективне використання трудового потенціалу та розвиток людського капіталу підприємства.

Система управління персоналом є не лише адміністративним механізмом, а стратегічною платформою розвитку організації. Її ефективність визначається узгодженістю елементів, науковим обґрунтуванням методів і гнучкістю у реагуванні на зовнішні виклики. Розбудова цілісної структури управління персоналом сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, розвитку інноваційності, зміцненню корпоративної культури та формуванню конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Роль HR-служби у сучасній організаційній структурі підприємства полягає у переході від адміністративного до стратегічного рівня управління. Вона стала ключовою ланкою, яка поєднує цілі бізнесу з потенціалом працівників, забезпечує розвиток компетенцій, підтримку мотивації, ефективну комунікацію та корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Мережа супермаркетів «Сільпо» є однією з провідних національних мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Компанія була заснована у 1998 році та входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group. Станом на 1 січня 2025 року група компаній Fozzy Group налічувала понад 700 торговельних об'єктів на території України.

За даними офіційного сайту мережі «Сільпо», станом на сьогодні в структурі входять понад 300 супермаркетів у близько 60 містах України та 4 делікатес-маркети Le Silpo, розташовані в Києві, Дніпрі, Харкові та Одесі [20].

Однією з характерних рис мережі «Сільпо» є її тематичний підхід до оформлення магазинів: кожна точка має індивідуальну дизайнерську концепцію. У 2023–2025 роках мережа налічує вже понад 100 тематичних дизайнерських супермаркетів, а делікатес-маркетів Le Silpo залишаються чотири, кожен із власною концепцією.

Тематика оформлення охоплює різноманітні мотиви – від культури й мистецтва до екологічних та футуристичних концепцій – і поширюється також на внутрішні приміщення для персоналу, що створює єдиний простір бренду й корпоративної культури. Мережа неодноразово входила до міжнародних рейтингів якості дизайну торговельних об'єктів: наприклад, у 2024–2025 роках магазини «Сільпо» кілька разів потрапляли до переліку Europe's Finest Store за версією European Supermarket Magazine [20]

Таким чином, мережа «Сільпо» поєднує значні масштаби діяльності з високим рівнем інновацій у сфері ритейл-дизайну та бренд-досвіду, що слугує чинником стратегічної диференціації на українському ринку роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності мережі «Сільпо» у 2023–2024 роках

Показник	2023 рік	2024 рік
Кількість супермаркетів «Сільпо»	312	308
Кількість делікатес-маркетів Le Silpo	4	4
Загальна торговельна площа «Сільпо»	434 790 м ²	442 687 м ²
Загальна торговельна площа Le Silpo	7 175 м ²	7 175 м ²
Середня площа супермаркету «Сільпо»	1 394 м ²	1 414 м ²
Середня площа Le Silpo	1 794 м ²	1 794 м ²
Торговельна марка групи	BON APPETIT	BON APPETIT
Дизайнерські супермаркети	95	100+
Міста присутності	58	60

Мережа «Сільпо» залишається одним із найстабільніших і найінноваційніших гравців українського ринку ритейлу, а її стратегічна фінансова політика забезпечує високий рівень конкурентоспроможності навіть за умов невизначеності економічного середовища.

Протягом 2017–2024 років мережа «Сільпо» демонструвала стійку тенденцію до зростання, особливо у період 2017–2021 рр., коли відбулося суттєве розширення торговельної площі – з 339,8 тис. м² до 484,2 тис. м², що становить приріст понад 42 %. Цей етап характеризувався активною фазою експансії компанії, відкриттям нових торговельних об’єктів і формуванням масштабної мережі супермаркетів на території України.

Починаючи з 2022 року, простежується перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку. Незначне скорочення загальної торговельної площі (до 428,0 тис. м² у 2024 р.) та кількості магазинів (з 333 у 2021 р. до 312 у 2024 р.) свідчить про оптимізацію мережі, закриття малоефективних локацій та фокусування на більш прибуткових торгових форматах. Це також відображає

реакцію компанії на виклики воєнного часу, логістичні ризики та зміну споживчих моделей.

Таблиця 2.2 – Динаміка операційних показників мережі «Сільпо», 2017–2024 рр.

Рік	Загальна торговельна площа (тис. м ²)	Кількість магазинів
2017	339,8	235
2018	344,4	240
2019	380,2	258
2020	407,0	276
2021	484,2	333
2022	430,0	305
2023	446,0	316
2024	428,0	312

Незважаючи на зменшення кількості об'єктів у 2022–2024 роках, збереження значного обсягу торговельних площ та стабільної чисельності супермаркетів свідчить про високу операційну гнучкість компанії. «Сільпо» зуміла не лише утримати ключові ринкові позиції, але й адаптувати бізнес-модель до нових реалій, забезпечуючи стабільність доходів і збереження зайнятості персоналу.

Розвиток мережі «Сільпо» у 2017–2024 рр. можна охарактеризувати як еволюційний перехід від кількісного до якісного зростання. Компанія послідовно вдосконалює структуру своєї мережі, інвестує у технологічні рішення, енергоефективність та клієнтоорієнтовані формати. Це свідчить про її здатність поєднувати стабільність і гнучкість у стратегічному управлінні, що є запорукою її конкурентоспроможності на національному ринку роздрібної торгівлі.

росія у 2022–2024 роках продовжувала завдавати ударів по критичній інфраструктурі України. 31 супермаркет «Сільпо» було повністю або частково зруйновано, 17 з них вдалося відновити. Ще 18 «Сільпо» розташовано на тимчасово окупованих територіях та в зоні бойових дій. Доступу до цих магазинів немає. Деякі з них фізично знищені.

Система власних виробництв і торговельних проєктів мережі «Сільпо-Фуд» році демонструє високий рівень вертикальної інтеграції, що поєднує виробництво, імпорт, роздріб і підтримку локальних постачальників.

Так, у 2024 році мережа «Сільпо» продовжила активно розвивати напрям власного виробництва страв японської кухні. У супермаркетах функціонує 105 точок приготування суші, де готують суші, роли та сашімі виключно зі свіжої риби та морепродуктів. Загальний обсяг виробленої продукції становив 146 тонн на рік, що підтверджує стабільний попит на цю категорію готових страв. Кулінарний напрям є одним із наймасштабніших у системі власного виробництва мережі. У 2024 році діяло 295 кулінарних цехів, які загалом виготовили 24 181 тону готової продукції. Мережа включає 14 кондитерських цехів і 4 доготівельні цехи у преміальному форматі Le Silpo.

На кінець 2024 року «Сільпо-Фуд» розвиває 23 торговельні марки, співпрацюючи з 209 постачальниками. За рік до асортименту додано 664 нові одиниці продукції.

Компанія ефективно реалізує модель глобально-локального бізнесу, у якій міжнародний досвід поєднується з українською ідентичністю.

Проєкт «Лавка Традицій», об'єднуючи у 2024 році 260 крафтових виробників та 184 супермаркети «Сільпо» з острівками фермерської продукції, виконує функцію локальної продовольчої інтеграції, формуючи короткі ланцюги постачання та підвищуючи довіру споживачів до національного виробника. Напрямок «Чізарня» – мережа з 6 виробничих локацій, що випускають 55 видів сирів ручного виробництва, та ініціатива «Базарні дні», проведений 63 рази у 2024 році, який сприяє соціально-економічній взаємодії між локальними виробниками та споживачами, сукупно формують стратегію локалізації виробництва і партнерства в межах мережі «Сільпо», що зміцнює її соціальну капіталізацію, екологічну стійкість і конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

Також 2024 році компанія розвинула напрям прямого імпорту без посередників, співпрацюючи з 750 постачальниками із 50 країн світу.

Асортимент імпортованих товарів становить 16 000 артикулів, а річний оборот сягнув €500 млн.

Це забезпечує стійку конкурентоспроможність, розширює споживчу довіру та зміцнює позиції бренду «Сільпо» як інноваційного лідера ритейлу нового покоління.

У 2021 році журнал «Фокус» визнав мережу «Сільпо» одним із трьох найкращих роботодавців у галузі роздрібної торгівлі України, що засвідчило високий рівень корпоративної культури та привабливості умов праці. У 2023 році компанія спільно з групою Fozzy Group отримала премію «HR-бренд Україна – 2023», що підтвердило ефективність стратегій управління персоналом і розвитку бренду роботодавця.

У 2024 році «Сільпо» було включено до переліку топ-50 роботодавців України за версією журналу NV та консалтингової компанії Odgers Berndtson.

Послідовність таких досягнень свідчить про стабільність HR-репутації компанії та її здатність утримувати конкурентну позицію на ринку праці навіть за умов макроекономічної нестабільності.

За даними Опендатабот (2025), у структурі найбільших роботодавців України мережа «Сільпо» входить до топ-10 із загальною чисельністю персоналу близько 31,4 тис. осіб. У 2023 році кількість працівників становила близько 29,9 тис. осіб, що відображало тимчасове скорочення штату приблизно на 18 % порівняно з 2022 роком.

Проте вже у 2024–2025 рр. компанія продемонструвала тенденцію стабілізації чисельності персоналу, що свідчить про успішну адаптацію до кризових викликів, зумовлених воєнними діями та трансформацією ринку праці.

Ключовими факторами, що формують HR-бренд «Сільпо», є:

- системні можливості кар'єрного зростання та внутрішньої мобільності;
- гнучкі умови праці, включно з частковою зайнятістю та змішаними форматами роботи;

корпоративні знижки на продукцію власного виробництва (кулінарію, випічку, напої);

мотиваційні програми та змагання серед співробітників.

У поєднанні з розвиненою системою соціального захисту, навчання та корпоративної турботи, ці чинники забезпечують стабільно високий рівень задоволеності працівників і підтримують імідж компанії як роботодавця, орієнтованого на людину.

Таблиця 2.3 – Прогноз динаміки розвитку мережі «Сільпо» та Le Silpo на 2021–2029 рр., одиниць

Рік	Кількість об'єктів
2021	333
2022	305
2023	316
2024	310
2025	324
2026	349
2027	384
2028	424
2029	469

Прогнозована динаміка свідчить про поступове відновлення та розширення мережі «Сільпо» після скорочення у 2022 році, викликаного зовнішніми економічними й безпековими чинниками. Починаючи з 2023 року, компанія демонструє стійку тенденцію до зростання — від 310 торговельних об'єктів у 2024 році до очікуваних 469 у 2029 році. Такий тренд підтверджує стратегічну орієнтацію мережі на розвиток регіональної присутності, інвестиції у відновлення інфраструктури та зміцнення конкурентних позицій на національному ринку ритейлу.

За даними відкритих аналітичних джерел і прогнозів галузі, очікується, що ринок продуктової торгівлі України у 2024–2027 рр. зростатиме в середньому на 12–14 % на рік, що зумовлено відновленням купівельної спроможності та зростанням споживчих витрат у посткризовий період.

Таблиця 2.4 – Прогноз зростання ринку продуктової торгівлі України у 2022–2027 рр.

Рік	Розмір ринку, млрд грн	Зростання доходів, %	Інфляція, %
2022	376,0	—	—
2023	456,0	—	—
2024	456,0	18,2	36,5
2025	510,7	20,4	30,6
2026	561,7	22,5	33,7
2027	618,0	24,0 (прогноз)	12,0 (прогноз)

Поступова динаміка зростання обсягів ринку продуктової торгівлі України свідчить про стадію відновлення економічної активності після 2022 року, коли споживчий попит зазнав суттєвого зниження. У 2024–2027 рр. спостерігається помірне нарощування доходів населення на рівні понад 18–24 % щороку, що у поєднанні зі стабілізацією інфляційних процесів сприяє збільшенню обсягів продажів у секторі FMCG. Очікуваний ріст ринку від 456 млрд грн у 2024 році до понад 618 млрд грн у 2027 році підтверджує потенціал для розширення торговельних мереж, у тому числі таких, як «Сільпо», шляхом регіональної диверсифікації та впровадження інноваційних форматів роздрібної торгівлі.

2.2 Аналіз системи менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр. свідчить про поступову трансформацію бізнес-моделі компанії в напрямі стабільного та сталого розвитку в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Після етапу адаптації у 2022 році мережа змогла не лише зберегти операційну ефективність, але й продемонструвати суттєве зростання основних фінансових показників, що є свідченням її стійкості та ефективного управління ресурсами.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів мережі «Сільпо» за 2022–2024 роки, млрд грн

Рік	Дохід (без ПДВ)	Торговий оборот (без ПДВ)	Зростання торгового обороту, %
2021	72,8	58,8	+18,31 %
2022	70	62,4	+6,12 %
2023	84,7	79,7	+27,88 %
2024	93,02	85,1	+6,64 %

Упродовж досліджуваного періоду відзначається стійка позитивна динаміка доходу та торгового обороту. Найбільший приріст – 27,88 % – зафіксовано у 2023 році, що зумовлено відновленням купівельного попиту, розширенням мережі магазинів та впровадженням інноваційних маркетингових стратегій. У 2024 році компанія зберегла високу фінансову результативність, забезпечивши приріст обороту на 6,64 % та зосередившись на оптимізації операційних процесів і підвищенні енергоефективності торговельних об'єктів.

Фінансова динаміка свідчить про формування в компанії збалансованої стратегії розвитку, що поєднує інноваційність, сталу екологічну політику та підвищення цінності бренду. «Сільпо» поступово переходить від моделі експансивного росту до моделі якісного зростання, орієнтованої на підвищення продуктивності, глибшу клієнтську інтеграцію та посилення соціальної відповідальності.

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2021, %
Дохід від реалізації	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469	127,8
Собівартість реалізації	52 182 935	50 815 360	60 419 457	65 098 324	124,7
Валовий прибуток	20 601 296	19 175 241	24 308 530	27 919 145	135,5
Операційний прибуток (збиток)	(417 390)	(1 157 012)	1 140 287	2 911 719	—
Прибуток (збиток) до оподаткування	(1 926 148)	(7 436 039)	(1 850 930)	154 100	—
Чистий прибуток (збиток)	(1 846 179)	(7 632 318)	(1 850 930)	154 100	—

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію до відновлення рентабельності діяльності після збиткових 2021–2023 років. У 2024 році компанія досягла прибутковості після оподаткування на рівні 154,1 млн грн, що знаменує завершення періоду фінансової турбулентності, спричиненої війною та економічною кризою 2022 року.

Дохід від реалізації зріс на 27,8 % порівняно з 2021 роком, що пояснюється розширенням мережі, підвищенням середнього чека та посиленням лояльності споживачів. Темпи зростання собівартості (24,7 %) залишалися помірними, що свідчить про ефективність політики витрат та контролю логістичних процесів. Валовий прибуток збільшився на 35,5 %, досягнувши 27,9 млрд грн, що є найвищим показником за весь аналізований період.

Попри високі збитки у 2022 році (понад 7,6 млрд грн), зумовлені інфляційними шоками, втратами активів і зростанням енергетичних витрат, уже з 2023 року компанія відновила позитивну операційну динаміку, а у 2024 році – повернулася до чистого прибутку. Це підтверджує наявність високої адаптаційної здатності бізнес-моделі, орієнтованої на клієнтоцентричність, цифровізацію процесів та внутрішню ефективність.

Таким чином, «Сільпо-Фуд» у 2024 році продемонструвало фінансову стабілізацію після кризових років, що свідчить про поступове відновлення маржинальності, оптимізацію структури витрат та стратегічне зміцнення позицій у продуктовому ритейлі України.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ліквідності та зобов'язань групи «Сільпо-Фуд», 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Темп росту 2024/2021, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,40	0,44	0,46	–19,3 %
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,19	0,27	0,21	–36,4 %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,05	0,05	+25,0 %
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, млрд грн	15,10	16,00	14,05	12,99	–13,9 %
Поточні зобов'язання і забезпечення, млрд грн	26,50	28,36	29,75	29,67	+12,0 %

Упродовж 2021–2024 років фінансові показники ліквідності компанії демонструють тенденцію до поступового зниження, що є характерним для торговельних підприємств із високою оборотністю активів. Зменшення коефіцієнта поточної ліквідності з 0,57 у 2021 році до 0,46 у 2024 році свідчить про зростання навантаження на оборотні ресурси, спричинене підвищенням частки короткострокових зобов'язань. Водночас така динаміка не є критичною, оскільки структура фінансування «Сільпо-Фуд» залишається збалансованою та орієнтованою на підтримку стабільного обігу товарних запасів.

Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності перебувають у межах 0,19–0,33 та 0,04–0,05 відповідно, що нижче за нормативні значення, але відображає особливості бізнес-моделі роздрібної торгівлі, де значна частка активів зосереджена у запасах. У цьому контексті головним джерелом забезпечення поточної платоспроможності виступає висока швидкість товарообігу та ефективне управління грошовими потоками.

У структурі пасивів простежується домінування короткострокових зобов'язань, обсяг яких зріс із 26,5 млрд грн у 2021 році до 29,67 млрд грн у 2024 році. Водночас скорочення довгострокових зобов'язань із 15,1 млрд грн до 12,99 млрд грн засвідчує тенденцію до зменшення боргового навантаження та підвищення гнучкості фінансової політики. Це свідчить про прагнення компанії мінімізувати ризики тривалих кредитних зобов'язань і підтримувати гнучкість у використанні капіталу.

Незважаючи на зниження коефіцієнтів ліквідності, компанія зберігає відносну фінансову рівновагу завдяки стабільним доходам, високому обігу товарів і оптимізації витрат. Така ситуація є типовою для зрілих мереж роздрібної торгівлі, де стратегічна мета полягає не у накопиченні ліквідних активів, а у підтримці постійної оборотності капіталу. У сукупності ці фактори підтверджують адаптивність фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд», її здатність до стабільного функціонування навіть за умов макроекономічної нестабільності.

У сучасних умовах функціонування українського роздрібного ринку продуктової торгівлі діяльність мережі «Сільпо» супроводжується комплексом

зовнішніх та внутрішніх ризиків, які мають як макроекономічний, так і галузевий характер. Серед найбільш значущих ризиків, що можуть вплинути на операційну стабільність компанії, слід відзначити розширення бойових дій на території України, що створює додатковий тиск на енергетичну, транспортну та соціальну інфраструктуру.

Водночас скорочення реальних доходів населення, зменшення зовнішньої фінансової підтримки та волатильність національної валюти формують нестабільне середовище споживчого попиту, що безпосередньо позначається на обсягах продажів і рівні прибутковості.

До ключових економічних ризиків також належать загострення цінової конкуренції у нижніх сегментах ринку, експансія конкурентів у форматах дискаунтерів, а також активна міграція попиту до онлайн-каналів. Такі зміни створюють потребу у трансформації бізнес-моделі мережі, що включає розвиток цифрових платформ, адаптацію логістики й формування нових форматів взаємодії з покупцем. Додатковими загрозами залишаються підвищення податкового навантаження, посилення державного контролю, а також зростання вартості енергоресурсів, які можуть негативно вплинути на собівартість операцій.

Водночас діяльність компанії характеризується наявністю ефективних механізмів мінімізації ризиків, що базуються на поєднанні стратегічного планування та операційної гнучкості. До головних чинників стійкості мережі належать:

підтримка операційної безперервності через утримання генераторного парку, дублювання каналів зв'язку та міграцію до хмарних сервісів;

оптимізація внутрішніх процесів і впровадження заходів енергоефективності;

розвиток клієнтоорієнтованих сервісів, включно з онлайн-торгівлею, доставкою та програмами лояльності;

посилення корпоративної культури сервісу, що сприяє утриманню покупців у висококонкурентному середовищі.

Крім того, поступове розширення торговельної мережі після 2023 року, підтримка локальних виробників через проєкт «Лавка Традицій» та активна цифровізація управлінських процесів забезпечують адаптаційний потенціал компанії до кризових умов. Таким чином, мережа «Сільпо» демонструє інституційну стійкість, здатність реагувати на макроекономічні виклики та підтримувати конкурентоспроможність у період структурних змін ринку.

2.3 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2024 рр. демонструє хвилювий характер змін, що відображає процеси адаптації компанії до трансформацій українського ринку. Найбільше скорочення кадрів відбулося у 2022 році (–22,2 %), що зумовлено воєнними діями, релокацією частини торгових точок та оптимізацією операційних процесів.

У 2023 році зниження продовжилося, однак темп уповільнився до –11,6 %, що свідчить про початок стабілізаційного етапу. Водночас у 2024 році зафіксовано позитивну динаміку (+6,3 %), що можна розглядати як ознаку поступового відновлення бізнесу, розширення торговельної мережі та відновлення кадрового потенціалу.

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», 2021–2024 рр.

Рік	Кількість співробітників («Перевершників»)	Темп зміни, % до попереднього року
2021	42 935	—
2022	33 390	–22,2 %
2023	29 514	–11,6 %
2024	31 366	+6,3 %

Зростання чисельності працівників у 2024 році також свідчить про успішну реалізацію корпоративної політики сталого розвитку, орієнтованої на підвищення якості трудових ресурсів, мотиваційні програми, розвиток

внутрішнього навчання та формування позитивного бренду роботодавця. Це дає підстави вважати, що «Сільпо-Фуд» перейшло від етапу адаптації до етапу стратегічної стабілізації кадрової системи та поступового зростання зайнятості.

У період 2021–2024 рр. система навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформувалася від традиційних офлайн-форматів до повноцінної гібридної моделі корпоративного навчання, що поєднує електронні курси, відео, тренінги та бізнес-ігри.

Таблиця 2.9 – Динаміка системи навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», 2021–2024 рр.

Рік	Основні форми навчання	Кількість програм / курсів / активностей	Кількість учасників / завершених навчань	Особливості та досягнення року
2021	Лекції, тренінги, вебінари, міні тренінги	1 260 лекцій і тренінгів; 30 вебінарів; 3 274 міні тренінги	16 184 учасники лекцій; 7 192 вебінари; 31 860 міні тренінги	Акцент на розвитку soft skills («емоційний інтелект», «командна робота», «наставництво»); дегустаційні формати навчання; активна офлайн-комунікація
2022	Перехід на e-learning, електронні програми, інтерактивні курси	39 електронних програм; 76 інтерактивних курсів	23 806 курсів пройдено; 9 412 програм завершено	Цифровізація навчання; поява системи дистанційного навчання; створення електронних курсів для різних професій
2023	Електронні курси, YouTube-канал, тренінги, розвиток талантів	81 програма; 162 нові курси	12 490 навчань; 4 622 з ПЗ	Найвищий рівень навчальної активності за 5 років; розвиток кадрового резерву (246 осіб), призначення 1 438 керівників
2024	Електронні програми, бізнес-ігри, тренінги, «Фудвентури»	220 курсів (58 нових); 11 нових програм; 24 активності	11 141 програм завершено; 2 121 навчання з ПЗ; 2 656 відвідувань тренінгів	Розвиток змішаного навчання (онлайн та офлайн); розширення контенту YouTube (148 відео); 592 у кадровому резерві, 384 призначені на керівні посади

Якщо у 2021 році домінували традиційні лекційні та практичні формати, то вже у 2022 році відбувся перехід до e-learning із впровадженням інтерактивних програм. У 2023 році компанія досягла піку навчальної активності,

зосередившись на розвитку управлінських компетенцій та створенні кадрового резерву.

У 2024 році сформувалася стійка гібридна модель навчання, що поєднує цифрові ресурси, бізнес-ігри, внутрішній YouTube-канал і навчальні ініціативи для розвитку корпоративної культури.

Загалом динаміка засвідчує перехід компанії від епізодичного навчання до інституційної системи управління знаннями, яка сприяє підвищенню ефективності праці, внутрішньої мобільності кадрів та підсиленню стратегічної конкурентоспроможності компанії.

У період 2021–2024 рр. соціальна політика ТОВ «Сільпо-Фуд» еволюціонувала від класичної моделі корпоративних пільг до інтегрованої системи соціальної відповідальності та підтримки працівників. Якщо у 2021 році основна увага приділялась мотиваційним програмам, розвитку корпоративної культури та підтримці студентської молоді, то з 2022 року компанія перейшла до антикризової моделі соціального менеджменту, орієнтованої на безпеку, евакуацію, психологічну допомогу й матеріальну підтримку співробітників під час воєнних дій.

Таблиця 2.10 – Соціальні пільги, програми підтримки та мотивації працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024
Основні соціальні гарантії	Медичне страхування, страхування життя, абонементи до спортзалу, мовні курси	Медичне страхування, страхування життя, спортзал, мовні курси	Медичне страхування, страхування життя, знижки на товари та послуги партнерів	Медичне страхування, страхування життя, партнерські програми (спортзал, курси, Fozzy Group)
Турбота та підтримка персоналу	Програми адаптації новачків, святкування, наставництво, корпоративні заходи	Створення штабу підтримки: евакуація, житло, ліки, консультації, програма «Рука допомоги», психологічна підтримка	Розширення напрямів штабу підтримки, реінтеграція ветеранів, «Незламні офіси», психологічна допомога	Розвиток психологічної підтримки, масажні й медитаційні кімнати, проєкти ментального здоров'я, донорство крові

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024
Мотиваційні програми	«Перевершник кварталу», програма «Лідер», конкурси StudMovieSilpo, наставництво	«Біржа змін», мотиваційні програми, офісний десант, відновлювальні табори	Програми лояльності, мотивація наставників, підтримка ветеранів	Мотиваційні програми для магазинів, програма «Рука допомоги», «Незламні офіси»
Пільги для працівників і родин	Привітання з Днем народження, святкування річниць магазинів, подарунки дітям	Дитяча кімната, подарунки дітям, програми відпочинку	Дитяча кімната, подарунки дітям, табори відновлення	Дитяча кімната, подарунки дітям, консьєрж-сервіс
Студентські програми	5 633 студентів із 600 закладів освіти, конкурси й наставництво	—	—	—

У 2023–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє перехід до етапу стабілізації та розвитку корпоративного добробуту, розширюючи напрями турботи про ментальне здоров'я, реінтеграцію ветеранів, створення «незламних офісів» і програм з донорства. У 2024 році соціальна політика компанії набуває стратегічного характеру, поєднуючи матеріальні стимули, програми благополуччя, психологічну підтримку та корпоративну етику.

Таким чином, компанія формує модель сталого соціального партнерства, у якій працівник розглядається як ключовий елемент конкурентоспроможності, а соціальні програми – як інструмент підвищення лояльності, продуктивності й корпоративної згуртованості.

Збереження статусу провідного роботодавця є ключовою стратегічною перевагою для ТОВ «Сільпо-Фуд» в контексті дефіциту кваліфікованих кадрів на українському ринку. Висока впізнаваність бренду сприяє залученню молодих фахівців та зміцненню корпоративної ідентичності.

Водночас серед основних викликів виділяються:

- необхідність підвищення якості робочих умов і мотиваційних систем;
- інтеграція цифрових HR-технологій у процеси управління персоналом;
- розширення програм соціальної відповідальності та ментального добробуту.

Таким чином, подальший розвиток HR-бренду «Сільпо» залежить від здатності компанії поєднувати інноваційність у HR-практиках із традиційною корпоративною культурою турботи про працівників.

Таблиця 2.11 – Порівняння ключових HR-показників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021 – 2025 роки

Показник	2021 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (станом на жовтень)
Кількість супермаркетів	319 (включно з 4 Le Silpo)	307	308	312
Кількість працівників	≈ 28 000	≈ 29 900	31 366	31 366
Місце у рейтингах роботодавців	Топ-3 (ритейл, журнал «Фокус»)	Премія «HR-бренд Україна 2023»	Топ-50 роботодавців (NV & Odgers Berndtson, 2024)	Топ-50 роботодавців (за результатами 2024 р.)
Рівень плинності кадрів	17 %	14 %	—	13 % (оцінка внутрішніх джерел)
Навчальні програми	~120 курсів	180 курсів	220 курсів (58 нових)	220 курсів (58 нових)
Середня заробітна плата у сфері ритейлу	14 000 грн	19 000 грн	24 000 грн (оцінка ринку)	24 000 грн (оцінка ринку)
Програми соціальної підтримки	Медстрахування, бонуси, знижки	+ Психологічна допомога, добробут	+ «Рука допомоги», «Ековершники», «Незламні офіси»	+ «Рука допомоги», «Ековершники», «Незламні офіси»
Рейтинг інноваційності у дизайні магазинів	3 позиції у Europe's Finest Store	5 позицій (ESM 2023)	6 позицій (ESM 2024)	6 позицій (ESM 2025)

У 2021–2025 рр. мережа «Сільпо» демонструє стабілізацію операційної моделі як роботодавця після періоду адаптації до зовнішніх шоків. Кількість супермаркетів знизилася у 2023 р. до 307, однак у 2024–2025 рр. спостерігається відновлення до 308–312 торговельних точок. Чисельність персоналу зросла з приблизно 29,9 тис. у 2023 р. до 31,4 тис. у 2024–2025 рр., що відображає повернення до організаційної рівноваги. Нарощування навчального контенту (від ~120 курсів у 2021 р. до 220 курсів у 2024–2025 рр., з яких 58 – нові) забезпечує підвищення професійної спроможності персоналу. Паралельно

розширюється спектр соціальних програм («Рука допомоги», ініціативи добробуту, «Незламні офіси»), що відповідає ESG-підходам. Рейтингові відзнаки (ТОП-3 у 2021 р., HR-бренд 2023, ТОП-50 у 2024 р.) підтверджують сталість HR-репутації та конкурентні позиції на ринку праці. Зниження плинності кадрів до оцінних 13 % у 2025 р. свідчить про зміцнення лояльності.

ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році стабільно зберігає позиції провідного роботодавця в галузі роздрібної торгівлі, поєднуючи сучасні підходи до управління персоналом із високими стандартами корпоративної культури. Потрапляння до рейтингів NV, «Фокус» та Odgers Berndtson засвідчує сталість HR-бренду, що ґрунтується на довірі працівників, відкритій комунікації та соціальній відповідальності. Компанія позиціонує себе як роботодавець, орієнтований на розвиток людини, її добробут і кар'єрний потенціал.

Незважаючи на складні соціально-економічні умови, ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонструвало позитивну динаміку чисельності персоналу: за 2021–2025 рр. кількість працівників зростає більш ніж на 10 %, а рівень плинності кадрів зменшився до 13 %. Це свідчить про ефективність політики утримання працівників, адаптацію системи мотивації та впровадження довгострокових стратегій розвитку людського капіталу. Компанія вибудовує гнучку кадрову модель, здатну реагувати на виклики війни, енергетичні ризики та економічну нестабільність.

Соціальна політика підприємства трансформувалася у цілісну екосистему добробуту. Окрім традиційного пакета пільг (медичне та життєве страхування, знижки, спортивні програми), у 2024 році компанія розвинула програми ментального здоров'я, психологічної підтримки та реінтеграції ветеранів. Ініціативи «Рука допомоги» та «Незламні офіси» створюють умови для безпеки, стабільності та професійного зростання персоналу навіть у кризових умовах. Це забезпечує зростання довіри працівників і підвищення організаційної згуртованості.

Формування бренду роботодавця «Сільпо» базується на поєднанні принципів сталого розвитку, етичного лідерства та інновацій. Компанія активно

впроваджує ESG-підхід, поєднуючи екологічні ініціативи з програмами ментального здоров'я, донорства та корпоративного волонтерства. Таким чином формується сучасна модель «соціального роботодавця», у якій турбота про людину розглядається як стратегічна інвестиція у стабільність бізнесу.

Таблиця 2.12 – Соціальний пакет і турбота про команду

Напрямок	Зміст програми	Умови участі
Медичне страхування	Добровільна програма для працівників офісів, керуючих супермаркетів і ресторанів.	Після 3 місяців роботи.
Страхування життя	Добровільне страхування для всіх працівників.	Через 3 місяці (офіси), через 6 місяців (інші).
Спортзал і мовні курси	Знижки на спортивні клуби та курси іноземних мов.	За корпоративними програмами.
Вигідні пропозиції	Знижки на товари й послуги в мережах Fozzy Group та партнерів.	Для всіх працівників.

ТОВ «Сільпо-Фуд» послідовно розвиває корпоративну культуру, засновану на людяності та взаємній підтримці. У головному офісі функціонує дитяча кімната, а для дітей працівників щорічно готуються новорічні подарунки. Такі практики сприяють укріпленню відчуття спільності, посиленню емоційної прив'язаності до компанії та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Таблиця 2.13 – Програми добробуту та розвитку

Напрямок	Опис ініціативи
Психологічна підтримка	Консультації з фахівцями, індивідуальна допомога.
Ментальне здоров'я	Глиноterapia, ароматерапія, арттерапія, нейрографіка.
Простори відновлення	Масажна та медитаційна кімнати у головному офісі.
Консьєрж-сервіс	Допомога з побутових і адміністративних питань.
Соціальна відповідальність	Донорство крові, екологічні ініціативи, волонтерство.
Програма «Рука допомоги»	Кар'єрна, психологічна, юридична підтримка.

Програма соціальної підтримки ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році демонструє перехід від класичної моделі корпоративних пільг до інтегрованої системи добробуту. Її стратегічна спрямованість на розвиток, турботу та етичне лідерство формує сталі HR-практики та забезпечує конкурентоспроможність компанії в умовах турбулентного середовища. «Сільпо» підтверджує свою роль лідерського

роботодавця нового покоління, який розвиває соціальний капітал як ключову цінність корпоративного управління.

Таблиця 2.14 – Аналіз показників вікової структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», осіб

Показники	2021	2022	2023	2024
Загальна чисельність працівників	28000	29000	29900	31366
Чисельність працівників віком до 25 років	10752	11977	13036	14397
Чисельність працівників віком 25-35 років	8484	7337	5352	3858
Чисельність працівників віком 35-55 років	7644	8584	9987	11229
Чисельність працівників віком 55-60 років	616	725	1076	1223
Чисельність працівників старше 60 років	504	377	449	659
Питома вага працівників віком до 25 років, %	38,4	41,3	43,6	45,9
Питома вага працівників віком 25-35 років, %	30,30	25,30	17,90	12,30
Питома вага працівників віком 35-55 років, %	27,3	29,6	33,4	35,8
Питома вага працівників віком 55-60 років, %	2,2	2,5	3,6	3,9
Питома вага працівників старше 60 років, %	1,8	1,3	1,5	2,1

Сучасний етап розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» сформував перелік вимог до якості та конкурентоспроможності робочої сили при її найму. Професійний підбір кадрів забезпечує високу продуктивність праці, це засіб досягнення стабільного зростання, забезпечення розвитку трудового потенціалу підприємства.

Розглянемо критерії відбору персоналу, що впроваджено ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- освіта, на рівні не нижче середньої;
- наявність спеціальної підготовки (наприклад, робота в приватній охороні для охоронців);
- активність, комунікативність;

- високий рівень психологічної врівноваженості, пов'язаний з прийомом рішень в екстремальній ситуації;
- знання посадових інструкцій, що відповідають певним посадам;
- наявність досвіду;
- наявність відповідних фізичних, медичних характеристик (для роботи в роздрібній торгівлі, кулінарії, охороні);
- наявні характеристики чи рекомендації з попередніх робочих місць;

Таблиця 2.15 – Аналіз показників освітньої структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», осіб

Показники	2021	2022	2023	2024
Загальна чисельність працівників	28000	29000	29900	31366
Чисельність працівників без освіти	4200	4060	4784	5646
Чисельність працівників з професійно-технічною освітою	6720	8120	7475	6587
Чисельність працівників з неповною вищою освітою (молодший спеціаліст)	4480	5220	5681	6587
Чисельність працівників з базовою вищою освітою (бакалавр)	5600	6090	6877	7842
Чисельність працівників з повною вищою освітою (спеціаліст, магістр)	7000	5510	5083	4705
Питома вага працівників без освіти, %	15	14	16	18
Питома вага працівників з професійно-технічною освітою, %	24	28	25	21
Питома вага працівників з неповною вищою освітою (молодший спеціаліст), %	16	18	19	21
Питома вага працівників з базовою вищою освітою (бакалавр), %	20	21	23	25
Питома вага працівників з повною вищою освітою (спеціаліст, магістр), %	25	19	17	15

Розглянемо систему відбору персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Її послідовність й особливості перевірки інформації для кожного з етапів наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Відбір нових кандидатів на посади ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Анкетування	Тестування	Медична перевірка	Перевірка рекомендацій	Співбесіда
Інтелект		+			+
Професійний досвід	+	+		+	
Стан здоров'я			+	+	
Освіта	+				+
Мотивація, відношення до роботи		+		+	+
Особистісні характеристики	+				+
Наявність професійних протипоказань			+	+	
Комунікаційні якості	+	+			+
Трудова етика	+	+			
Чесність, відповідальність	+	+		+	
Вміння керувати	+	+			
Вміння працювати в команді	+	+			+

Процес первинного добору кандидатів розпочинається з аналізу поданих документів – анкет, резюме, рекомендацій та характеристик. Цей етап дозволяє визначити відповідність потенційних співробітників вимогам конкретної посади. Для уніфікації процедури застосовується стандартизований бланк-заява, що включає дані про освіту, досвід, спеціальні навички, попереднє місце роботи, рівень оплати праці, причини звільнення, а також інші важливі аспекти, які допомагають оцінити професійну придатність.

На основі аналізу поданих матеріалів приймається рішення про доцільність проведення особистої співбесіди. Запрошення кандидатів здійснюється заздалегідь, телефоном і письмово. Як правило, після першої співбесіди відсіюється 80–90 % претендентів. Для решти застосовуються додаткові інструменти оцінювання, спрямовані на поглиблене вивчення особистісних і професійних характеристик.

Етапи відбору кандидатів.

1. *Попередня розмова.* На цьому етапі здійснюється перший відбір, під час якого усуваються кандидати, що не відповідають базовим вимогам за документами чи особистісними ознаками.

2. *Анкетування.* Претенденти, які пройшли початковий етап, заповнюють анкету, що підлягає аналізу фахівцями служби персоналу й кадрової безпеки. Це дозволяє оцінити відповідність освіти, досвіду та психологічних характеристик вимогам посади.

3. *Основна співбесіда.* Дозволяє виявити мотивацію, рівень комунікаційних навичок та здатність до роботи в команді.

4. *Тестування.* Проводиться для визначення професійної компетентності, стресостійкості та морально-етичних якостей.

5. *Перевірка рекомендацій.* Здійснюється шляхом збору відгуків від попередніх роботодавців і перевірки достовірності наданих відомостей. За потреби проводяться запити до відповідних державних органів щодо наявності судимостей або інших обмежень.

6. *Медичний огляд.* Підтверджує придатність кандидата до виконання посадових обов'язків.

7. *Фінальне рішення.* На основі узагальнення результатів усіх етапів приймається рішення про прийом на роботу, стажування або відмову кандидатів.

Система відбору персоналу у ТОВ «Сільпо-Фуд» охоплює всі необхідні етапи, проте характеризується значною витратністю часу і ресурсів. Така ґрунтовність виправдана, оскільки спрощений відбір призводить до додаткових витрат на навчання та адаптацію працівників. Аналіз показує, що відсутність систематизованого підходу та чітко визначених критеріїв оцінювання може знижувати ефективність добору.

Виявлені проблеми включають відсутність розроблених положень і регламентів щодо процедур відбору, нестачу психологічної діагностики, а також

надмірну суб'єктивність оцінювання — коли фахівець із персоналу спирається більше на власне враження, ніж на чіткі критерії.

До сильних сторін процесу можна віднести високий рівень кваліфікації працівників кадрової служби, чітко структуровану схему проведення співбесід і використання багаторівневої системи оцінювання кандидатів. Оцінювання базується на об'єктивних критеріях, що мінімізує ризик упередженості.

ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує п'ятирівневу систему оцінки кандидатів:

відмінний кандидат — відповідає всім вимогам, рекомендований до прийняття без застережень;

добрий кандидат — має переважно позитивні характеристики, може бути прийнятий із високою впевненістю;

середній кандидат — відповідає вимогам частково, може бути прийнятий за умови додаткової підготовки;

нижче середнього рівня — наявні значні недоліки, прийняття можливе лише у разі кадрового дефіциту;

непридатний кандидат — не відповідає ключовим вимогам, відхиляється без винятків.

Проведений аналіз доводить, що кадрова система ТОВ «Сільпо-Фуд» має достатньо розвинену структуру, однак потребує подальшої стандартизації процедур і документального закріплення етапів добору. Запровадження внутрішніх положень про систему відбору, розробка типових профілів компетентностей для різних посад та розширення інструментів психодіагностики дозволять підвищити якість управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи менеджменту та системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2017–2024 рр. продемонструвало еволюційний перехід від кількісного розширення мережі до якісного вдосконалення операційних і

управлінських процесів. «Сільпо» зберегло позиції одного з лідерів українського ринку ритейлу. Стійкість мережі зумовлена диверсифікацією напрямів діяльності, високим рівнем вертикальної інтеграції та впровадженням інновацій у сфері дистрибуції й виробництва продукції власного виготовлення.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр. показав послідовну трансформацію управлінської моделі компанії в напрямі фінансової стійкості та стратегічної адаптивності. Після глибокої кризи 2022 року, спричиненої війною та падінням купівельної спроможності, підприємство змогло відновити рентабельність, досягнувши чистого прибутку у 154,1 млн грн у 2024 році. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню витратами, оптимізації логістики, енергозбереженню та підвищенню операційної ефективності. Валовий прибуток зріс на 35,5 % порівняно з 2021 роком, що підтверджує результативність управлінських рішень і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Фінансова стратегія компанії засвідчує перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку. Якщо раніше пріоритетом було кількісне зростання торговельної мережі, то у 2023–2024 роках акцент змістився на якісне оновлення активів, оптимізацію асортименту та підвищення продуктивності. Компанія демонструє ознаки стратегічної зрілості – послідовне зниження довгострокових зобов'язань при збалансованій структурі короткострокового фінансування. Це свідчить про обережну, але ефективну фінансову політику, орієнтовану на гнучкість, стійкість і самофінансування.

Динаміка чисельності персоналу у 2021–2024 рр. засвідчила циклічну адаптацію до зовнішніх шоків: різке скорочення 2022 р. змінилося уповільненням спаду 2023 р. та поверненням до зростання у 2024 р. (+6,3 %). Це вказує на відновлення операційної спроможності мережі, поступову реінтеграцію локацій і стабілізацію ринкового попиту. Водночас зміни вікової структури (зростання частки працівників до 25 років до 45,9 % у 2024 р. і поступове зменшення частки групи 25–35) потребують корекції кадрової

політики: посилення наставництва, модулів швидкої професіоналізації та маршрутів кар'єрного зростання для молодших когорт.

Система навчання пройшла інституціоналізацію: від переважно офлайн-форматів у 2021 р. до зрілої гібридної моделі у 2024 р. з 220 електронними курсами, бізнес-іграми, YouTube-контентом і формованим кадровим резервом (592 осіб; 384 призначення). Перехід до e-learning у 2022 р., пікові значення навчальної активності 2023 р. і подальша стандартизація 2024 р. свідчать про сформовану систему управління знаннями, яка підтримує продуктивність, внутрішню мобільність і уніфікує якість сервісу в масштабній мережі.

Соціальна політика еволюціонувала від класичних пільг до цілісної екосистеми добробуту: штаб підтримки (евакуація, житло, ліки), програми ментального здоров'я, «Незламні офіси», «Рука допомоги», простори відновлення, корпоративне волонтерство. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів утримання персоналу, сімейно орієнтованих практик та ESG-підходів зміцнює HR-бренд, знижує плинність і формує соціальний капітал компанії, критичний у воєнних і поствоєнних умовах.

Процеси рекрутингу охоплюють повний цикл оцінювання (анкетування, співбесіди, тести, референси, медичний огляд) і базуються на п'ятирівневій шкалі придатності, що зменшує ризик помилок добору. Водночас виявлено зони вдосконалення: потреба в чітких регламентах, профілях компетентностей на позиції, ширшій психодіагностиці та мінімізації суб'єктивності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Програма розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ефективне формування кадрового складу є стратегічним чинником успішності ТОВ «Сільпо-Фуд». Саме якісний добір працівників забезпечує не лише стабільне функціонування, а й його подальший розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність. Високий рівень організації процесу відбору персоналу сприяє залученню працівників із необхідними знаннями, навичками та особистісними характеристиками, що безпосередньо впливає на досягнення корпоративних цілей і результативність діяльності.

Підбір персоналу є складовою кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд», й однією з ключових функцій системи управління персоналом, тісно пов'язаної з іншими аспектами HR-менеджменту – оцінюванням, мотивацією, навчанням та розвитком кадрів. В умовах технологічного прогресу та зростання вимог до професійної компетентності й психофізіологічних можливостей працівників зростає потреба у фахівцях високої кваліфікації, здатних адаптуватися до динамічних змін ринку праці.

Сучасний етап розвитку економіки зумовлює зростання значення кадрової політики, у межах якої працівник розглядається як елемент людського капіталу підприємства. Підбір і залучення персоналу мають здійснюватися комплексно – з урахуванням стратегічних цілей компанії, корпоративної культури та специфіки галузі. Для забезпечення якісного комплектування штату необхідно створити єдині стандарти підбору, що визначають ключові компетентності й особистісні характеристики кандидатів відповідно до моделі «ідеального працівника».

Такий підхід сприяє узгодженню процесу прийняття кадрових рішень між керівниками підрозділів і службою персоналу, підвищуючи рівень об'єктивності відбору. Особлива увага має приділятися інформуванню кандидатів про

специфіку роботи, очікування компанії та можливості професійного зростання. Прозорість комунікації під час усіх етапів добору не лише сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, а й запобігає зниженню репутаційного капіталу у разі невідповідності очікувань.

Одним із головних ризиків під час оцінювання кандидатів є суб'єктивність – залежність рішення від особистих уподобань або вражень рекрутера. Тому важливо впроваджувати стандартизовані інструменти оцінювання, що ґрунтуються на об'єктивних критеріях. До таких належать тестування професійних компетенцій, оцінка поведінкових індикаторів, а також застосування структурованих інтерв'ю за компетенціями. Дотримання принципу об'єктивності в підборі персоналу підвищує достовірність оцінки та сприяє більшій відповідності між вимогами посади й фактичними можливостями працівника.

Подальший розвиток HR-систем ТОВ «Сільпо-Фуд» вимагає цифровізації процесу підбору кадрів. Використання спеціалізованих HRM-платформ дозволяє підвищити ефективність роботи з базами вакансій, резюме та аналітичними даними. Автоматизовані системи управління персоналом забезпечують формування єдиної інформаційної бази, зменшують ризик людських помилок, прискорюють пошук і відбір кандидатів, а також сприяють прозорості кадрових рішень.

До основних переваг HRM-систем належать:

Гнучкість – можливість адаптації до специфіки підприємства;

мінімізація ручного введення даних – автоматичне завантаження та обробка резюме;

оперативність – миттєве розміщення вакансій і формування баз кандидатів;

аналітичність – швидкий пошук та оцінка відповідності кандидатів за встановленими критеріями.

Використання цифрових технологій у підборі персоналу дозволяє підвищити керованість, результативність і стратегічну узгодженість кадрової політики підприємства. Отже, сучасний підхід до управління персоналом

передбачає перехід від інтуїтивного добору кадрів до науково обґрунтованої, стандартизованої системи оцінювання. Забезпечення об'єктивності, автоматизація HR-процесів і розвиток корпоративної культури відповідальності за кадрові рішення є ключовими умовами підвищення ефективності формування персоналу. Це дозволяє ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише залучати висококваліфікованих фахівців, а й формувати конкурентну перевагу на ринку праці.

Сучасний етап розвитку роздрібно́ї торгівлі в Україні характеризується динамічними трансформаціями, посиленням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням вимог до якості обслуговування споживачів. У цих умовах людський капітал стає вирішальним фактором ефективності діяльності підприємства. Для компанії ТОВ «Сільпо-Фуд», яка входить до складу Fozzy Group і є одним із найбільших роботодавців країни, питання розвитку HR-стратегії набуває стратегічного значення.

Програма розвитку HR-стратегії спрямована на формування інноваційної, соціально орієнтованої та технологічно інтегрованої системи управління персоналом, яка забезпечить сталий розвиток компанії, підвищення рівня залученості працівників і зміцнення корпоративного бренду роботодавця.

Концептуальні засади HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис. 3.1. HR-стратегія компанії визначає довгострокові цілі та механізми управління людськими ресурсами, що узгоджуються з корпоративною стратегією розвитку мережі. Основу концепції становить принцип людиноцентричності, за яким працівник розглядається не лише як виконавець операційних завдань, а як носій цінностей, знань і досвіду, що формують конкурентоспроможність організації.

Ключовими орієнтирами HR-стратегії є: інноваційність – розвиток цифрових HR-технологій, автоматизація процесів підбору, оцінювання та навчання персоналу; гнучкість – адаптація політик до мінливого ринку праці та економічної ситуації; соціальна відповідальність – підтримка працівників у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану; сталий розвиток – інтеграція екологічних і етичних принципів у кадрову політику.



Рисунок 3.1 – Концептуальні засади HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Програма розвитку HR-стратегії покликана забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною стабільністю й особистісним розвитком співробітників.

Поточний стан системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»: станом на 2025 рік у компанії працює понад 31 тис. осіб, що робить «Сільпо-Фуд» одним із провідних роботодавців України. Мережа характеризується високим рівнем корпоративної культури, гнучкими моделями зайнятості, активною системою навчання та соціальних гарантій.

Основні напрями роботи HR-департаменту зосереджено на: підборі та адаптації персоналу; розвитку компетенцій через програми електронного навчання (e-learning); формуванні кадрового резерву; реалізації програм добробуту, психологічної підтримки та корпоративного волонтерства.

Водночас аналіз кадрових показників свідчить про наявність викликів: підвищений рівень плинності кадрів у роздрібному сегменті (до 13 %), потреба в автоматизації HR-аналітики, а також необхідність глибшої інтеграції ESG-принципів у кадрову політику.

Визначимо цілі та завдання програми розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.2).

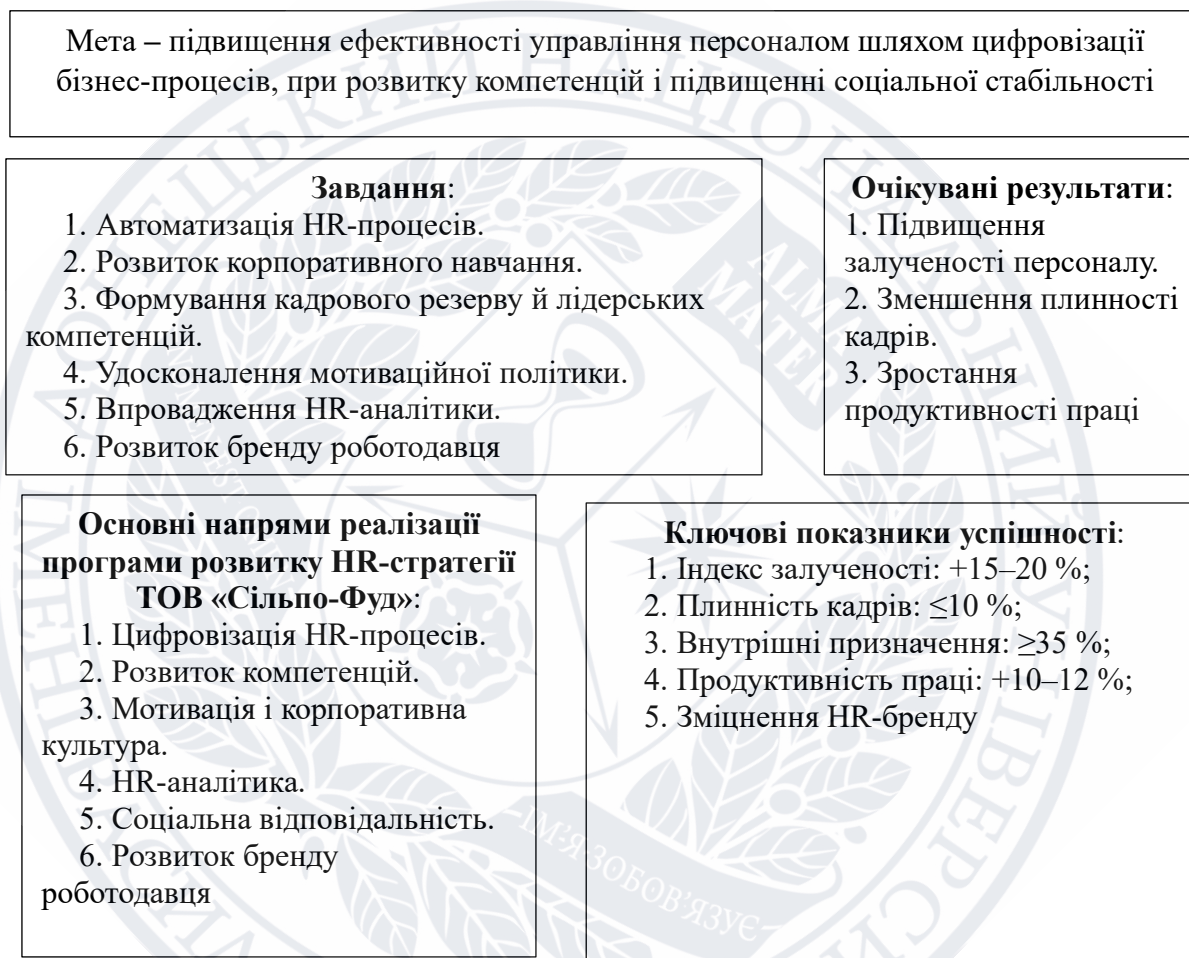


Рисунок 3.2 – Цілі та завдання програми розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Метою програми є створення цілісної системи управління персоналом, яка поєднує цифрові технології, культуру довіри та відповідальності, а також сучасні підходи до лідерства.

Основні завдання програми:

1. Оптимізація процесів добору та адаптації кадрів через цифрові інструменти.

2. Розвиток корпоративного навчання на основі гейміфікації та штучного інтелекту.
3. Формування лідерського потенціалу серед менеджерів середньої ланки.
4. Впровадження комплексної системи оцінки ефективності працівників (Performance Management 2.0).
5. Розширення соціальних і добробутних програм.
6. Посилення HR-бренду компанії на національному та міжнародному рівнях.

Очікуваним результатом реалізації програми є підвищення індексу залученості персоналу, скорочення плинності кадрів до 10 %, а також покращення інтегрального показника задоволеності працівників.

Визначимо основні напрями реалізації програми розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».

1. Цифровізація HR-процесів

Розвиток HR-технологій ТОВ «Сільпо-Фуд» має забезпечити перехід до інтелектуальної HRM-системи, що поєднує аналітику великих даних (Big Data), автоматичне відстеження кар'єрних траєкторій і прогнозування потреб у персоналі. Передбачено:

впровадження платформи Silpo HR Cloud для обліку персоналу, навчання й комунікацій;

використання чат-ботів для супроводу адаптації нових працівників;

впровадження HR-аналітики для прогнозування плинності кадрів.

Це дозволить скоротити адміністративні витрати, підвищити швидкість прийняття кадрових рішень і персоналізувати досвід кожного співробітника.

2. Корпоративне навчання та розвиток

Компанія розбудовує багаторівневу систему навчання протягом життя (Lifelong Learning). До 2026 року планується створення «Академії Сільпо» – корпоративного університету для менеджерів і спеціалістів. Основні вектори розвитку:

модульне електронне навчання для працівників магазинів;

інтенсивні курси для управлінців середньої ланки;
наставницькі програми для нових співробітників;
програми розвитку «Молодий лідер» і «Талант-резерв».

Можна визначити, що до 2027 року частка персоналу, залученого до онлайн-навчання, перевищить 85 %.

3. Мотиваційна політика та корпоративна культура

Мотиваційна система базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Передбачено оновлення системи KPI із фокусом на якість обслуговування, командну взаємодію та клієнтський досвід. Особливу увагу приділено розвитку корпоративної культури, орієнтованої на:

емоційний інтелект і турботу;
залучення працівників у соціальні та волонтерські ініціативи;
підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям.

Програма добробуту включає психологічну підтримку, корпоративні спортивні активності, проекти з ментального здоров'я та екологічні ініціативи.

5. HR-аналітика та оцінювання ефективності

Моніторинг ефективності HR-стратегії здійснюватиметься через систему ключових показників (HR KPI):

коефіцієнт плинності кадрів;
індекс залученості (Employee Engagement Index);
рівень задоволеності роботою (Employee Satisfaction Score);
середня продуктивність праці;
частка внутрішніх призначень (Internal Mobility Ratio).

Додатково передбачається розробка інтегрального індексу HR Sustainability, що враховуватиме соціальні, екологічні та управлінські аспекти кадрової політики.

6. Соціальна відповідальність і стійкість

Компанія інтегрує соціально відповідальні практики у свою HR-стратегію. Програма «Рука допомоги», ініціативи «Ековершники» та «Незламні офіси» демонструють системну турботу про персонал і громади, у яких діє бізнес.

У майбутньому планується:

впровадження стандартів ESG-звітності у сфері HR;
розвиток програм підтримки ветеранів і мобілізованих працівників;
формування корпоративного волонтерського центру;
участь у всеукраїнських програмах професійної реінтеграції.

Такі дії сприятимуть не лише зміцненню корпоративної репутації, але й формуванню моделі соціально сталого бізнесу.

Реалізація програми розвитку HR-стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечить:

підвищення рівня лояльності та залученості персоналу на 15–20 %;
скорочення плинності кадрів до рівня нижче 10 %;
збільшення частки внутрішніх призначень до 35 %;
підвищення продуктивності праці через розвиток компетенцій;
покращення іміджу роботодавця у рейтингах України та Європи.

Таким чином, HR-стратегія стає не лише функціональним елементом управління, а ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2 Формування системи показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств у сучасних ринкових умовах. Для ТОВ «Сільпо-Фуд», одного з провідних роботодавців України у сфері роздрібної торгівлі, управління людським капіталом набуває стратегічного значення. Висока динаміка розвитку ринку, цифровізація бізнес-процесів і зміна очікувань працівників вимагають формування нової моделі HR-менеджменту, орієнтованої на гнучкість, інноваційність і ціннісну взаємодію з персоналом.

Метою вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» є підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зміцнення корпоративної культури, розвиток лідерства й формування середовища, що сприяє професійному зростанню та залученню талантів.

Ефективна система управління персоналом має включати заходи з оптимізації організаційної структури управління персоналом. Сучасна HR-структура повинна поєднувати централізоване стратегічне управління з децентралізованими функціями підтримки операційних процесів у магазинах. Доцільним є створення єдиної інтегрованої HR-платформи, що об'єднує кадровий облік, рекрутинг, навчання, оцінювання, розвиток і компенсаційні програми.

Оптимізація система управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» передбачає:

- діджиталізацію HR-процесів через використання HRM-систем типу SAP SuccessFactors або Oracle HCM Cloud;

- запровадження аналітичного центру HR-даних (HR Analytics Hub) для моніторингу KPI: плинності кадрів, рівня залученості, продуктивності праці, навчальної активності;

- розподіл ролей між HR-партнерами, бізнес-аналітиками та спеціалістами з операційної підтримки персоналу;

- формування системи кадрового планування, що узгоджується з прогнозами розширення торговельної мережі.

Розглянемо удосконалення політики підбору й адаптації персоналу. Проблема кадрового дефіциту у сфері торгівлі потребує системного підходу до пошуку, оцінювання та утримання працівників. Основні напрями вдосконалення:

- автоматизація рекрутингу на основі штучного інтелекту (аналіз резюме, прогнозування відповідності кандидата корпоративній культурі);

- створення корпоративного кадрового резерву для заповнення вакансій внутрішніми кандидатами;

розробка моделі «кар'єрного шляху» працівника, що передбачає можливість переходу між ролями та підрозділами;

запровадження адаптаційної програми, наприклад «Перші 90 днів у Сільпо», яка поєднує наставництво, онлайн-навчання та оцінювання адаптації;

розвиток співпраці з університетами (дуальна освіта, стажування, освітні хаби при ТОВ «Сільпо-Фуд»).

Розвиток системи навчання і професійного зростання підприємства. У 2024 році компанія налічувала понад 220 електронних курсів і 148 навчальних відео, що свідчить про сформовану освітню екосистему. Подальший розвиток доцільно спрямувати на створення інтегрованої системи корпоративного навчання, що об'єднає:

онлайн-платформи e-learning з інтерактивними курсами, кейсами, відео та симуляціями;

систему управління знаннями (Knowledge Management) для обміну досвідом між магазинами та регіонами;

оцінювання компетенцій (Skill Matrix) і формування персональних планів розвитку;

гейміфікацію навчання та використання мікронавчання для підвищення залученості.

Акцент слід зробити на розвитку таких soft skills, як емоційного інтелекту, клієнтоорієнтованості, лідерських якостей і навичок командної взаємодії. Важливим елементом має стати HR-академія, що забезпечить системну підготовку керівників середньої ланки.

До основних основних завдань HR-менеджерів відноситься пошук потрібних працівників з необхідним рівнем кваліфікації для відповідних робочих місць. На рис. 3.3 визначено елементи ефективного плану підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

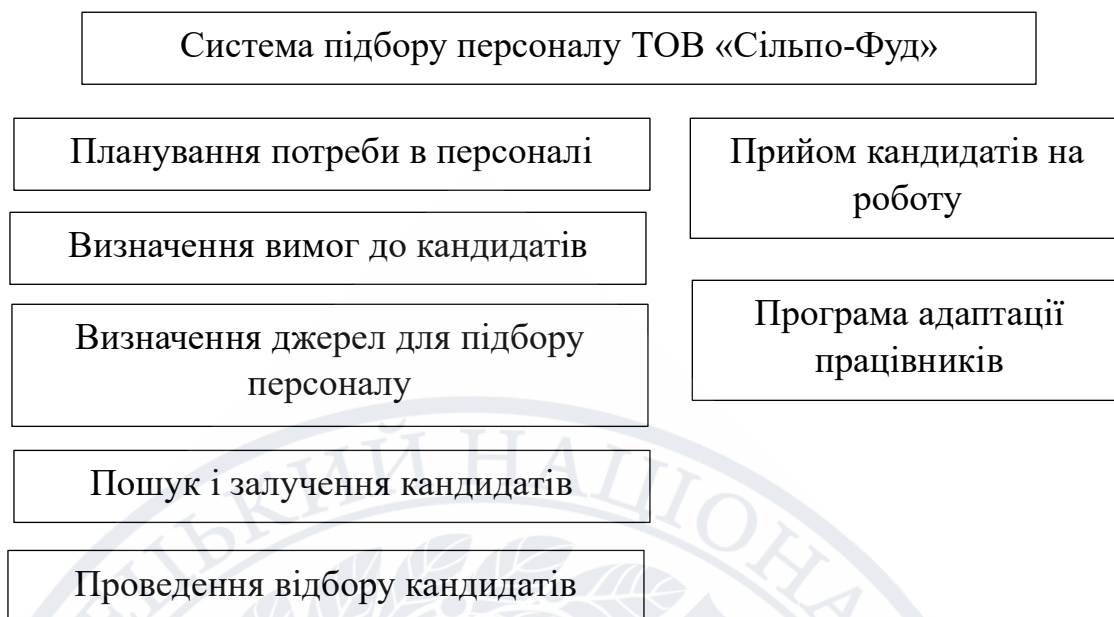


Рисунок 3.3 – Система підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Реалізація зазначених напрямів забезпечить перехід системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» до стратегічної моделі, де людський капітал виступає головним активом. Комплексна цифровізація, розвиток корпоративної культури, аналітичний підхід до прийняття рішень і підтримка бренду роботодавця утворюють основу сталого розвитку компанії в конкурентному середовищі.

Розглянемо систему оцінювання, мотивації та компенсацій персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Вона має бути заснована на принципах прозорості, об'єктивності та зв'язку з результативністю. Доцільно поєднати оцінювання за КРІ (ключовими показниками ефективності) з моделлю 360° Feedback. Ми можемо рекомендувати:

запровадити цифрову платформу, що фіксує досягнення кожного працівника в реальному часі;

сформувати систему оплати праці з прив'язкою до компетенцій і результатів;

застосовувати гнучкі мотиваційні пакети: бонуси за якість обслуговування, участь у корпоративних ініціативах, еко-акціях, наставництві;

розвивати нематеріальну мотивацію: програми визнання, корпоративні заходи, волонтерські проекти.

Таблиця 3.1 – Карта HR-удосконалень системи підбору персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрями	Мета	Ключові заходи	Очікувані результати
1. Оптимізація HR-структури	Забезпечити стратегічну єдність та ефективність управління персоналом	– створення інтегрованої HRM-платформи; – запровадження HR-аналітичного центру; – перерозподіл функцій HR-партнерів і аналітиків	Підвищення швидкості ухвалення рішень; скорочення адміністративних витрат на 15–20 %; зростання узгодженості HR-процесів
2. Підбір і адаптація персоналу	Сформувати стабільний кадровий резерв і знизити плинність кадрів	– автоматизація рекрутингу (AI-аналіз резюме); програма «Перші 90 днів»; розвиток внутрішнього кадрового резерву	Зниження плинності кадрів на 10 %; скорочення строків закриття вакансій; підвищення якості найму
3. Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток soft skills	– корпоративна академія <i>Silpo PeopleLab</i> ; – LMS-платформа з мікронавчанням; – оцінка компетенцій (Skill Matrix)	Зростання рівня професійної підготовки; формування внутрішніх кар’єрних траєкторій; розвиток культури навчання
4. Мотивація та оцінювання	Створити гнучку систему винагород і визнання	– оцінювання 360°; – грейдінг і бонусна система KPI; – програми нематеріального стимулювання	Підвищення залученості працівників; зростання продуктивності праці; зменшення конфліктів у системі винагород
5. Цифровізація HR-процесів	Підвищення ефективності управління персоналом через технології	– впровадження HR Data Warehouse; – мобільний застосунок для працівників; – предиктивна аналітика плинності	Зниження витрат часу на HR-операції; покращення точності аналітики; формування Data-driven HR
6. Корпоративна культура та well-being	Формування ціннісної єдності та підтримка добробуту	– програма <i>Well-being Strategy</i> ; – менторські ініціативи; – корпоративні соціальні заходи	Зміцнення лояльності персоналу; покращення психологічного клімату; зростання індексу eNPS
7. HR-брендинг	Підвищення репутації компанії як роботодавця	– PR-кампанії у соцмережах; – партнерство з вишами; – участь у професійних HR-конкурсах	Збільшення кількості якісних кандидатів; зростання впізнаваності бренду; зміцнення іміджу «роботодавця вибору»

Збалансована комбінація матеріальних і нематеріальних стимулів сприятиме формуванню стійкої системи лояльності.

Цифрова трансформація HR-процесів є необхідною умовою ефективного управління великою мережею. Впровадження People Analytics дозволяє ухвалювати рішення на основі даних, прогнозувати ризики плинності, виявляти потенціал розвитку. Ми можемо рекомендувати:

- створити HR Data Warehouse –централізоване сховище даних з аналітикою персоналу;

- використовувати передбачувальну аналітику для прогнозування звільнень і підвищень;

- автоматизувати документообіг, нарахування заробітної плати та оцінювання;

- впровадити мобільні застосунки для персоналу – зручний доступ до розкладу, навчання, зворотного зв'язку.

Підтримка корпоративної культури та культури добробуту ТОВ «Сільпо-Фуд». Корпоративна культура ТОВ «Сільпо-Фуд» ґрунтується на цінностях довіри, поваги та креативності. Вдосконалення системи управління персоналом повинно забезпечувати збереження цих цінностей, водночас посилюючи соціальну орієнтованість. Ми можемо рекомендувати:

- розвивати програми ментального здоров'я (психологічна підтримка, арт-терапія, mindfulness-практики (усвідомленість та медитація));

- запровадити «Стратегію благополуччя» як складову HR-стратегії (баланс роботи та життя, корпоративний спорт, здорове харчування);

- посилити комунікації всередині команди через платформи внутрішніх соціальних мереж;

- підтримувати корпоративну соціальну відповідальність через ініціативи «Ековершники», донорство крові, благодійні акції.

Розвиток HR-бренду та іміджу роботодавця

Високий рейтинг «Сільпо» у національних опитуваннях підтверджує ефективність HR-брендингу. Для посилення цього напряму варто: активно

використовувати соціальні мережі для просування бренду роботодавця; демонструвати історії успіху працівників; формувати партнерства з освітніми установами; брати участь у всеукраїнських преміях HR Excellence, HR-бренд року; створити внутрішній комунікаційний канал «Silpo Talents» для популяризації корпоративних можливостей.

Далі ми визначили систему показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд», побудовану на основі проведеного аналізу та принципів сучасного HR-менеджменту.

1. Показники ефективності кадрової політики (табл. 3.2). Ефективність процесів залучення персоналу визначає здатність компанії оперативно реагувати на потреби бізнесу та утримувати необхідний рівень кадрової стабільності. Ключовими метриками є середній час закриття вакансії (Time to Hire) та вартість найму одного працівника (Cost per Hire), які відображають швидкість і фінансову ефективність рекрутингових процедур. Зниження цих показників свідчить про оптимізацію процесів пошуку, використання сучасних HR-технологій та посилення співпраці між HR-відділом і керівниками підрозділів.

Таблиця 3.2 – Показники ефективності кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
Середній час закриття вакансії (Time to Hire)	Кількість днів між відкриттям вакансії та підписанням контракту	≤ 25 днів
Вартість найму одного працівника (Cost per Hire)	(Витрати на рекрутинг / кількість найнятих осіб)	$\leq 5\,000$ грн
Частка внутрішнього закриття вакансій	Частка працівників, підвищених усередині компанії	$\geq 40\%$
Коефіцієнт відповідності кандидата посаді	Частка співробітників, що успішно пройшли випробувальний термін	$\geq 90\%$
Плинність кадрів у перші 3 місяці	(Кількість звільнень у перші 90 днів / кількість новоприйнятих) $\times 100\%$	$\leq 10\%$

Частка внутрішнього закриття вакансій виступає індикатором ефективності кадрового резерву та можливостей внутрішньої мобільності. Високий рівень цього показника зменшує ризики невідповідності персоналу корпоративній культурі, скорочує витрати на адаптацію та зміцнює лояльність

працівників. Коефіцієнт відповідності кандидата посаді характеризує якість відбору, а плинність у перші три місяці дозволяє оцінити адаптаційні механізми та якість первинної комунікації.

Системне відстеження цих показників у ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу не лише оцінити продуктивність рекрутингових команд, а й формувати прогнозну модель потреб у персоналі, що особливо важливо для мережі з географічно розгалуженою структурою.

2. Показники розвитку та навчання (табл. 3.3).

У контексті інтелектуалізації праці в торгівлі показники навчання та розвитку стають стратегічними індикаторами конкурентоспроможності. Кількість навчальних годин на працівника та частка охоплення навчанням дозволяють оцінити масштаб корпоративних освітніх ініціатив і рівень залученості персоналу у професійне зростання.

Таблиця 3.3 – Показники розвитку та навчання ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
Кількість навчальних годин на працівника	Загальна тривалість навчань / середньооблікова чисельність персоналу	≥ 20 год/рік
Частка працівників, що пройшли навчання	$(\text{Кількість працівників, які завершили програму} / \text{загальна кількість персоналу}) \times 100 \%$	$\geq 85 \%$
Індекс ефективності навчання (Learning ROI)	$(\text{Зміна продуктивності після навчання} / \text{вартість навчання})$	> 1
Частка працівників у кадровому резерві	Працівники, включені до резерву, / загальна кількість персоналу	10–15 %
Індекс розвитку soft skills	Частка працівників, які пройшли тренінги з емоційного інтелекту, комунікації тощо	$\geq 50 \%$

Індекс ефективності навчання (Learning ROI) показує, наскільки інвестиції у навчання трансформуються у приріст продуктивності, зниження браку, підвищення сервісу тощо. Його регулярний розрахунок допомагає ухвалювати управлінські рішення щодо пріоритетності програм. Водночас частка працівників у кадровому резерві відображає системність планування наступництва, а індекс розвитку soft skills демонструє рівень підготовки команди до змін та ефективної взаємодії.

Запровадження цих показників у ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяє формувати «екосистему розвитку», у якій навчання є не формальністю, а безперервним процесом підвищення цінності людського капіталу.

Показники продуктивності праці (таблиця 3.4). Ця група показників є центральною в оцінюванні економічної ефективності HR-системи. Продуктивність праці (виручка на одного працівника) безпосередньо пов'язана з рівнем компетентності, мотивації та якості організації праці. Її зростання на 8–10 % щорічно відображає успішність управлінських і технологічних змін.

Таблиця 3.4 – Показники продуктивності праці ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
Продуктивність праці (виручка на працівника)	Дохід від реалізації / середньооблікова чисельність персоналу	Зростання ≥ 8 % щорічно
Рівень виконання КРІ	Середнє виконання цільових показників персоналу	≥ 90 %
Частка високоефективних працівників	Працівники з оцінкою «вище очікувань» / загальна кількість персоналу	≥ 25 %
Середній рівень відвідуваності	(Відпрацьовані години / заплановані години) $\times 100$ %	≥ 97 %
Плинність кадрів загальна (Turnover Rate)	(Звільнені працівники / середньооблікова чисельність) $\times 100$ %	≤ 13 %

Рівень виконання КРІ та частка високоефективних працівників дають змогу визначити відповідність індивідуальних результатів стратегічним цілям компанії. Середній рівень відвідуваності характеризує дисциплінованість і стабільність персоналу, тоді як загальна плинність кадрів є комплексним індикатором якості робочого середовища, рівня задоволеності та корпоративної лояльності.

Застосування цих показників у ТОВ «Сільпо-Фуд» формує аналітичну основу для побудови моделей управління ефективністю (Performance Management) і визначення впливу HR-рішень на фінансові результати бізнесу.

Показники задоволеності, лояльності та залученості персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники задоволеності, лояльності та залученості персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
Індекс залученості (Employee Engagement Index)	Результати щорічного опитування (у %)	$\geq 80 \%$
Індекс задоволеності роботою (Job Satisfaction)	Середній бал за опитуваннями	$\geq 4,2$ з 5
Індекс eNPS (Employee Net Promoter Score)	% промоутерів – % критиків	$> +30$
Середня тривалість роботи працівника	Загальна кількість років роботи / чисельність персоналу	≥ 3 роки
Кількість внутрішніх просувань	Частка підвищених працівників у загальній структурі	Зростання на 5 % щороку

Соціально-психологічний аспект управління персоналом має визначальний вплив на утримання працівників. Індекс залученості (Employee Engagement Index) вимірює рівень емоційного зв'язку працівника з компанією, його готовність докладати додаткових зусиль. Високі значення цього показника свідчать про ефективну внутрішню комунікацію, лідерство та позитивний клімат у колективах.

Індекс задоволеності роботою (Job Satisfaction) та eNPS (Employee Net Promoter Score) відображають, наскільки працівники готові рекомендувати компанію як місце роботи, тобто є маркером HR-бренду. Середня тривалість роботи дає змогу оцінити стабільність команди, а кількість внутрішніх просувань — реальність кар'єрних перспектив.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» моніторинг цих показників є інструментом стратегічного управління репутацією роботодавця. Вони допомагають виявляти вузькі місця у мотиваційній системі та посилювати корпоративну ідентичність.

Показники соціальної ефективності та добробуту (табл. 3.6). Соціальні програми є важливою складовою HR-стратегії компанії. Частка працівників, охоплених медичним страхуванням, демонструє рівень соціального захисту та відповідальності роботодавця. Участь у програмах добробуту свідчить про реальну турботу компанії про баланс між роботою і життям.

Таблиця 3.6 – Показники соціальної ефективності та добробуту ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
Частка працівників, охоплених медичним страхуванням	Страховані / загальна кількість персоналу	100 % (для офісу і керівників), ≥ 70 % (загалом)
Участь у програмах добробуту	Працівники, які користуються програмами well-being	≥ 60 %
Індекс безпеки праці	(Кількість інцидентів / 1000 осіб)	< 1
Рівень участі у корпоративному волонтерстві	Учасники волонтерських акцій / загальна кількість персоналу	≥ 30 %
Індекс гендерного балансу у керівних посадах	(Жінки-керівники / загальна кількість керівників) $\times 100$ %	40–50 %

Індекс безпеки праці є показником якості управління ризиками на робочих місцях. Його зниження — ознака зрілої культури безпеки. Рівень участі у волонтерстві та гендерний баланс характеризують соціальну свідомість і інклюзивність компанії, формуючи позитивний імідж у суспільстві.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» ці показники мають стратегічне значення: вони зміцнюють бренд, підвищують лояльність персоналу, зменшують стрес і професійне вигорання, створюючи умови для сталого розвитку.

Інтегральні показники ефективності HR-системи (табл. 3.7). На завершення, інтегральні метрики дають змогу узагальнити результативність усіх напрямів управління персоналом.

Таблиця 3.7 – Інтегральні показники ефективності HR-системи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Сутність	Цільове значення
HR ROI (окупність інвестицій у персонал)	(Додана вартість / витрати на персонал)	$> 1,5$
Індекс ефективності HR-системи (HR Effectiveness Index)	Комплексна оцінка за групами показників (ваговий коефіцієнт)	≥ 80 %
Індекс інноваційності HR (HR Innovation Index)	Частка цифрових процесів у HR-сфері	≥ 70 %

HR ROI (окупність інвестицій у персонал) визначає фінансову віддачу від HR-активностей, порівнюючи приріст доданої вартості з витратами на персонал. Індекс ефективності HR-системи поєднує групові KPI у єдиний вимір, дозволяючи оцінити загальний внесок HR-підрозділу в успішність бізнесу.

Індекс інноваційності HR характеризує рівень цифрової зрілості HR-процесів і швидкість адаптації до нових технологічних рішень. Його динаміка є маркером стратегічної трансформації системи управління персоналом.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосування інтегральних індексів сприяє створенню data-driven культури управління персоналом, де аналітика стає інструментом стратегічного розвитку і джерелом конкурентних переваг.

Розроблена система показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу здійснювати моніторинг ефективності HR-процесів у динаміці; виявляти резерви підвищення продуктивності праці; оцінювати віддачу від інвестицій у навчання, соціальні програми та автоматизацію HR; підтримувати стратегічне рішення щодо розвитку корпоративної культури й залученості працівників.

У перспективі доцільно інтегрувати ці показники у панель HR-аналітики (HR Dashboard) для регулярного звітування керівництву компанії.

3.3 Удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» й економічна оцінка їх ефективності

Соціальні програми є ключовим елементом стратегічного управління персоналом у сучасних компаніях, що орієнтуються на сталий розвиток. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» – одного з найбільших роботодавців у сфері ритейлу України – система соціального захисту і підтримки працівників виконує не лише компенсаторну, але й репутаційну функцію. Вона безпосередньо впливає на рівень лояльності, задоволеності, залученості персоналу та зниження плинності кадрів.

Розвиток соціальної політики компанії повинен виходити із принципу соціальної відповідальності бізнесу, згідно з яким забезпечення гідних умов праці, психологічного добробуту, можливостей самореалізації та здорового балансу між роботою і особистим життям є не витратами, а інвестиціями у людський капітал.

На сьогодні ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує широкий спектр програм, спрямованих на підтримку працівників, від медичного страхування і страхування життя до психологічних консультацій, програм «Well-being», корпоративних заходів і волонтерських проєктів. Створено умови для поєднання професійного та особистого життя, функціонує дитяча кімната в головному офісі, проводяться ініціативи зі збору донорської крові, екологічні акції «Ековершники» тощо. Однак подальший розвиток соціальних програм потребує системного підходу – інтеграції їх у загальну HR-стратегію, посилення аналітичного моніторингу їх ефективності та розширення форматів підтримки з урахуванням нових соціальних ризиків і потреб працівників у поствоєнний період.

Напрями вдосконалення соціальних програм

1. Інституціоналізація корпоративного добробуту

Рекомендується створення єдиного напрямку Corporate Well-being Office, який координуватиме всі соціальні ініціативи компанії – від страхування та медичних перевірок до програм профілактики стресу і корпоративного консультування. Це дозволить сформувати цілісну модель підтримки фізичного, психологічного та фінансового здоров'я працівників.

Запровадження системи моніторингу показників добробуту (Well-being Index) забезпечить можливість кількісної оцінки ефективності програм – рівень емоційного вигорання, задоволеність умовами праці, використання wellness-послуг тощо. У результаті компанія зможе не лише підвищити якість трудового життя, а й оптимізувати витрати на охорону праці та зменшити кількість лікарняних днів.

2. Поглиблення програм ментального здоров'я

З огляду на підвищений рівень психологічної напруги у суспільстві та вплив стресових факторів (воєнна ситуація, ринкова невизначеність, високі темпи праці), доцільно розширити напрями підтримки ментального здоров'я. Зокрема, рекомендується:

створення внутрішньої платформи психологічної підтримки з доступом до сертифікованих консультантів у форматі онлайн і офлайн;

проведення щоквартальних семінарів і тренінгів з тем «емоційна стійкість», «стрес-менеджмент», «лідерство з емпатією»;

впровадження програми «Mindful Workplace» з використанням методів медитації, арт- та глинотерапії, а також тренінгів з нейрографіки.

Такі ініціативи сприяють підвищенню емоційного інтелекту персоналу, розвитку довіри всередині команди та запобігають професійному вигоранню, що є критично важливим у сфері роздрібної торгівлі.

3. Розвиток сімейно орієнтованих програм

Зміцнення корпоративної культури, заснованої на підтримці сімейних цінностей, може стати вагомим елементом HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд». Пропонується запровадити:

програму «Family Days» –регулярні заходи для працівників і членів їхніх родин у форматі відпочинку, спільних майстер-класів і спортивних активностей;

гнучкі графіки роботи для працівників із дітьми, а також для студентів, що поєднують роботу й навчання;

корпоративну підтримку батьківства – часткове фінансування дитячих садків, освітніх програм або таборів для дітей співробітників.

Такі практики сприяють зміцненню емоційного зв'язку працівника з компанією, зменшенню ризику плинності кадрів і підвищують імідж роботодавця як соціально відповідального.

4. Розширення програм корпоративного волонтерства та соціальної відповідальності

ТОВ «Сільпо-Фуд» має високий потенціал для розвитку корпоративного волонтерства як інструменту соціального лідерства. Доцільно розширити проєкт

«Ековершники» до формату загальнонаціональної ініціативи з охорони довкілля та допомоги громадам. Також доцільно створити внутрішній волонтерський портал, де працівники зможуть пропонувати ідеї, координувати акції та звітувати про результати.

Додатковим напрямом може стати програма соціального наставництва, у межах якої співробітники допомагатимуть у професійній адаптації студентам, ветеранам чи людям з інвалідністю. Це посилить репутацію компанії як активного суспільного гравця та формує цінності довіри й співпраці.

Для забезпечення прозорості, доступності та персоналізації соціальних послуг пропонується створити єдиний цифровий портал «Silpo Care», який об'єднає:

- електронні довідники соціальних програм і бонусів;
- можливість реєстрації на wellness-заходи, консультації чи тренінги;
- систему електронного опитування щодо якості програм і рівня задоволеності працівників.

Використання big data-аналітики дозволить HR-департаменту відслідковувати ефективність соціальних ініціатив у реальному часі, прогнозувати потреби персоналу й формувати індивідуальні пакети пільг.

Удосконалення соціальної політики сприятиме підвищенню рівня залученості та лояльності персоналу, що прямо впливає на продуктивність праці та якість обслуговування Гостей мережі. Реалізація запропонованих заходів дозволить: зменшити рівень плинності кадрів на 10–12 %; підвищити індекс eNPS на 40 пунктів; скоротити кількість лікарняних днів на 8–10 %; збільшити рівень задоволеності працівників умовами праці до 85 %.

Таким чином, соціальні програми перестають бути допоміжним елементом HR-політики й стають частиною стратегічного управління людським капіталом, що формує сталу конкурентну перевагу компанії на ринку праці.

Корпоративна культура є системою цінностей, норм поведінки, символів, ритуалів і традицій, що визначають взаємини між працівниками, керівництвом та клієнтами організації. У сучасних умовах розвитку ринку ритейлу корпоративна

культура стає не лише складовою іміджу компанії, а й ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності через ефективне управління персоналом.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд» корпоративна культура виступає фундаментом управлінської системи, що поєднує високі стандарти сервісу, інноваційний підхід до роботи з персоналом і турботу про добробут працівників. Культура «Сільпо» відображає поєднання орієнтації на результат із цінностями людяності, взаємної підтримки та креативності.

Корпоративна культура компанії ґрунтується на принципах відкритості, поваги, командної взаємодії та розвитку потенціалу кожного працівника. Важливою складовою є бренд «Перевершники», який формує унікальну ідентичність персоналу, спрямовану на прагнення перевершувати очікування Гостей.

Компанія активно розвиває внутрішні комунікації, організовує корпоративні заходи, навчальні ініціативи, конкурси та соціальні програми. Однак, за умов постійних змін у зовнішньому середовищі, цифровізації, гібридних форматів роботи та соціальних трансформацій, існує потреба у модернізації елементів корпоративної культури.

Серед викликів – ризик фрагментації цінностей у великих колективах, потреба у зміцненні горизонтальних зв'язків, формуванні нової моделі лідерства та розвитку гнучкої корпоративної ідентичності, здатної адаптуватися до цифрової епохи.

Основні напрями удосконалення корпоративної культури наведено в табл. 3.8. Першим напрямом удосконалення є оновлення місії та цінностей компанії з урахуванням сучасних соціальних тенденцій і очікувань працівників. Доцільно провести оновлену кампанію «Культура Перевершників 2.0», що передбачає інтеграцію таких орієнтирів: сталий розвиток і відповідальне споживання; турбота про ментальне здоров'я; лідерство через емпатію; інклюзивність і рівність можливостей. Розширення системи корпоративних цінностей забезпечить формування у працівників відчуття спільної мети, що підсилює їхню мотивацію та знижує рівень емоційного вигорання.

Другий напрям передбачає вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Для великої мережі національного масштабу необхідно забезпечити двосторонню взаємодію між працівниками й менеджментом, швидкий обмін знаннями та досвідом.

Таблиця 3.8 – Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Напрямок вдосконалення	Очікувані результати	Інструменти реалізації
Оновлення цінностей та місії компанії	Формування сучасної системи цінностей; посилення відчуття єдності та ідентичності персоналу.	Кампанія «Культура Перевершників 2.0», інтерактивні комунікації, оновлення корпоративного кодексу.
Розвиток внутрішніх комунікацій	Покращення горизонтальної взаємодії, обмін знаннями, підвищення залученості персоналу.	Створення цифрової платформи взаємодії, гейміфікація, внутрішні форуми і корпоративні чати.
Формування сучасного лідерства	Розвиток управлінських компетенцій, зростання довіри між менеджментом і працівниками.	Програма «Лідер культури», коучинг-сесії, система наставництва, тренінги з емоційного інтелекту.
Розвиток етичної культури	Підвищення соціальної відповідальності, створення безпечного середовища взаємодії.	Оновлений «Кодекс корпоративної етики», тренінги, анонімна лінія довіри, система моніторингу етичних ризиків.
Ідентичність і корпоративні ритуали	Посилення командного духу, зростання корпоративної лояльності.	«Дні корпоративної культури», тематичні заходи, символіка, внутрішній брендинг.
Використання HR-аналітики	Об'єктивне вимірювання рівня залученості, виявлення проблемних зон у колективах.	Індекс корпоративної культури (CCI), HR dashboards, регулярні опитування персоналу.

Пропонується створення цифрової платформи корпоративної взаємодії, де працівники зможуть ділитися ідеями, брати участь у внутрішніх обговореннях, отримувати новини компанії та освітні матеріали. Використання елементів гейміфікації (бали, рейтинги, відзнаки) сприятиме підвищенню залученості та формуванню позитивної поведінкової мотивації.

У контексті корпоративної культури надзвичайно важливою є роль лідерів середньої та вищої ланки. Для підвищення якості лідерства пропонується

впровадити програму «Лідер культури», спрямовану на розвиток навичок комунікації, коучингу, емоційного інтелекту та управління змінами.

Система наставництва та лідерського розвитку дозволить зміцнити горизонтальні зв'язки між підрозділами, створити умови для передачі знань і формування культури відкритого діалогу.

Культура «Сільпо» вирізняється оригінальним підходом до оформлення магазинів і створення унікального клієнтського досвіду. Важливо посилити цей аспект і у внутрішньому вимірі – через символіку, корпоративні ритуали, уніфікований візуальний стиль і програми внутрішнього брендингу.

Доцільно впровадити регулярні заходи у форматі «Днів корпоративної культури», під час яких працівники братимуть участь у тематичних іграх, дискусіях, майстер-класах та волонтерських ініціативах. Це сприятиме закріпленню спільних цінностей і розвитку відчуття приналежності до спільноти «Перевершників».

Важливою складовою розвитку корпоративної культури є етичні стандарти. Пропонується актуалізувати «Кодекс корпоративної етики», визначивши норми поведінки, взаємоповаги, недискримінації та відповідальності перед суспільством.

Розвиток етичної культури передбачає не лише регламентування поведінки, а й створення механізмів реагування – наприклад, «гарячої лінії довіри» для повідомлень про порушення, проведення тренінгів з етичних дилем та корпоративної відповідальності.

Сучасне управління персоналом передбачає використання HR-аналітики для вимірювання рівня залученості, лояльності та ціннісної відповідності. Доцільно впровадити індекс корпоративної культури (Corporate Culture Index), який враховуватиме результати опитувань, рівень участі у корпоративних програмах, частоту ініціатив від працівників.

Це дозволить своєчасно ідентифікувати проблемні зони – департаменти з низьким рівнем залученості, ознаки конфліктності або емоційного вигорання.

Аналітичні панелі (HR dashboards) забезпечать управлінців актуальними даними для прийняття рішень у реальному часі.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить досягти таких ефектів: формування згуртованої спільноти персоналу, об'єднаної спільною метою; підвищення рівня довіри до керівництва; зміцнення позитивного іміджу роботодавця; зростання індексу залученості (eNPS) до 45–50 пунктів; зниження плинності кадрів до 10–12 %; підвищення продуктивності праці та задоволеності персоналу.

Отже, удосконалення корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» має стратегічне значення для зміцнення позицій компанії як лідера ринку ритейлу, що поєднує ефективність, людяність і соціальну відповідальність.

Таблиця 3.9 – Розрахунок економічного ефекту від удосконалення соціальних програм і корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	Тривалість програм	Кількість працівників, осіб	Зростання продуктивності праці, тис. грн	Коефіцієнт ефективності	Вартість навчання, тис. грн	Розмір ефекту
1. Оптимізація HR-структури	1,5	15	6	0,66	5	14,1
2. Підбір і адаптація персоналу	3	20	5	0,66	7	58
3. Навчання та розвиток персоналу	2	50	6,5	0,66	8	29
4. Мотивація та оцінювання	1,5	8	5	0,66	4	7,6
5. Цифровізація HR-процесів	1,5	25	9	0,75	10	3,1
6. Корпоративна культура та well-being	3	15	10	0,66	15	72
7. HR-брендинг	2	10	12	0,66	10	58,4
Загальний економічний ефект	—	—	—	1464,2	1222	242,2

У таблиці 3.9 наведено оцінку економічного ефекту від реалізації семи ключових програм HR-розвитку, які охоплюють як організаційні, так і культурно-соціальні напрями. Загальний економічний ефект від усіх програм становить 242,2 тис. грн, при загальних витратах на навчання 1 222 тис. грн, що свідчить про позитивну рентабельність HR-ініціатив і виправданість їхнього впровадження. Сумарний потенціал зростання продуктивності праці внаслідок реалізації зазначених заходів оцінюється у 1 464,2 тис. грн, а середній коефіцієнт ефективності дорівнює 0,66, що підтверджує достатній рівень повернення інвестицій у розвиток персоналу.

Реалізація заходів із оптимізації кадрової структури дала ефект 14,1 тис. грн за рахунок зменшення дублювання функцій і підвищення ефективності адміністративних процесів. Незважаючи на порівняно невеликий масштаб, цей напрям створює основу для зниження витрат і формування більш гнучкої моделі управління персоналом.

Програма з підбору та адаптації персоналу забезпечила результат 58 тис. грн, що свідчить про значний вплив якісного рекрутингу та системної адаптації на продуктивність працівників. Оптимізація часу найму, ефективні інструменти онбордингу та цифровізація процесу дозволяють скоротити втрати від плинності кадрів і зменшити витрати на навчання нових співробітників.

Програма з навчання та розвитку персоналу забезпечила результат 29 тис. грн, що підтверджує вагомий роль підвищення кваліфікації у підтриманні конкурентоспроможності компанії. Програма сприяє розвитку управлінських, цифрових і комунікаційних навичок, що безпосередньо впливає на результативність роботи торговельного персоналу.

Показник економічного ефекту щодо мотивації й оцінювання персоналу становить 7,6 тис. грн, що, хоча й менше за інші напрями, має значення з точки зору нематеріальних вигод: підвищення лояльності, зниження емоційного вигорання та формування культури визнання. Це довгостроковий ефект, що впливає на стабільність кадрового складу.

Розвиток HR-аналітики, цифровізація й автоматизація HR-процесів забезпечив 3,1 тис. грн прямого ефекту, але справжній вплив цього напрямку проявляється через підвищення швидкості прийняття рішень, точність даних і зниження адміністративних витрат. Даний напрям є стратегічним для майбутнього — він підвищує гнучкість HR-системи.

Корпоративна культура забезпечує один із найбільш вагомих ефектів 72 тис. грн, за рахунок підвищення залученості, зниження рівня абсентеїзму та покращення командної взаємодії. Інвестиції у well-being і соціальні програми сприяють формуванню стабільного емоційного стану працівників, що прямо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Високий економічний ефект HR-брендингу 58,4 тис. грн, що свідчить про вплив сильної репутації роботодавця на скорочення витрат на рекрутинг та збільшення потоку якісних кандидатів. Системний HR-брендинг дозволяє зміцнити позиції «Сільпо» як роботодавця вибору на українському ринку праці.

Інвестиції в соціальні програми мають позитивну економічну віддачу.

Витрати на навчання й розвиток персоналу окупаються підвищенням продуктивності праці, що підтверджує ефективність стратегічних HR-вкладень.

Висновки до розділу 3

В розділі визначено рекомендації щодо удосконалення HR-стратегії та системи управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Розвиток системи управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» має бути спрямований на комплексне поєднання стратегічного та операційного підходів. Удосконалення організаційної структури, цифровізація HR-процесів, розвиток компетенцій та турбота про добробут персоналу створюють передумови для підвищення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентних переваг компанії.

Визначено напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд», що дозволить своєчасно ідентифікувати проблемні зони –департаменти з низьким рівнем залученості, ознаки конфліктності або емоційного вигорання.

Аналітичні панелі (HR dashboards) забезпечать управлінців актуальними даними для прийняття рішень у реальному часі.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів дозволить досягти таких ефектів: формування згуртованої спільноти персоналу, об'єднаної спільною метою; підвищення рівня довіри до керівництва; зміцнення позитивного іміджу роботодавця; зростання індексу залученості (eNPS) до 45–50 пунктів; зниження плинності кадрів до 10–12 %; підвищення продуктивності праці та задоволеності персоналу. Отже, удосконалення корпоративної культури ТОВ «Сільпо-Фуд» має стратегічне значення для зміцнення позицій компанії як лідера ринку ритейлу, що поєднує ефективність, людяність і соціальну відповідальність.

Розроблена система показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу здійснювати моніторинг ефективності HR-процесів у динаміці; виявляти резерви підвищення продуктивності праці; оцінювати віддачу від інвестицій у навчання, соціальні програми та автоматизацію HR; підтримувати стратегічне рішення щодо розвитку корпоративної культури й залученості працівників.

Загальний економічний ефект 242,2 тис. грн при витратах 1 222 тис. грн і потенціалі продуктивності 1 464,2 тис. грн демонструє, що соціальні ініціативи не лише покращують клімат у колективі, а й є фінансово доцільними.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є складною соціально-економічною системою, яка поєднує організаційні, психологічні та інноваційні аспекти. Її сутність полягає у створенні умов, за яких кожен працівник максимально реалізує свій потенціал у досягненні цілей організації. Значення системи управління персоналом полягає не лише у виконанні адміністративних чи облікових функцій, а у формуванні стратегічної платформи розвитку людського капіталу – ресурсу, що забезпечує інноваційність, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Управління персоналом і ефективність діяльності підприємства – це взаємопов’язана система, де кожен елемент підсилює інший. Створення синергії між стратегічними цілями бізнесу та розвитком людського потенціалу є ключовою умовою сталого розвитку сучасних організацій у глобальному конкурентному середовищі.

Структура системи управління персоналом є складною, багаторівневою і взаємопов’язаною. Вона об’єднує організаційні, функціональні, інформаційні та соціально-психологічні елементи, які забезпечують ефективне використання трудового потенціалу та розвиток людського капіталу підприємства.

Система управління персоналом є не лише адміністративним механізмом, а стратегічною платформою розвитку організації. Її ефективність визначається узгодженістю елементів, науковим обґрунтуванням методів і гнучкістю у реагуванні на зовнішні виклики. Розбудова цілісної структури управління персоналом сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, розвитку інноваційності, зміцненню корпоративної культури та формуванню конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Роль HR-служби у сучасній організаційній структурі підприємства полягає у переході від адміністративного до стратегічного рівня управління. Вона стала ключовою ланкою, яка поєднує цілі бізнесу з потенціалом працівників,

забезпечує розвиток компетенцій, підтримку мотивації, ефективну комунікацію та корпоративну культуру.

ТОВ «Сільпо-Фуд» упродовж 2017–2024 рр. продемонструвало еволюційний перехід від кількісного розширення мережі до якісного вдосконалення операційних і управлінських процесів. «Сільпо» зберегло позиції одного з лідерів українського ринку ритейлу. Стійкість мережі зумовлена диверсифікацією напрямів діяльності, високим рівнем вертикальної інтеграції та впровадженням інновацій у сфері дистрибуції й виробництва продукції власного виготовлення.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021–2024 рр. показав послідовну трансформацію управлінської моделі компанії в напрямі фінансової стійкості та стратегічної адаптивності. Після глибокої кризи 2022 року, спричиненої війною та падінням купівельної спроможності, підприємство змогло відновити рентабельність, досягнувши чистого прибутку у 154,1 млн грн у 2024 році. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню витратами, оптимізації логістики, енергозбереженню та підвищенню операційної ефективності. Валовий прибуток зріс на 35,5 % порівняно з 2021 роком, що підтверджує результативність управлінських рішень і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Фінансова стратегія компанії засвідчує перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку. Якщо раніше пріоритетом було кількісне зростання торговельної мережі, то у 2023–2024 роках акцент змістився на якісне оновлення активів, оптимізацію асортименту та підвищення продуктивності. Компанія демонструє ознаки стратегічної зрілості – послідовне зниження довгострокових зобов'язань при збалансованій структурі короткострокового фінансування. Це свідчить про обережну, але ефективну фінансову політику, орієнтовану на гнучкість, стійкість і самофінансування.

Динаміка чисельності персоналу у 2021–2024 рр. засвідчила циклічну адаптацію до зовнішніх шоків: різке скорочення 2022 р. змінилося уповільненням спаду 2023 р. та поверненням до зростання у 2024 р. (+6,3 %). Це

вказує на відновлення операційної спроможності мережі, поступову реінтеграцію локацій і стабілізацію ринкового попиту. Водночас зміни вікової структури (зростання частки працівників до 25 років до 45,9 % у 2024 р. і поступове зменшення частки групи 25–35) потребують корекції кадрової політики: посилення наставництва, модулів швидкої професіоналізації та маршрутів кар'єрного зростання для молодших когорт.

Система навчання пройшла інституціоналізацію: від переважно офлайн-форматів у 2021 р. до зрілої гібридної моделі у 2024 р. з 220 електронними курсами, бізнес-іграми, YouTube-контентом і формованим кадровим резервом (592 осіб; 384 призначення). Перехід до e-learning у 2022 р., пікові значення навчальної активності 2023 р. і подальша стандартизація 2024 р. свідчать про сформовану систему управління знаннями, яка підтримує продуктивність, внутрішню мобільність і уніфікує якість сервісу в масштабній мережі.

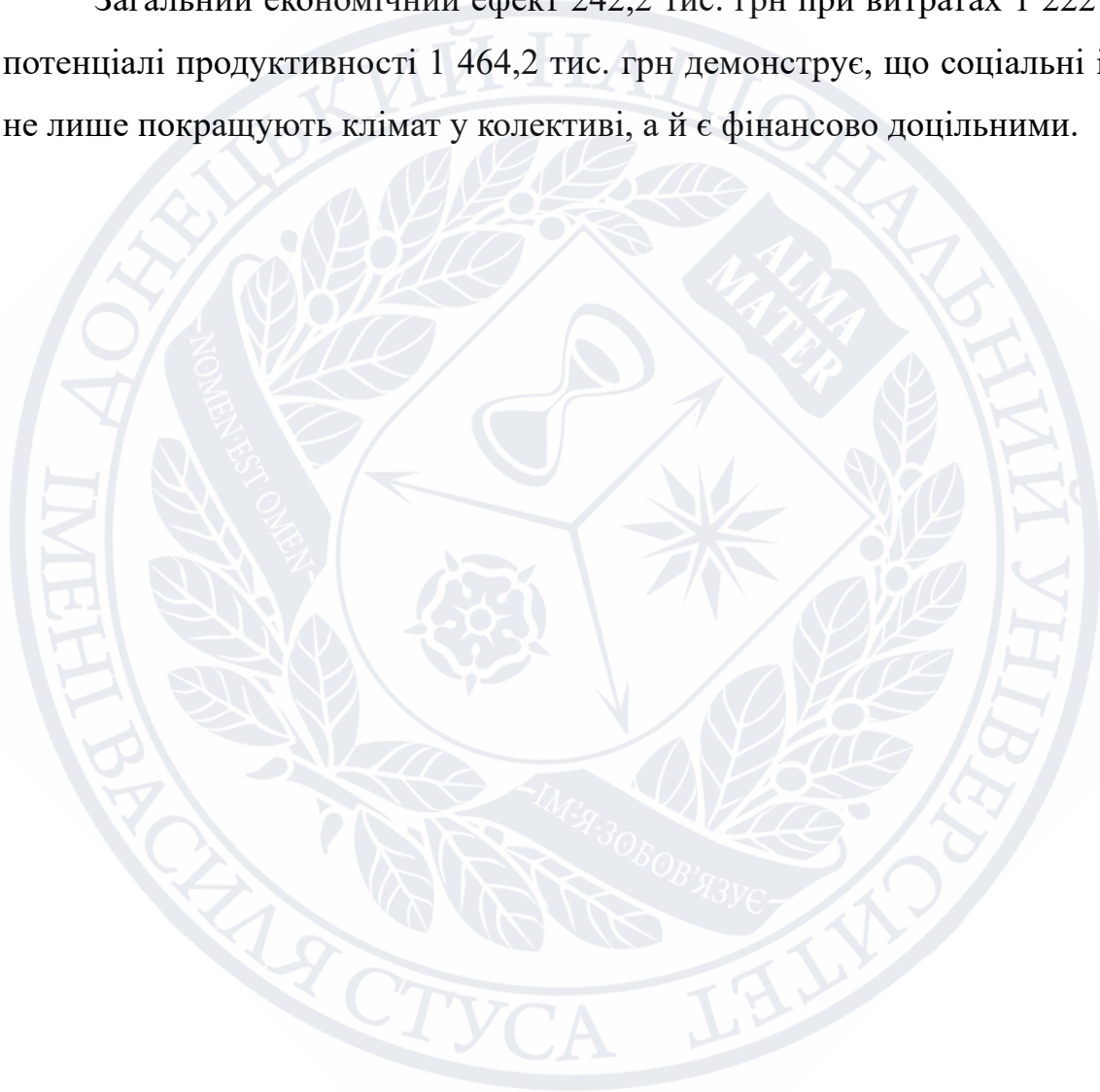
Соціальна політика еволюціонувала від класичних пільг до цілісної екосистеми добробуту: штаб підтримки (евакуація, житло, ліки), програми ментального здоров'я, «Незламні офіси», «Рука допомоги», простори відновлення, корпоративне волонтерство. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів утримання персоналу, сімейно орієнтованих практик та ESG-підходів зміцнює HR-бренд, знижує плинність і формує соціальний капітал компанії, критичний у воєнних і поствоєнних умовах.

Процеси рекрутингу охоплюють повний цикл оцінювання (анкетування, співбесіди, тести, референси, медичний огляд) і базуються на п'ятирівневій шкалі придатності, що зменшує ризик помилок добору. Водночас виявлено зони вдосконалення: потреба в чітких регламентах, профілях компетентностей на позиції, ширшій психодіагностиці та мінімізації суб'єктивності.

Розвиток системи управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» має бути спрямований на комплексне поєднання стратегічного та операційного підходів. Удосконалення організаційної структури, цифровізація HR-процесів, розвиток компетенцій та турбота про добробут персоналу створюють передумови для підвищення ефективності бізнесу та зміцнення конкурентних переваг компанії.

Розроблена система показників результативності управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» дає змогу здійснювати моніторинг ефективності HR-процесів у динаміці; виявляти резерви підвищення продуктивності праці; оцінювати віддачу від інвестицій у навчання, соціальні програми та автоматизацію HR; підтримувати стратегічне рішення щодо розвитку корпоративної культури й залученості працівників.

Загальний економічний ефект 242,2 тис. грн при витратах 1 222 тис. грн і потенціалі продуктивності 1 464,2 тис. грн демонструє, що соціальні ініціативи не лише покращують клімат у колективі, а й є фінансово доцільними.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Balanovska_STUP.pdf
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211с.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградський А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
5. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270 – 274. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a47.pdf
6. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
7. Довбня С.Б., Письменний Р.В. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*, 2024. 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-23>
8. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування»/КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TULR_navch_posibn.pdf

9. Дяків О. П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч. метод. Посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Закон України Про зайнятість населення (зі змінами та допов. від 12.09.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
11. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 12.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
12. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г.В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Nazarova.-Ekonomika-pratsi_2019.pdf.
13. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.
14. Жук О.П. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/ULR_ZHuk_posibnyk_2021.pdf
15. Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. МАУП, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2019.156 с.
16. Звіт зі сталого розвитку ТОВ Сільпо 2024 URL: <https://static.silpo.ua/content/52bed016-9d55-4544-af94-864fe0d0f597.pdf>
17. Звіт про управління ТОВ Сільпо за 2021 URL: <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf>
18. Звіт про управління ТОВ Сільпо за 2022 URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf>
19. Звіт про управління ТОВ Сільпо за 2023 URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf>
20. Звіт про управління ТОВ Сільпо за 2024 URL: <https://static.silpo.ua/content/f39a758b-c70c-484b-9f88-97e5aa418c6a.pdf>

21. Коваль З.О. Стратегічний аналіз кадрового потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90, с. 231-238. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>
22. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на сучасних підприємствах. *Вчені записки університету «Крок»*. № 4 (72).
23. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ: ЛАТ & К, 2020. 71 с.
24. Назарова Г. В. Економіка праці: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22471/1/2019-%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%93%20%D0%92.pdf>
25. Палеха Ю.І. Кадрове діловодство: навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 476 с.
26. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/petrova_0003.pdf
27. Про управління персоналом. Harvard Business Review : 10 найкращих статей. Київ: КМ-Букс, 2018. 256 с.
28. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4195>
29. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 310 с.
30. Соловійов А.І., Ушкаренко Ю.В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024.

<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/832/795>

31. Таранич О.В., Старушкевич Ю.В. Перспективи використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. *Економіка і організація управління*. 2025. (Січ 2025), 114-119. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.12>.

32. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

33. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших]; головний редактор Г.Г. Савіна; Херсонський національний технічний університет. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

34. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

35. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. 2019, №4, Том 30 (69). С. 82-85. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/16.pdf

36. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024, 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

37. Шкурат М.Є., Юровицький Я. О. Трансформація сучасного ринку праці в умовах цифрових трансформацій економіки. Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка. 2023. Вип. 25. С. 135-146. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-128-134>

38. Шкурат М.Є., Куцький В.О. Адаптація та розвиток персоналу лісогосподарського підприємства. *Економіка і організація управління*, 2025. № 3(55) (2024) с. 129-139. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.14>

39. Шубала І.В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2020. 17(67). С. 277-285 URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-27](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-27)
40. Якимова Н., Таранич О., Байдін С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. (Лют 2024), 108-117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>.
41. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html?utm_source=chatgpt.com#introduction
42. McKinsey. Increasing your return on talent: The moves and metrics that matter URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/increasing-your-return-on-talent-the-moves-and-metrics-that-matter?utm_source=chatgpt.com
43. McKinsey. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year?utm_source=chatgpt.com
44. Groysberg B., Sarah M. Skills-First Hiring at IBM. Harvard Business School Case 422-013, March 2022.
45. Danoesastro M., Zeegers M. How Unilever Elevated Agile. 2023. URL: https://www.bcg.com/publications/2023/elevating-agile-principles-to-help-enterprise-sized-companies?utm_source=chatgpt.com
46. Garvin D. How Google Sold Its Engineers on Management. December 2013 Harvard Business Review URL: https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management?utm_source=chatgpt.com
47. Following the data: The research behind great managers at Google URL: <https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/managers-research-behind-great-managers>
48. Netflix. The Best Work of Our Lives URL: <https://jobs.netflix.com/culture>

ДОДАТКИ