МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Н.О. ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА РОБОТА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ"

Виконала: студентка 4 курсу, 431 групи
спеціальності 073 Менеджмент
БУРДЕЙНА Олександра Олегівна
Керівник: к.е.н., професор
ПОДЗІГУН Світлана Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 6

1.1. Стратегічна модель професійної трансформації менеджменту в Україні 6

1.2. Сутність та основні підходи до управління персоналом 18

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 24

2.1. Загальна характеристика підприємства 24

2.2. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану 29

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 41

3.1. Напрями вдосконалення системи управління персоналом 41

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» 47

ВИСНОВКИ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої цифровізації економіки та підвищеної ринкової нестабільності, ефективність управління сучасним підприємством безпосередньо залежить від якості його інформаційно-аналітичного забезпечення. Для таких великих ритейлерів, як ТОВ «Сільпо-Фуд», здатність швидко збирати, обробляти та аналізувати величезні масиви даних про персонал, логістику та споживчий попит є критичною умовою збереження конкурентоспроможності. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю трансформації традиційних методів управління в інтегровані цифрові системи, що дозволяють мінімізувати ризики та оперативно приймати стратегічні рішення в умовах кризи та воєнного стану.

Кадрова політика має бути зорієнтована на залучення й розвиток високопрофесійного, національно ідентифікованого людського капіталу України, здатного ефективно реалізувати свій творчий та інтелектуальний потенціал задля забезпечення добробуту громадян, зміцнення інституційної спроможності держави та її сталого соціально-економічного розвитку. Відтак, критично важливим завданням на сучасному етапі є обґрунтування стратегічних орієнтирів кадрової політики та формування цілісної ідеології управління персоналом. Цей процес має базуватися на фундаментальних наукових підходах, чітко визначених принципах та верифікованих (перевірених) практикою вимогах на всіх рівнях менеджменту.

Метою кваліфікаційною роботи є аналіз управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення мети передбачається розв’язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління персоналом;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження виступають шляхи підвищення ефективності цього процесу.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс наукових методів: системний аналіз (для вивчення структури управління), статистичний аналіз (для оцінки економічних показників), методи порівняння та узагальнення (при розробці рекомендацій), а також графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері роздрібної торгівлі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічна модель професійної трансформації менеджменту в Україні

Одним із ключових викликів сучасної цивілізації є формування дієвих механізмів системного, професійного та етичного управління процесами розвитку інноваційного суспільства. Попри значну увагу науковців, політиків і практиків до цієї проблематики, універсальної моделі управління, здатної забезпечити збалансований суспільний розвиток, наразі не сформовано. Існуючі концептуальні підходи та практичні інструменти часто ґрунтуються на суб'єктивних оцінках, що ускладнює вироблення ефективних управлінських рішень і досягнення високих результатів на рівні окремих держав та світової спільноти загалом. У контексті розвитку управлінської науки важливого значення набуває розуміння менеджменту як процесу взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, основу якого становлять соціальні відносини між людьми. Саме людиноцентричний характер такої взаємодії розглядається як фундаментальний принцип еволюції менеджменту та його подальшого вдосконалення [10; 16].

Якісні параметри людських ресурсів не є статичними; їх забезпечення вимагає безперервного професійного розвитку (Lifelong Learning) протягом усього кар'єрного циклу фахівця. У філософсько-управлінській думці парадигма стратегічного інвестування в людський капітал традиційно позиціонується як найбільш довгострокова й суспільно значуща. Слід наголосити, що розвиток особистості є системним і змістовно наповненим процесом, у якому професійні компетентності (hard та soft skills) мають гармонійно поєднуватися з фундаментальними ціннісними орієнтирами — гуманізмом, соціальною справедливістю, високою відповідальністю, культурою поведінки, а також національною та загальнолюдською толерантністю.

Попри те, що трансформація соціокультурних маркерів сучасного соціуму є тривалим і транзитивним процесом, ігнорування цих чинників є деструктивним. Суто технократичний підхід у поєднанні з жорсткими прагматичними імперативами бізнес-середовища неминуче провокує системні кризи та девальвацію здобутків інноваційного суспільства. Відтак, процеси професіоналізації менеджменту набувають особливої актуальності. Вони мають інтегрувати не лише функціонально-технічну підготовку кадрового складу, а й формування в управлінців глибинного розуміння закономірностей соціокультурної динаміки.

Етап повоєнного відновлення та рекомпозиції архітектури безпеки в Україні актуалізує масштабні інституційні виклики, серед яких домінантне місце посідає докорінна модернізація системи підготовки управлінської еліти. Створення прозорої, гнучкої та людиноцентричної моделі врядування є базовою передумовою для стабілізації макросоціальних процесів, підвищення якості надання публічних послуг, а також успішної реінтеграції деокупованих територій.

За таких обставин пріоритетного значення набуває гармонізація вітчизняної управлінської освіти із європейськими стандартами та вимогами. Це дозволить сформувати нову генерацію лідерів, здатних ефективно діяти в умовах високої невизначеності, інституційних трансформацій та етичних дилем. Реалізація цього завдання потребує реконцептуалізації всієї траєкторії професійного зростання публічних службовців - від процедур конкурсного добору та первинної адаптації до безперервного навчання, реквіліфікації (reskilling) та сертифікації набутих спроможностей. Стратегічним орієнтиром для вітчизняного публічного управління є розбудова цілісної національної екосистеми управлінської освіти, яка б забезпечила синергетичну інтеграцію закладів вищої освіти, профільних академій, центрів підвищення кваліфікації та безпосередніх інституційних майданчиків в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Теоретико-прикладний дискурс навколо професіоналізації менеджменту послідовно набуває гостроти, що зумовлено перманентною критикою чинних освітніх моделей як з боку академічної спільноти, так і в середовищі бізнес-практиків. Зокрема, фундаментальний критичний аналіз класичних підходів до підготовки управлінців представлений у працях Г. Мінцберга. Дослідник акцентує на унікальній специфіці управлінської освіти, наголошуючи на неприпустимості методологічного ототожнення чи змішування категоріальних полів економічної теорії, бізнес-адміністрування та власне менеджменту [16]. Крім того, автор обґрунтовує деструктивність практики навчання менеджерів безпосередньо після здобуття середньої освіти, наполягаючи на обов'язковій наявності попереднього успішного досвіду практичного врядування, який би верифікував когнітивну (інтелектуальну) та психоемоційну придатність особистості до керівної діяльності [9].

У свою чергу, австрійський теоретик і фахівець у галузі управлінського консалтингу Ф. Малік, аргументуючи необхідність інтенсифікації процесів професіоналізації, вказує на очевидну диспропорцію: масовий характер управлінської праці у сучасному суспільстві не забезпечений адекватною та цілісною системою фахової підготовки, що детермінує зниження якісних та результативних параметрів систем менеджменту загалом. Концептуальні перспективи системного формування кваліфікаційного профілю менеджерів досліджував П. Друкер. У своїх наукових працях він системно доводив інтегральний характер менеджменту, позиціонуючи його одночасно як самостійну науку, професійну інституцію та специфічну практичну діяльність. Вагомий внесок у розвиток та адаптацію процесів професіоналізації управлінської діяльності до вітчизняних реалій робить група науковців кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова [15].

Науковий дискурс щодо професіоналізації управлінської діяльності в Україні наразі перебуває на етапі інтенсивного генезу. Імперативи повоєнного відновлення та форсування переходу до інноваційної моделі економіки,

інтегрованої в глобальний цивілізаційний простір, об'єктивно детермінують потребу у формуванні високоефективного інституту професійного менеджменту. Оскільки вектор і темпи соціально-економічного та технологічного поступу держави безпосередньо залежать від якісних параметрів національної управлінської еліти, виникає об'єктивна необхідність окреслення магістральних напрямів розвитку професіоналізації менеджменту та обґрунтування відповідної пілотної моделі.

1. Демаркація категоріальних меж «бізнесу», «економіки» та «менеджменту».

Базовою передумовою системного розвитку зазначеного процесу є чітке розмежування сутнісного змісту понять «бізнес», «економіка» та «менеджмент». Тривалий період парадигмальної дифузії, за якого ці сфери безсистемно та суб'єктивно ототожнювалися (передусім за рахунок нівелювання специфіки управлінської науки), на думку автора, вичерпав свій когнітивний потенціал.

Професіоналізація менеджменту може корелювати із суміжними сферами, проте сучасна архітектура управлінських знань вимагає чіткої ідентифікації власної науково-дослідної, аналітичної та праксеологічної бази. Відсутність такої демаркації призводить до деконцентрації процесу підготовки кадрів, його надмірного розмивання галузевою специфікою, що нівелює структурно-функціональну сутність самого управління.

2. Концептуалізація безперервного професійного розвитку (Lifelong Learning).

Розглядаючи професіоналізацію менеджменту як цілісну систему фундаментальної, спеціалізовано-прикладної та адаптаційної підготовки лідерів упродовж усього кар'єрного циклу, слід констатувати, що механізми її реалізації в Україні потребують суттєвої актуалізації та інституційної підтримки [13]. Виходячи з комплексного аналізу вітчизняних реалій, доцільно виокремити декілька деструктивних чинників та хронічних проблем, які гальмують розвиток професіоналізації в управлінській сфері.

3. Специфіка та архітектура вітчизняної управлінської моделі.

У загальнотеоретичному вимірі управлінська модель є формалізованим відображенням об'єкта, керівної підсистеми або концептуальної ідеї в певній умовній формі. Архітектурні особливості таких моделей детермінуються, з одного боку, глобалізаційними трендами, а з іншого - специфікою національної управлінської теорії та господарської практики [10]. Їхнє функціональне значення полягає в акумуляції унікального досвіду, інтенсифікації результативності менеджменту та забезпеченні професійної соціалізації керівників через призму структурно-функціональних характеристик.

Зважаючи на багатоаспектність досліджуваного феномену, в Україні наразі відсутня уніфікована, жорстко регламентована та всеохоплююча модель професіоналізації менеджменту, яка притаманна країнам із розвиненими інститутами незалежної сертифікації та професійного регулювання. Попри це, вітчизняний простір професіоналізації демонструє динамічний розвиток, інтегруючи низку взаємопов'язаних трендів та структурних елементів [11].

Менеджмент релевантно рефлексує поточний стан розвитку профільної науки, аналітики та практики. При цьому управлінська діяльність нерідко розгортається в межах застарілих господарських традицій та правових рамок, які вступають у протиріччя з імперативами сучасної бізнес-культури та її інноваційним вектором.

Таким чином, національна модель професіоналізації менеджменту перебуває на стадії активної трансформації та інституціоналізації. Вона охоплює диверсифіковану систему освіти, активність професійних об'єднань, поодинокі ініціативи з добровільної сертифікації та посилення уваги до комплаєнсу й етичних стандартів.

Нарощування потенціалу цієї моделі вимагає консолідації зусиль усіх стейкхолдерів: державних інституцій, бізнес-спільноти, академічного сектору та профільних асоціацій. Це дозволить сформувати прозору систему, що конвертується в якісне управління та зростання глобальної конкурентоспроможності економіки України. Першочерговим завданням у цьому контексті є проєктування структурно-функціональної моделі, здатної

вибудувати чітку ієрархію координації в загальнодержавній системі з метою цілеспрямованого підвищення кваліфікаційних параметрів вітчизняного менеджменту.

1.2. Сутність та основні підходи до управління персоналом

У сучасних наукових розвідках обґрунтовано, що кадрова політика є іманентним складником загальної стратегії розвитку організації. Вона безпосередньо детермінує архітектуру та збалансованість кількісно-якісного складу персоналу, регулює допустимі параметри його плинності, а також забезпечує предиктивну оцінку потенціалу людських ресурсів і нівелювання пов'язаних із ними ризиків. Наразі проблема оптимізації кадрового забезпечення та об'єктивна потреба у впровадженні професійного кадрового менеджменту суттєво актуалізуються під впливом комплексу динамічних макроекономічних, технологічних та соціокультурних трендів. До ключових із них доцільно віднести такі:

- Інтенсивний розвиток цифрових та інтернет-технологій. Цифровізація трансформувала традиційні підходи до рекрутингу, перетворивши онлайн-платформи на ефективний інструмент пошуку талантів. Водночас цей тренд стимулював зростання вимог самих пошукачів до потенційних роботодавців, прозорості їхніх брендів та умов праці.
- Масштабні процеси трудової міграції. Посилення міграційних потоків створює перманентні загрози формування дефіциту висококваліфікованих фахівців (зокрема у стратегічно важливих галузях, таких як охорона здоров'я чи високотехнологічні сектори), що провокує негативні соціально-економічні наслідки для національного ринку праці.
- Адаптивна мобільність людських ресурсів на вітчизняних підприємствах. Висока динаміка переміщення кадрів, зумовлена макроекономічною нестабільністю, капіталізацією ринкових цінностей та природною зміною поколінь, вимагає від менеджменту безперервного вдосконалення й гнучкої трансформації корпоративної кадрової політики.

Орієнтація кадрової політики визначається її взаємозв’язком зі стратегією підприємства, акцентом на довгострокове планування та ефективним виконанням функцій управління персоналом. У сучасних умовах кадрова політика не лише ставить нові завдання, а й виявляє чинники, що гальмують розвиток організації, вимагаючи їх усунення.

Ключові напрями діяльності кадрової політики включають: найм працівників підприємства; підготовку персоналу до ефективної праці; забезпечення належних умов праці; формування системи кваліфікаційного розвитку; створення системи ефективних комунікацій; розробку системи кар'єрного зростання. Основною метою кадрової політики є формування єдиної, відповідальної та високопродуктивної робочої сили, здатної найкращим чином сприяти підвищенню ефективності роботи закладу. Вона спрямована на врахування інтересів кожного фахівця, надання йому впевненості у майбутньому та можливостей для професійного зростання.

Кадрова політика реалізується через оперативну та стратегічну системи управління і має вирішувати як економічні (досягнення рентабельності), так і соціальні цілі (матеріальне забезпечення та умови праці).

Залежно від рівня прогнозування та впливу на ситуацію, виділяють такі типи політики:

1. Пасивна: характеризується відсутністю чіткої програми дій, робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків.

2. Реактивна: спрямована на термінове вирішення поточних кадрових проблем (конфлікти, дефіцит фахівців).

3. Превентивна: передбачає прогнозування кадрової ситуації, але може не мати достатніх засобів для активного впливу на неї.

Конкретизовані напрями архітектоніки кадрової політики відображають її структурно-функціональне наповнення та охоплюють такі фундаментальні блоки: концептуальні засади та механізми інтеграції загальної бізнес-стратегії з системою менеджменту персоналу; стратегічне бачення (візія) та цільові орієнтири в царині управління людськими ресурсами; базові компоненти та

функціональні елементи кадрової політики організації; регламентні положення щодо інтенсифікації результативності праці та залучення висококваліфікованих фахівців із високим ринковим потенціалом (key talents); підсистеми безперервного навчання, професійного розвитку та нарощування компетенцій; процеси предиктивного планування, моніторингу та оперативного управління кадровим складом компанії. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні цілі та напрямки кадрової політики

Тип політики	Характеристика та методи управління	Переваги та недоліки
Пасивна	Керівництво не має чіткої програми дій щодо персоналу. Робота зводиться до ліквідації негативних наслідків та «гасіння пожеж».	Повна непередбачуваність ситуації; відсутність впливу на кадровий потенціал.
Реактивна	Контроль за симптомами негативних станів (плинність кадрів, конфлікти). Вживаються заходи лише після виникнення проблеми.	Оперативне вирішення поточних питань. Відсутність стратегічного планування; неможливість попередити кризу.
Превентивна	Керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має засобів для активного впливу на неї.	Наявність діагностики та прогнозів. Відсутність ресурсів для реалізації програм розвитку.
Активна	Наявність не лише прогнозів, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. Розробляються антикризові програми та заходи моніторингу.	Повний контроль над ситуацією; висока адаптивність до змін ринку. Вимагає значних фінансових та інтелектуальних витрат.

Джерело: [7; 9].

Фундаментальним імперативом кадрової політики виступає її збалансованість у контексті паритетного досягнення стратегічних цілей організації та задоволення індивідуальних потреб її персоналу. Ця підсистема повинна мати комплексний, системний характер, а також характеризуватися високим рівнем відкритості й транспарентності (прозорості) для всіх деструкцій внутрішньокорпоративного простору. Слід констатувати, що в сучасній практиці менеджменту (зокрема у великих корпоративних структурах) досі простежується деструктивна тенденція, за якої працівники не ознайомлені із засадами кадрової політики підприємства або взагалі не поінформовані про наявність відповідного

стратегічного документа. Окрім зазначеного, архітектура кадрової політики має володіти властивістю високої адаптивності (гнучкості) задля своєчасної реконфігурації під впливом динамічних трансформацій екзогенного та ендогенного середовища суб'єкта господарювання.

У процесі структурування системи формування кадрової політики великих підприємств в умовах сучасних викликів методологічним базисом виступає системно-адаптивний підхід. Він забезпечує синергетичну інтеграцію методів та інструментів менеджменту людських ресурсів з урахуванням прогностичних векторів розвитку ринку, а також оптимізує архітектоніку суб'єктно-об'єктних відносин у межах кадрової стратегії [21].

З огляду на це, кадровий потенціал підприємства доцільно розглядати як складноструктуровану систему елементів, що акумулюють внутрішні можливості кожного співробітника. Ефект колективної синергії суттєво перевищує сумарну результативність ізольованих індивідуальних зусиль за умови інтеграції працівників у єдиний, планомірно координований трудовий процес. При цьому феномен розвитку персоналу є багатоаспектною категорією, яка поєднує взаємозалежні психологічні, соціальні, педагогічні та економічні імперативи.

Спираючись на викладене, кадровий потенціал підприємства можна дефініювати як інтегральну сукупність спроможностей і можливостей працівників до активної трудової діяльності, що охоплює їхній хист до креативної, високопродуктивної праці, освоєння новітнього інструментарію, технологій та методів управління, а також безперервне підвищення професійної майстерності та генерацію інновацій. Відтак, персонал організації, незалежно від вікових, освітніх чи кваліфікаційних параметрів, виступає безпосереднім носієм цього потенціалу на всіх етапах його генерації, капіталізації та використання [24].

У праксеологічному вимірі менеджменту кадровий потенціал трактується як комплекс динамічних спроможностей персоналу, необхідних для реалізації управлінських дій, що забезпечують суб'єкту господарювання стійкі стратегічні конкурентні переваги. Зважаючи на ексклюзивне значення кадрового складника

у досягненні довгострокових орієнтирів компанії, його роль і місце в загальній системі управління є детермінуючими. На наше переконання, архітектура загального менеджменту підприємства безпосередньо замикається на процесах відтворення та ефективної експлуатації кадрового потенціалу.

Як ключовий об'єкт управління, кадровий потенціал здатний суттєво максимізувати результуючі показники діяльності підприємства. Ефективність його використання досягається тоді, коли всі елементи HR-технологій - від проактивного рекрутингу, селекції та адаптації до кар'єрного просування, грейдингу, оцінювання та сучасних систем мотивації - інтегровані в єдину цільову програму, яка є релевантною частиною загальної бізнес-стратегії компанії.

Зрештою, в умовах становлення економіки знань критично важливим складником інноваційного розвитку стає підготовка проактивних працівників, здатних до творчої діяльності, постійного самовдосконалення та оперування наукомісткими й інформаційно-комунікаційними технологіями, що реалізується через розбудову національної та корпоративної систем безперервної освіти й навчання впродовж усього життя.

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом

Продуктивне функціонування сучасних суб'єктів господарювання (зокрема й специфічних інституцій, таких як заклади охорони здоров'я) безпосередньо детермінується релевантною стратегією розвитку персоналу, яка виступає імперативним інструментом у системі загального менеджменту організації [7]. Управління людськими ресурсами в умовах перманентної макроекономічної нестабільності є багатоаспектною задачею, оскільки персонал володіє гетерогенними особистісними, кваліфікаційними та поведінковими характеристиками, що потребує застосування диференційованих методів управлінського впливу. У сучасній праксеології менеджменту фокус уваги зміщується на такі домінанти: сприйняття індивіда як капіталотворчого ресурсу організації; орієнтація на оптимізацію використання кадрового потенціалу задля

максимізації фінансово-економічних результатів; забезпечення ринкової стійкості завдяки залученню висококваліфікованих фахівців. Саме ці орієнтири формують цільовий вектор кадрової політики.

У процесі компаративного аналізу світових систем кадрового менеджменту традиційно виокремлюють японську модель, яка синтезує автентичні соціокультурні підходи та імпортовані управлінські концепції, а також проактивну американську архітектуру, побудовану на принципах індивідуальної відповідальності та меритократії. Дослідження зазначених систем дозволяє ідентифікувати специфічні паттерни управління людським капіталом, зокрема: технології довгострокового найму, механізми ретенції (утримання) персоналу, системи стимулювання за вислугу років, інтеграцію інструментів коучингу та стимулювання професійної мобільності [27].

У вітчизняній практиці функцію рекрутингу та кадрового діловодства переважно виконують традиційні відділи кадрів, чия діяльність найчастіше обмежена рутинними процедурами оформлення прийняття, звільнення або базового направлення на підвищення кваліфікації співробітників. Доволі часто такі підрозділи не спроможні повноцінно реалізувати стратегічні функції HR-менеджменту через дефіцит профільних компетенцій у кадровиків.

Натомість у закордонній практиці кадрові служби оперують глибоким інструментарієм аналітики та предиктивного планування штату. Наприклад, в американських корпораціях при селекції кандидатів традиційно вагоме місце посідає багаторівневий психологічний скринінг. У ретроспективному та практичному досвіді окремих закордонних шкіл для оцінки аплікантів застосовувалися деталізовані методики експертного аналізу портфоліо та анкетних даних, що базувалися на верифікації сотень індивідуальних психографічних ознак особистості претендента. Показовими є також часові витрати на закриття вакансій: якщо в Японії на всебічний добір та оцінку одного фахівця витрачається до 48 людино-годин, то в США цей цикл є більш динамічним і триває в межах 16 -18 годин [7].

Конкретні розбіжності між далекосхідним (японським) та євроатлантичним (західним) стилями кадрової політики систематизовано у таблиці 1.2. Західноєвропейські управлінські традиції, що знайшли відображення в практиці підприємств Фінляндії, Німеччини, Франції та Великої Британії, мають свою специфіку. Європейська архітектура менеджменту відзначається вираженою орієнтацією на колаборацію всередині крос-функціональних проєктних команд під егідою лідера, здатного ефективно функціонувати в умовах матричних організаційних структур та мобілізувати креативний потенціал персоналу.

Таблиця 1.2

Відмінності західного і японського стилів кадрової політики

Елементи кадрової політики	**Західний стиль**	**Японський стиль**
Планування персоналу	Визначення вакансій і набір персоналу	Відсутнє планування кадрів, формують кадрову політику після набору персоналу
Набір і відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір кадрів виконує служба кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Прневалює система довічного найму, довготермінового найм у працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із використання критеріїв освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу здійснюється на основі заключених договорів з закладами освіти. Набір здійснюється залежно від досвіду роботи персоналу.
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю
Адаптація	Впровадження системи адаптації, призначення координаторів і введення в посаду на робочому місці, ознайомлення персоналу з посадовими інструкціями	Групові тренінги, вебінари, адаптація позаробочим місцем. Знайомство нового працівника з корпоративними цінностями компанії.
Оплата праці	Бригадна форма праці, але яскраво виражений індивідуалізм	Привалює система колективізму

	Оплата праці визначається за критеріями особистих результатів	Комплексна система оплати праці
	Погодинна оплата праці залежно від кваліфікації	Поступове збільшення заробітної плати відповідно відпрацьованих років, кваліфікації
Мотивація	Система мотивації присутня, але основою мотивації є конкуренція між фахівцями	Виховання відповідального та лояльного ставлення до компанії.
Перекваліфікація, навчання	Пошук спеціалістів з певним досвідом роботи на конкретну посаду з певними компетенціями.	Навчання у межах закладу,універсалізація персоналу.

Джерело: [23].

Специфіка японської архітектури менеджменту та її кадрового компонента полягає у формуванні гнучких, адаптивних управлінських структур у межах організації. Ключовими детермінантами цієї моделі виступають інституціоналізація колективної (групової) відповідальності за результати виконання майже всіх видів завдань, пріоритетність горизонтальних інтракорпоративних зв'язків, а також специфічна система стимулювання, що функціонує в чітко окреслених організаційних межах.

На противагу цьому, євроатлантична (зокрема американська) модель управління та її кадрова складова орієнтовані на стимулювання індивідуального успіху фахівця. Тут переважають чітко формалізовані персональні критерії оцінювання професійних деструкцій та досягнень, а також усебічне заохочення внутрішньофірмової підприємницької активності, що спрямовано на капіталізацію найбільш динамічної частини людських ресурсів. Зазначена модель глибоко рефлексує соціокультурні патерни нації та спирається на розгалужену систему мотивації. Серед її праксеологічних особливостей варто виділити нормовану погодинну оплату праці із застосуванням мультифакторних матриць преміювання (що налічують до 50 диференційованих коефіцієнтів), а також комплексне поєднання відрядної та погодинної форм оплати як для основних, так і для допоміжних категорій робітників. Розрахунок денного заробітку здійснюється на основі базової годинної тарифної ставки та фактично відпрацьованого часу. При цьому за певних умов класичні преміальні доплати

можуть не нараховуватися окремо, оскільки сума матеріального заохочення де-факто інтегрована у структуру висококонкурентної базової тарифної ставки [18].

У межах американської кадрової стратегії ключовим інструментом виступає проактивна система стимулювання, диференційована за видами діяльності. Фінансове заохочення часто реалізується у формі надбавок, детермінованих досягненням ключових показників ефективності (Key Performance Indicators - KPI), які дозволяють об'єктивно верифікувати результативність праці. Поряд із цим у зарубіжній практиці активно застосовуються нетрадиційні інструменти нематеріальної мотивації, зокрема:

✓ перехід на дистанційний (онлайн) формат роботи та впровадження гнучких графіків робочого часу;

✓ розроблення індивідуальних кар'єрних треків (career mapping) та архітектури професійного зростання;

✓ функціонування внутрішньокорпоративних програм безперервного навчання та підвищення кваліфікації;

✓ надання додаткових оплачуваних днів відпочинку та соціальних пакетів (санаторно-курортне забезпечення, фінансування освітніх програм для членів родин працівників);

✓ імплементація політики організаційного патерналізму.

Згідно з емпіричними даними консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann, перші два інструменти (дистанційна робота та гнучкий графік) забезпечують рівень стимулювання європейських фахівців на рівні 75%, програми корпоративного навчання - на 60%, а планування кар'єри - на 20% [22].

В умовах сучасного ринкового транзиту вітчизняної економіки та євроінтеграційного вектора України, адаптація прогресивного досвіду європейських компаній актуалізує потребу у створенні високоефективних систем менеджменту, мотивації та внутрішніх комунікацій [2; 3]. З огляду на це, одним із найбільш гострих науково-практичних завдань для України є обґрунтування дієвих механізмів управління персоналом та кадрових стратегій розвитку організацій [27]. Ці процеси мають розглядатися як невіддільний

елемент загальної економічної системи, орієнтований на залучення та капіталізацію людського капіталу як базового ресурсу національного виробництва.

Звідси випливає, що впровадження новітніх моделей HR-менеджменту та формування сучасної кадрової політики на вітчизняних підприємствах вимагає від управлінців проектування стратегій безперервного розвитку персоналу та інтенсифікації продуктивності праці. Це передбачає кардинальну реконфігурацію систем матеріального й нематеріального стимулювання, кар'єрного просування, горизонтальної та вертикальної ротації кадрів, а також трансформацію філософії взаємовідносин між керівництвом і підлеглими.

Запозичуючи позитивні елементи японського менеджменту, вітчизняні підприємства мають забезпечити високу транспарентність інформаційного простору, надаючи персоналу доступ до стратегічних планів, місії та цілей розвитку організації через корпоративні інтернет-ресурси чи регулярні стратегічні сесії. Фахівці повинні чітко усвідомлювати вектор розвитку компанії та власну роль у процесах стратегічних трансформацій.

Сучасна кадрова політика українських підприємств має бути спрямована не лише на модернізацію методів та принципів роботи з персоналом, а й на формування нового управлінського мислення. Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виділити такі перспективні напрями вітчизняного кадрового менеджменту:

Капіталізація знань: інвестування фінансових ресурсів у перепідготовку, реквіліфікацію та безперервне навчання співробітників безпосередньо на базі підприємства. Управління креативністю: стимулювання творчої та інноваційної активності персоналу, формування сприятливого психологічного клімату та архітектури ефективних комунікаційних потоків. Інституціоналізація безперервної освіти: створення умов для навчання впродовж життя у межах корпоративного простору.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» є значним гравцем на ринку ритейлу України, спеціалізуючись на оптовій та роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Компанія управляє мережею супермаркетів «Сільпо» та преміальних магазинів Le Silpo, а також координує діяльність дочірніх структур, таких як ТОВ «Княжицький Гай» (управління активами), ТОВ «Енкі Фуд» (сільське господарство), ТОВ «Меджик Вілледж» (управління активами) та Благодійний фонд «Каннон» (соціальна допомога). У 2022–2025 роках діяльність підприємства проходила в умовах воєнного стану, що вплинуло на його операційні та економічні показники [23].

У 2024 році дохід ТОВ «Сільпо-Фуд» (без ПДВ) склав 84,7 млрд грн, а торговий оборот мережі досяг 79,8 млрд грн, що на 27,88% перевищило показник 2022 року, демонструючи стійкість бізнесу. Ліквідність у 2023 році характеризувалася коефіцієнтом поточної ліквідності 0,44, швидкої — 0,23, абсолютної - 0,05. Довгострокові зобов’язання становили 14,05 млрд грн, поточні - 29,75 млрд грн. Неконтролююча частка в ПАТ «Холдинг Інвест» на кінець 2025 року складала 35,4529%.

Загальна кількість супермаркетів на кінець 2025 року мережа «Сільпо» збільшилася до 324 діючих магазинів (для порівняння: 305 у 2022 році та 316 у 2023 році). Протягом 2024-2025 років компанія продовжувала експансію, відкриваючи дизайнерські супермаркети як у великих містах, так і в безпечніших регіонах на заході та в центрі України.

Загальна торгова площа перевищила 443 000 м², при цьому середня площа одного стандартного супермаркету залишилася в межах 1 370 – 1 390 м². Делікатес-маркети Le Silpo: кількість магазинів преміум-формату залишилася незмінною - 4 об'єкти (у Києві, Дніпрі, Одесі та Харкові) із загальною площею близько 7 175 м².

Постраждалі об'єкти: загальна кількість супермаркетів, що зазнали пошкоджень або руйнувань від початку повномасштабного вторгнення, через триваючі обстріли зросла до 36. Компанія Fozzy Group активно повертає бізнес у деокуповані та прифронтові регіони. Станом на 2025 рік кількість повністю або частково відновлених та перезапущених магазинів збільшилася до 21.

Тимчасово втрачені активи: кількість супермаркетів, що залишаються на тимчасово окупованих територіях (або були повністю знищені без можливості відбудови до завершення бойових дій), становить 15 магазинів (актуалізовано з урахуванням зміни лінії фронту та верифікації стану майна).

Попри логістичні виклики та постійні ризики обстрілів енергетичної інфраструктури, «Сільпо» у 2025 році повністю адаптувало свою мережу до автономної роботи (95%+ магазинів забезпечені потужними генераторами та системами супутникового зв'язку Starlink).

Чисельність працівників у 2025 році досягла 29 526 осіб. Компанія забезпечує соціальні гарантії: медичне страхування, страхування життя, знижки на товари (30% у «Сільпо», 10% на квіти), доступ до спортзалу та мовних курсів. У 2025 році проведено 12 490 навчань, 1 438 працівників підвищено на посади. Загалом надано 148 млн грн благодійної допомоги ЗСУ, переселенцям та нужденним [21].

Воєнні дії 2022–2025 років, зокрема удари по інфраструктурі, ускладнили логістику та призвели до руйнувань магазинів. Проте компанія адаптувалася, підтримуючи операційну діяльність і соціальні ініціативи.

Логістичний комплекс досліджуваного суб'єкта господарювання характеризується високим рівнем інфраструктурного розвитку та масштабною просторовою диверсифікацією. Матеріально-технічний базис компанії інтегрує потужний транспортний та складський потенціал, а також сучасні елементи автоматизації операційних процесів.

Важливим вектором стратегічного розвитку компанії виступає диверсифікація каналів постачання через механізм власного імпорту, що дозволяє оптимізувати асортиментну політику за рахунок прямої взаємодії з

майже 800 міжнародними контрагентами. Географічна структура зовнішньоекономічної діяльності компанії є моноцентричною за своїм ядром, де провідні позиції посідають такі країни-імпортери, як Іспанія, Польща, Італія, Норвегія, Німеччина, Туреччина, Нідерланди, Франція, Еквадор та Китай.

З метою задоволення потреб ціночутливого сегмента споживачів, для яких вартість є детермінуючим чинником купівельної поведінки, підприємство послідовно масштабує портфель власних торгових марок (ВТМ). Станом на 2024 рік марочний портфель компанії консолідував 25 брендів, виробництво яких забезпечували понад 240 верифікованих постачальників. Протягом зазначеного періоду відбулося подальше розширення диверсифікації асортименту за рахунок виведення на ринок нових преміальних та екологічних лінійок, зокрема ТМ Marco Cervetti, біорозкладних пакетів «Сільпо Компост», тунця холодного копчення під ВТМ «Премія» тощо.

Поза основною діяльністю у своїй структурі має розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає автопарк (325 вантажних автомобілів, загальний пробіг який на рік становить 49 568 031 км), станції технічного обслуговування, а також складські комплекси класу А для розподільчих центрів.

Зокрема до складу ТОВ «Сільпо-Фуд» входить 5 розподільчих центрів (Квітневе, Львів, Перемога та Одеса), загальна площа яких складає 130 882 м2, а потужність – 2 429 702 м3 на місяць. Ринок продуктових супермаркетів характеризується високим рівнем конкуренції, що наголошує на актуальності пошуку можливостей для диференціації та привернення уваги покупців до закладів мережі.

Всі галузі підприємства формують основні економічні показники, що представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник фінансово-господарської діяльності	Фактичне значення за роками, тис. грн			Темп зміни, %	
	2023	2024	2025	2025 / 2024	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	62 446 681	64 402 634	72 784 231	+13%	+3%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	47 340 607	47 249 897	52 182 935	+10%	–0,2%
Чистий прибуток / (збиток), тис. грн	289 577	(3 114 238)	(1 846 179)	–41%	–1 175%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5 383 547	9 896 233	13 806 993	+40%	+84%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	12 938 164	29 457 485	34 440 462	+17%	+128%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	(2 071 625)	328 187	5 611 953	+1 610%	–116%
Чисельність персоналу, осіб	34 192	39 434	42 935	+9%	+15%
Рентабельність активів, %	2%	–11%	–5%	+6 п.п.	–13 п.п.
Рентабельність власного капіталу, %	–14%	–949%	–33%	+916 п.п.	–935 п.п.

Джерело: [37].

1. Динаміка доходів та собівартості (Масштабування бізнесу). Чистий дохід стабільно зростає: у 2024 році на 3% порівняно з 2023 роком, а у 2025 році відбувся суттєвий стрибок - на 13% (до 72,78 млрд грн). Це свідчить про розширення ринку збуту, збільшення обсягів продажів або ріст цін на продукцію/послуги. Собівартість у 2024 році майже не змінилася (100%), а у 2025 році зросла на 10% (до 52,18 млрд грн).

Позитивний сигнал: у 2025 році темпи зростання доходів (+13%) випередили темпи зростання собівартості (+10%). Це означає, що валовий

прибуток підприємства зріс, і компанія почала краще контролювати прямі витрати на виробництво чи закупівлю.

2. Фінансові результати (Прибутковість). Попри позитивну динаміку виторгу, загальний фінансовий результат підприємства є критичним:

✓ У 2023 році підприємство мало невеликий чистий прибуток (289,6 млн грн).

✓ У 2024 році компанія зазнала величезного чистого збитку в розмірі -3,11 млрд грн (падіння на 1075%). Причиною цього, ймовірно, стало різке зростання операційних, адміністративних, фінансових витрат або значні капітальні інвестиції, які ще не встигли окупитися.

✓ У 2025 році ситуація дещо покращилася: збиток скоротився до -1,85 млрд грн (показник зміни 59% означає, що збиток зменшився на 41% порівняно з попереднім роком). Підприємство залишається збитковим, але є тенденція до виходу з кризи.

3. Майновий стан та капітал (Інвестиційна фаза). Тут спостерігається найактивніший рух, що пояснює причину збитків:

✓ Основні засоби (ОЗ): Зросли майже втричі за два роки: +184% у 2024 році та ще +140% у 2025 році (досягнувши 13,8 млрд грн). Це свідчить про масштабну модернізацію, закупівлю обладнання, будівництво або розширення мережі.

✓ Активи підприємства: Зросли майже в 2.6 раза (з 12,9 млрд грн у 2023 до 34,4 млрд грн у 2025). Це підтверджує стрімке розширення масштабів компанії.

✓ Власний капітал (ВК): У 2023 році був від'ємним (-2,07 млрд грн), що свідчило про фінансову залежність від кредиторів. Проте у 2024 та 2025 роках відбулося різке покращення — капітал зріс до +5,6 млрд грн у 2025 році. Це може бути результатом додаткових внесків засновників (емісії акцій) або реструктуризації боргів для порятунку компанії.

4. Персонал. Чисельність працівників стабільно зростає: 34,2 тис. осіб у 2023 році → 39,4 тис. у 2024 році → 42,9 тис. у 2025 році. Зростання штату на 25% за два роки підтверджує розширення фізичних масштабів бізнесу, проте це також збільшує витрати на оплату праці, що тисне на чистий прибуток.

5. Ефективність та рентабельність. Показники рентабельності перебувають у "негативній зоні", що логічно для збиткового підприємства:

1. Рентабельність активів (ROA): Впала з 2% у 2023 році до -11% у 2024 році через появу мільярдних збитків на тлі зростання активів. У 2025 році вона піднялася до -5% завдяки скороченню збитку. Кожна гривня, вкладена в активи, поки що приносить 5 копійок збитку.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE): Показник зазнав сильних коливань через від'ємний капітал у 2023 році та величезний збиток у 2024 році (-949%). У 2025 році ситуація стабілізувалася на рівні -33%. Це все ще незадовільний результат для акціонерів, але динаміка позитивна (рост з -949% до -33%).

Отже, підприємство перебуває у фазі активної та агресивної експансії (інвестиційного зростання). Великі збитки 2024–2025 років, найімовірніше, зумовлені високими амортизаційними відрахуваннями через трикратне збільшення основних засобів, витратами на запуск нових потужностей та розширенням штату.

Пріоритетними векторами розвитку підприємства є прямий імпорт та розширення асортименту власних брендів. Згідно із Звітом компанії про управління за 2024 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» у своєму портфелі мало 23 власті торгові марки. Як зазначено у [18]: «ВТМ – це товари, які виробляються спеціально для мережі під її власними брендами. Їх можна знайти лише у супермаркетах Сільпо». Власні торгові марки дозволяють контролювати весь ланцюг постачання - від виробництва до продажу. Це знижує витрати на посередників і дає можливість отримувати вищий прибуток у порівнянні з реалізацією сторонніх брендів.

Завдяки ВТМ "Сільпо" створює асортимент, який доступний виключно в їх мережі. Це приваблює покупців і стимулює їхню лояльність, адже певні товари можна купити лише у "Сільпо". Компанія може встановлювати власні стандарти якості та співпрацювати з надійними виробниками. Це допомагає будувати довіру до ВТМ, а також швидше реагувати на скарги чи зміну

вподобань споживачів. Власні бренди дозволяють "Сільпо" пропонувати продукти в різних цінових сегментах - від економ до преміум-класу (наприклад, "Повна Чаша", "Premiya", "Зелений край"). Це дає змогу охоплювати широку аудиторію. "Сільпо" активно розвиває імідж сучасного та креативного рітейлера. ВТМ із нестандартним дизайном упаковки, екологічним підходом чи локальним виробництвом сприяють цьому сприйняттю. Успішне впровадження ВТМ зміцнює позиції "Сільпо" на ринку й дає конкурентну перевагу - особливо в періоди зростання цін або логістичних складнощів.

Активні військові дії, які ведуться на території України, негативно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, за період 2022 – 2024 рр. повністю або частково було зруйновано 31 супермаркет, з яких 17 вдалося відновити. Ще 18 магазинів знаходяться на територіях, де ведуться активні бойові дії, або на тимчасово окупованих територіях. Доступу до цих магазинів власник не має. Частина з них також фізично зруйнована і 20.12.2024 р. було зруйновано склад заморожених продуктів у Бориспільському районі: вогнем було винищено товарів на суму понад 400 млн. грн. Для диверсифікації зберігання та зниження ризиків повторної втрати цінностей підприємство використовує власні складські об’єкти, оздоблені холодильними камерами.

Бойові дії та пов’язані з ними обмеження продовжують значно позначатися на функціонування підприємства. Це проявляється у дестабілізації логістичних маршрутів та підвищенні транспортних витрат через неможливість безпечного пересування окремими шляхами. Також виникають труднощі із кадровим забезпеченням, спричинені виїздом фахівців за межі країни, мобілізацією та евакуацією співробітників. Відчувається дефіцит основних ресурсів через збої у ланцюгах поставок, особливо у прифронтових регіонах. Крім того, мають місце зміни умов договорів про постачання, що може призвести до штрафів, анулювання угод та коригування виробничих графіків. Законодавчі та податкові норми, пов’язані з воєнним станом, теж зазнали змін (наприклад, податкові послаблення, відтермінування платежів, нові вимоги до звітності),

зросла до 5% ставка військового збору. Існує також ризик пошкодження майна та втрати контролю над активами через можливість окупації.

ТОВ «Сільпо-Фуд» - це не лише роздрібна торгівля. На території супермаркетів здійснюється власне виробництво:

- за 2024 р. власні пекарні підприємства випекли та реалізували 26 336 416 кг продукції власного виробництва;

- власні коптильні із сучасним обладнанням виготовили 1 600 т готової продукції, асортимент якої охоплює 87 товарних позицій;

- у супермаркетах працює 265 піца-станцій, потужність яких становить 4 437 т продукції на рік;

- у 105 точках у супермаркетах, потужність яких складає 146 т на рік, здійснюється виробництво суші, ролів, сашимі із свіжої риби та морепродуктів;

- 295 кулінарних цехів за 2024 р виготовили 24 181 т різних страв;

- 14 кондитерськими та 4 доготівельними цехами Le Silpo вироблено 2 893 т продукції.

Активно впроваджуючи концепцію створення атмосфери гостинності ТОВ «Сільпо-Фуд» з 2011 р реалізує проєкт «Лавка традицій», мета якого полягає у підтримці та розвитку українських локальних виробників. Через цей проєкт підприємство прагне підтримати місцевий малий бізнес, зберегти та популяризувати українські гастрономічні традиції, надати покупцям альтернативу масовому виробництву – натуральні, унікальні, «живі» продукти.

Товари маркуються спеціальним знаком «Лавка традицій». Вони представлені в окремих зонах, або на окремих стендах у магазинах, деякі продукти можуть бути доступні лише у певних регіонах, відповідно до локального походження. До 2024 р у проєкті брали участь понад 200 українських виробників. «Лавка традицій» - це не просто окрема торгівельна зона на території магазину, це також маркетингова платформа, яка поєднує історії брендів, дегустації, промо-відео, а також кампанії у соціальних мережах.

У 2015 р. команда ТОВ «Сільпо-Фуд» в межах реалізації проєкту «Лавка традицій» започтакувала міні-сироварні – Чізарні, що стало унікальним

експериментом з власного виробництва сиру просто в торговому залі супермаркету. Чізарня – це невеличка сироварня з прозорими стінами, яка розташована просто у залі супермаркету. Покупці можуть спостерігати весь процес сироваріння – від нагрівання молока до формування сирів. У чізарні працює професійний сировар, який виготовляє крафтові сири невеликими партіями. Такий тип виробництва має свої специфічні особливості: чізарня працює за принципом «від виробника одразу до споживача», без логістичного ланцюга, що робить продукти доступними тільки в тій локації, де вони виготовляються, тобто акцент робиться на максимальну свіжість. Формат показав себе успішним як частина брендування та емоційного досвіду покупця.

Не можна оминути увагою ще один формат, який у рамках стратегії диференціації реалізує ТОВ «Сільпо-Фуд» - «Базарні дні». Це маркетинговий торговельний проєкт мережі, спрямований на створення атмосфери справжнього базару в супермаркетах. Він поєднує знижки на свіжі продукти, візуальне оформлення, музику, і навіть аніматорів, щоб подарувати покупцям яскраві емоції та асоціації з традиційною торгівлею. Метою реалізації цього проєкту є залучення емоційної лояльності клієнта, підвищення продажів у свіжих категоріях, позиціонування супермаркету як розважального та гастрономічного простору, а не просто магазину. Цей проєкт відображує філософію: торгівля, як досвід, де покупки – це задоволення, пригоди і трохи настольгії.

Цікавим є унікальний для вітчизняного ритейлу проєкт Beermaster Brewery, який Сільпо реалізувало у 2016 р. Суть проєкту полягає у створенні власної крафтової пивоварні безпосередньо в магазині: це не просто виробництво, а цілий гастрономічний досвід, який поєднує крафт, свіжість і театр їжі. Beermaster Brewery - це частина ширшого напрямку «театр їжі» в Сільпо, який також включає суші-бари, гриль-бари, піцерії, чізарні та Fresh-маркети з продукцією «Лавки традицій». У 2024 р. такі пивоварні розміщувалися у 21 супермаркеті. Було зварено 122 448 л пива та 1 200 л квасу.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється серед українських ритейлерів орієнтацією на інновації, емоційний досвід покупця та розвиток

локального виробництва. Компанія створює не просто магазини, а гастрономічні простори з унікальними концептами - від власних міні-сироварень і пивоварень до маркетингових проєктів на кшталт «Лавка традицій» чи «Базарні дні». Вона активно впроваджує власні торгові марки, підтримує українських крафтових виробників, розвиває «театр їжі» та робить ставку на відкриту комунікацію з клієнтами.

2.2. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану

Архітектоніка системи управління людськими ресурсами сучасного підприємства охоплює розроблення регламентуючих документів (посадових інструкцій, що фіксують функціональні обов'язки), спеціалізованих програм професійної підготовки та розвитку кадрів, інструментів оцінювання та мотиваційного стимулювання, а також механізмів планування ділової кар'єри. При цьому сучасний кваліфікаційний профіль фахівця вимагає синергетичного поєднання комплексу ключових компетентностей, які доцільно диференціювати за такими групами:

Когнітивно-поведінкові та особистісні якості: системне мислення, висока здатність до навчання (learnability), проактивність, автономність, ініціативність, наполегливість та стресостійкість;

Бізнес-орієнтовані (комерційні) спроможності: комерційний та стратегічний фокус, навички оперативного й стратегічного прийняття рішень;

Управлінські та інструменти самоорганізації: тайм-менеджмент (time management), навички індивідуальної самоорганізації, розвинені організаторські здібності;

Комунікативні та інтерактивні навички (soft skills): ефективні міжособистісні комунікації, здатність до колаборації (командної взаємодії), володіння технологіями переконання та ведення деструктивних переговорів;

Спеціалізовані (hard skills): високий рівень цифрової грамотності (володіння інформаційно-комунікаційними технологіями) та знання англійської мови на професійному рівні.

Емпіричний аналіз чинної системи кадрового менеджменту доцільно здійснити на матеріалах Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Зазначений суб'єкт господарювання функціонує як ключовий елемент торгово-промислової групи Fozzy Group - одного з найбільших вітчизняних ритейлерів, який консолідує понад 600 торговельних об'єктів та забезпечує дистрибуцію асортиментного портфеля обсягом близько 35 000 товарних позицій. Важливим напрямом капіталізації бренда компанії є масштабування сегмента товарів під власними торговими марками (ВТМ), серед яких домінантне місце посідають бренди «Премія» та «Повна Чаша».

Профільним видом економічної діяльності підприємства є роздрібна торгівля широким асортиментом продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів у неспеціалізованих магазинах змішаного типу. Поряд із цим ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високий рівень вертикальної та горизонтальної диверсифікації бізнесу. До суміжних та додаткових векторів його діяльності належать: власна харчова промисловість (виробництво хлібобулочних, кондитерських виробів та кулінарії), ресторанний бізнес, надання логістичних та транспортно-експедиторських послуг, комерційне посередництво, а також девелопмент (оренда комерційної нерухомості) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рух персоналу та ефективність праці (2023–2025 рр.)

Показник	**2023 рік**	**2024 рік**	**2025 рік**	**Динаміка 2024/2023**	**Динаміка 2025/2024**
Чисельність працівників, осіб	34 192	39 434	42 935	+15.3%	+8.9%

Чистий дохід, тис. грн	62 446 681	64 402 634	72 784 231	+3.1%	+13.0%
Продуктивність праці (виробіток на 1працівника), тис. грн/особу	1 826.3	1 633.2	1 695.2	-10.6%	+3.8%

Джерело: [37].

Ключові тенденції у сфері трудових ресурсів:

1. Екстенсивне розширення штату. Підприємство демонструє стрімке зростання кількості робочих місць. За два роки штат збільшився на 8 743 особи (загальний приріст склав +25.6% порівняно з 2023 роком). Це безпосередньо підтверджує відкриття нових філій/магазинів та розширення масштабів діяльності.

2. Криза продуктивності праці у 2024 році. У 2024 році відбувся серйозний дисбаланс: штат зріс на 15.3%, тоді як чистий дохід збільшився лише на 3.1%. Через це продуктивність праці впала на 10.6% (з 1 826 тис. грн до 1 633 тис. грн на людину). Причина: наймання великої кількості нових працівників під розширення бізнесу, які ще не встигли вийти на повну ефективність, або запуск об'єктів, які у 2024 році ще не генерували очікуваного виторгу. Це суттєво збільшило витрати на оплату праці та стало одним із чинників чистих збитків підприємства у 2024 році (-3,11 млрд грн).

3. Позитивний перелом та оптимізація у 2025 році: менеджмент уповільнив темпи найму персоналу (+8.9%), але водночас дохід зріс на 13%. Завдяки тому, що темпи росту доходу випередили темпи росту штату, продуктивність праці зросла на 3.8% (до 1 695.2 тис. грн/особу). Нові працівники пройшли адаптацію, а процеси управління персоналом стали ефективнішими, що безпосередньо допомогло компанії скоротити чистий збиток у 2025 році. Хоча продуктивність праці у 2025 році почала відновлюватися (+3.8%), вона все ще не досягла рівня 2023 року (менше на 7.2%).

У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується демократичний стиль управління з елементами авторитаризму, що передбачає розподіл відповідальності та врахування думки колективу при прийнятті рішень (Рис. 2.1).

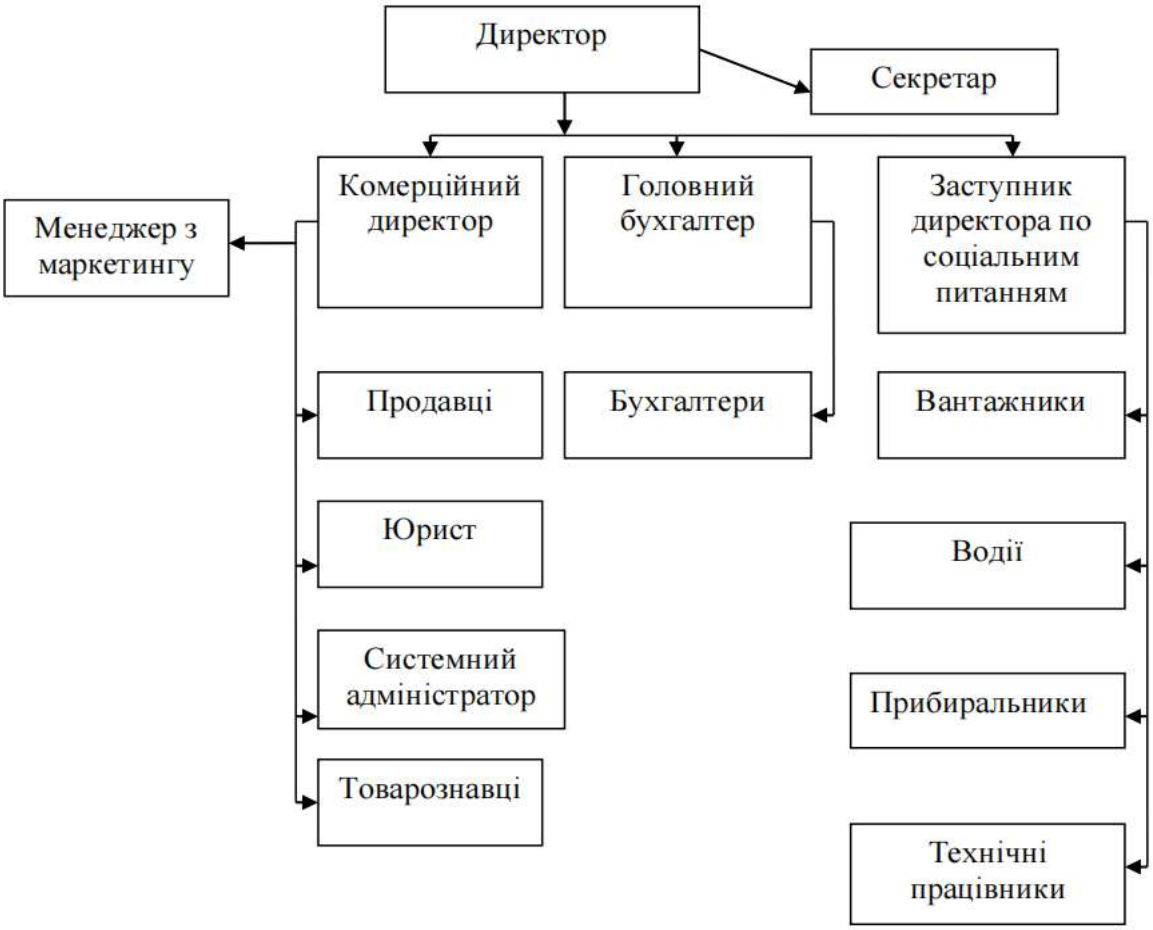


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо–ФУД»

Структурно-функціональна побудова сучасного кадрового менеджменту базується на комплексному впровадженні нормативно-регламентуючого забезпечення (зокрема, локальних кваліфікаційних стандартів та посадових інструкцій), цільових технологій професійного навчання, інструментів атестації та багаторівневих мотиваційних моделей, а також інституціональних алгоритмів управління внутрішньою мобільністю кадрів. Водночас актуальна модель компетенцій успішного фахівця передбачає інтеграцію різноспрямованих індивідуальних характеристик. Структурування цього кваліфікаційного профілю доцільно здійснити за такими фундаментальними блоками:

Психоемоційний та ментальний базис: здатність до системного аналізу, гнучкість сприйняття та швидке засвоєння нових знань (learnability), високий рівень самомотивації, незалежність у діях, адаптивність до роботи в умовах підвищеного стресогенного навантаження та наполегливість.

Ринково-стратегічний потенціал: комерційне мислення, орієнтація на довгострокові цілі бізнесу, здатність оперативно приймати зважені управлінські та операційні рішення.

Персональна та організаційна ефективність: майстерність управління часовими ресурсами (time management), висока внутрішня дисципліна та виражені лідерські й організаційні задатки.

Соціально-інтерактивний інструментарій (soft skills): розвинена емпатія та культура міжособистісного спілкування, націленість на командний результат (синергія взаємодії), володіння психологічними прийомами переконання та досвід ведення складних чи конфліктних переговорів.

Техніко-інструментальні кваліфікації (hard skills): досконале володіння сучасними IT-продуктами (цифрова компетентність) та вільне оперування англійською мовою у професійному середовищі.

Об'єктом для прикладного дослідження специфіки побудови системи кадрового менеджменту обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». Цей бізнес-суб'єкт є системним ядром холдингу Fozzy Group - лідера вітчизняного сектору ритейлу, під управлінням якого перебуває понад 600 об'єктів роздрібної торгівлі, що забезпечують оперування асортиментним масивом у 35 тисяч найменувань. Вагомим драйвером ринкової експансії та зміцнення бренду корпорації є інтенсивний розвиток продукції під приватними марками (ВТМ), де ключові позиції посідають торгові марки «Премія» та «Повна Чаша».

Базовий вектор господарської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» зосереджений у сегменті ритейлу - роздрібної реалізації продовольчих товарів, напоїв та тютюнової продукції через неспеціалізовану торговельну мережу. Водночас для компанії характерний багатовекторний характер як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції. Додатковий контур бізнес-активності підприємства охоплює внутрішнє харчове виробництво (кондитерський, кулінарний та хлібопекарський напрями), індустрію гостинності (HoReCa), надання транспортно-експедиційних та складських послуг, дистриб'юторське

посередництво, а також девелоперську діяльність, пов'язану зі здачею в оренду комерційних площ (Рис. . 2.2).

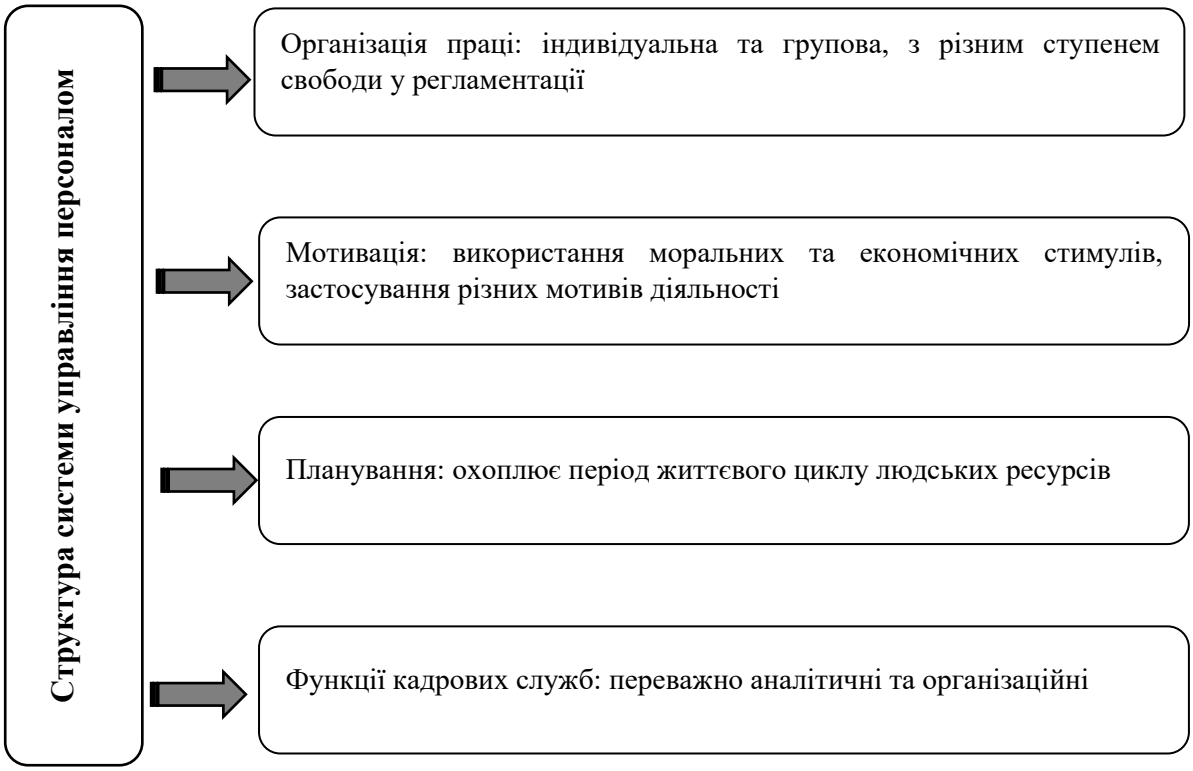


Рис. 2.2. Структура системи управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: розроблено автором.

Процес функціонування системи кадрового менеджменту розгортається у межах тристадійного управлінського циклу:

Аналітико-прогностична стадія: передбачає верифікацію поточної забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, детермінацію перспективної потреби в персоналі на основі планових показників збуту (продажів), а також моніторинг альтернативних варіантів покриття кадрового дефіциту.

Стадія цільового моделювання: орієнтована на гармонізацію кадрової стратегії із загальними корпоративними цілями організації, зокрема в контексті стимулювання операційної ефективності та збільшення обсягів реалізації.

Контрольно-корекційна стадія: полягає у компаративному аналізі фактично досягнутих результатів із плановими імперативами, ідентифікації та нівелюванні

деструктивних відхилень за допомогою інструментів рекрутингу та корпоративного навчання.

Домінантними орієнтирами кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління людським капіталом виступають забезпечення граничної гнучкості та адаптивності менеджменту, імплементація комбінованих моделей оцінювання ефективності (Performance Management), розгортання комплексних систем управління якістю, а також максимізація віддачі від інвестицій у професійний розвиток персоналу (ROI on Training).

Задля реалізації зазначених стратегічних орієнтирів керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформує систему внутрішніх взаємин на засадах суворого дотримання чинного законодавства та розвитку соціального партнерства з метою досягнення балансу інтересів і підвищення загального добробуту.

У загальноекономічному контексті соціальне партнерство інтерпретується як інституціоналізована форма тристоронньої взаємодії (трипартизму) між ключовими суб'єктами ринкової системи - державними інституціями, найманими працівниками (в особі їхніх представницьких органів) та роботодавцями.

Основні положення соціального партнерства повинні бути відображені в законодавстві, зокрема в Конституції. Для регулювання умов праці та заробітної плати укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, митні угоди тощо.Соціальне партнерство виконує три функції, які представлено на рис. 2.3 [13].

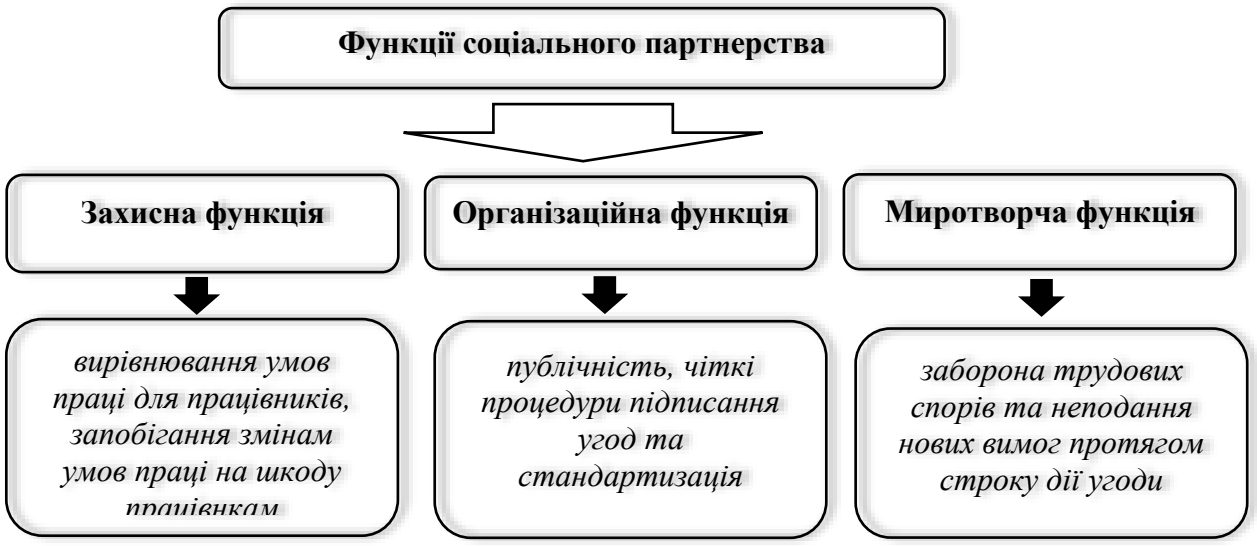


Рис. 2.3. Функції соціального партнерства

Джерело: розроблего автором.

Департамент з управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» виступає стратегічним драйвером забезпечення підприємства висококваліфікованими та вмотивованими людськими ресурсами. У своїй операційній діяльності підрозділ рефлексує базові корпоративні імперативи: антропоцентричний підхід (пріоритетність інтересів співробітників), результативність, якість, соціальну відповідальність та інтерперсональну довіру. Методологічний фундамент кадрового менеджменту компанії інтегрує прогресивний вітчизняний та закордонний досвід, охоплюючи організаційне проектування, функціональне керування, інструменти атестації, безперервний професійний розвиток (lifelong learning), а також архітектоніку корпоративної культури.

Процедура рекрутингу та селекції кадрів детермінується ретельним моніторингом поточних і перспективних потреб компанії, на основі чого для кожної посадової позиції формуються профілі компетентностей (кваліфікаційні карти). Зазначені профілі, верифіковані лінійними керівниками, містять вичерпний дескриптор когнітивних знань, практичних навичок та релевантного досвіду. Джерела залучення кандидатів диверсифіковані на:

Внутрішні: програми горизонтальної та вертикальної ротації, інтракорпоративні оголошення, взаємодія з керівниками структурних підрозділів;

Зовнішні: таргетоване розміщення вакансій у медіапросторі, використання спеціалізованих інтернет-платформ, залучення рекрутингових агенцій та інструменти неформального пошуку (програми рекомендацій, особисті контакти).

Багаторівневий відбір аплікантів передбачає скринінг резюме, первинне інтерв'ю та поглиблені приватні співбесіди, що дозволяє комплексно оцінити професійний потенціал (hard skills), психоемоційні характеристики (soft skills) та адаптаційну здатність індивіда. Фінальна верифікація відповідності кандидата

посадовим вимогам здійснюється в межах випробувального терміну (тривалістю до трьох місяців), за результатами якого приймається остаточне управлінське рішення щодо постійного працевлаштування.

Особливе місце в архітектоніці HR-менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» посідає онбординг (onboarding) нових співробітників, який розгортається за стадіями, наведеними на схемі:

Організаційно-методичне супроводження цієї процедури покладено на кадровий підрозділ (моніторинг кон'юнктури ринку праці, селекція, раціональне розміщення кадрів, формування стабільного колективу, ідентифікація неформальних лідерів) та лінійних HR-менеджерів, які безпосередньо забезпечують інкультурацію новачків, знайомлять їх з умовами праці, функціональними обов'язками та координують процеси первинного навчання. Додатковим інструментом формування кадрового резерву є активна колаборація з закладами вищої освіти щодо організації виробничих практик студентів із наступним працевлаштуванням випускників.

Стратегічний фокус компанії спрямований на безперервне навчання та оптимізацію мотиваційних моделей персоналу задля досягнення операційного автоматизму у виконанні завдань та підвищення стандартів клієнтського сервісу. Водночас внутрішній аудит засвідчує наявність резервів для подальшого вдосконалення системи, зокрема в контексті інтенсифікації процесів адаптації, модернізації крос-функціональних комунікацій та інституціоналізації інституту наставництва (mentoring).

У сучасних реаліях геополітичних та макроекономічних шоків, зумовлених повномасштабною війною, кадрова політика трансформується з інструменту рутинного операційного менеджменту на стратегічний імператив забезпечення життєздатності (виживання) та адаптивного розвитку організації в умовах граничної невизначеності.

Військова агресія, мобілізаційні процеси, масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення, руйнування логістичної та критичної інфраструктури спровокували тектонічні зсуви в архітектурі національної

економіки. Кризові умови оголили вразливі місця організаційних структур більшості суб'єктів господарювання, детермінувавши проблеми з мобільністю та адаптивністю персоналу.

Ключові деструктивні чинники екзогенного характеру, що негативно вплинули на архітектоніку та функціонування вітчизняних підприємств, систематизовано на рис. 2.4.

Ці тригери безпосередньо трансформували функціональний контур кадрової архітектури, зумовивши:

Вимушену оптимізацію та скорочення чисельності штату.

Трансформацію та зменшення фонду оплати праці.

Реконфігурацію критеріїв добору персоналу з акцентом на психологічну регенерацію, стресостійкість (resilience) та адаптивність.

Заморожування найму (hiring freeze) за окремими незатребуваними напрямами діяльності.

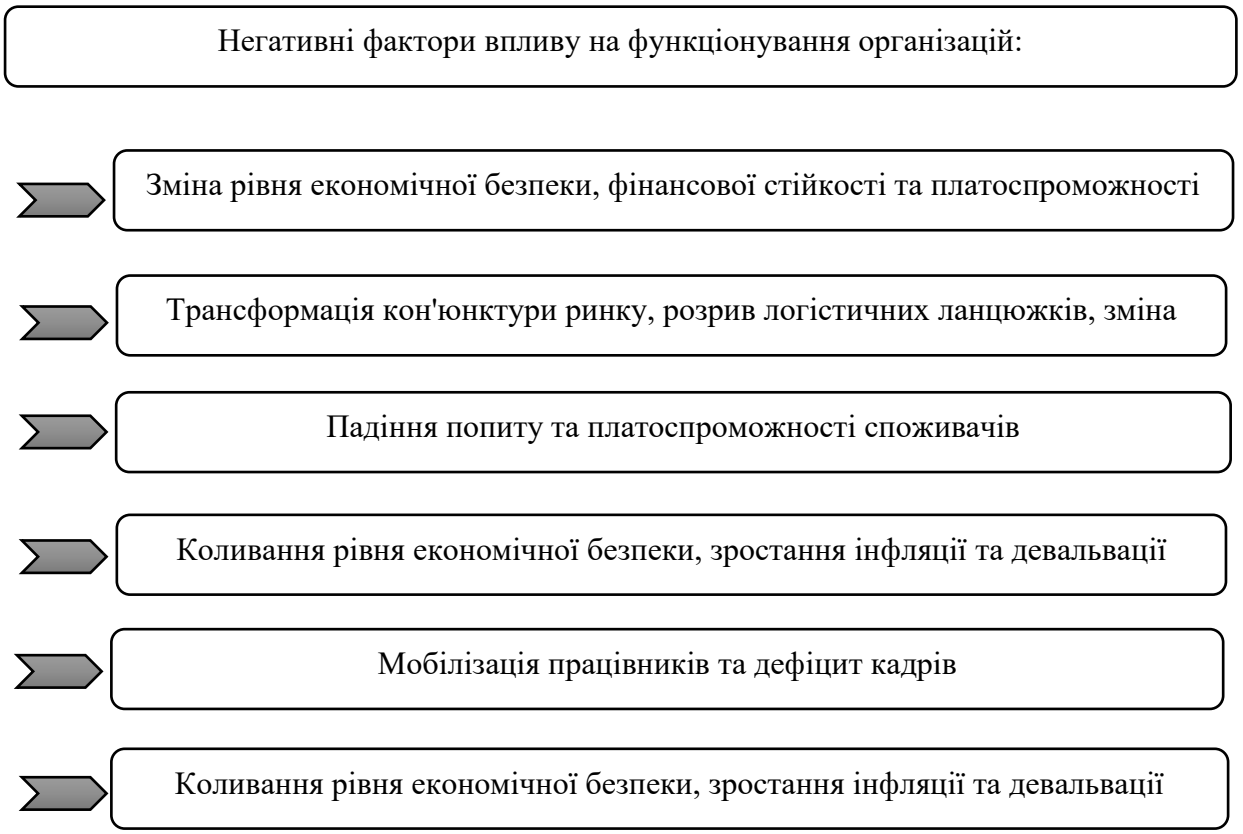


Рис. 2.4. Негативні фактори впливу на функціонування організацій

Джерело: розроблено автором.

Багато організацій перевели персонал на дистанційну роботу або змінили графіки роботи з урахуванням комендантської години та інших обмежень.

З метою пом'якшення негативних наслідків війни для ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується ряд заходів, що представлена в табл. 2.3. На основі наданих даних можна провести комплексний аналіз стратегії управління людськими ресурсами (HR-стратегії) підприємства в умовах воєнного стану. Наведена таблиця відображає системний перехід від класичного менеджменту до кризового управління, де фокус зміщується на збереження людського капіталу, гнучкість та безпеку. Заходи, наведені в таблиці, мають комплексний і збалансований характер. Компанія не просто намагається вижити, а трансformує свою корпоративну культуру під реалії сьогодення.

Таблиця 2.3

Заходи для пом'якшення негативних наслідків війни

Заходи	**Пояснення**
Підтримка та мотивація персоналу	Забезпечення психологічної підтримки працівників
	Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей
	Збереження робочих місць та виплата заробітної плати, наскільки це можливо
	Використання нематеріальних методів мотивації
Підтримка та мотивація персоналу	Забезпечення психологічної підтримки працівників
	Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей
	Запровадження гнучких графіків роботи
	Використання нематеріальних методів мотивації
Адаптація до нових умов	Перехід на дистанційну/гібридну роботу там, де це можливо
	Оптимізація бізнес-процесів та перерозподіл обов'язків
	Навчання персоналу новим навичкам, необхідним в умовах війни (наприклад, робота з онлайн-платформами, цифрові навички).
Кадрова	Залучення ветеранів та ВПО

політика	Співпраця з центрами зайнятості для пошуку нових працівників
	Перегляд системи оплати праці з урахуванням економічної ситуації
Безпека	Забезпечення укриттів на робочих місцях або інформування про найближчі укриття
	Проведення інструктажів з техніки безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях

Джерело: [14].

Практична імплементація запропонованого комплексу антикризових заходів дозволить суб'єкту господарювання нівелювати ризики деструктивного відтоку інтелектуального капіталу (втрати ключових фахівців), капіталізувати рівень стратегічної стійкості (resilience) бізнес-системи до екзогенних шоків, а також зміцнити позиції позитивного та соціально відповідального бренду роботодавця (employer branding). У кінцевому підсумку зазначені трансформації виступатимуть драйвером стабілізації операційної ефективності компанії в умовах перманентної макроекономічної турбулентності.

Попри неможливість повної нейтралізації деструктивного впливу воєнно-політичних форс-мажорів на фінансово-господарську діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», підприємство володіє достатнім потенціалом для оптимізації внутрішньоорганізаційних процесів та превентивної підтримки персоналу. Стратегічні вектори модернізації системи кадрового менеджменту в умовах воєнного стану диференційовано за такими цільовими орієнтирами: моніторингово-адаптивний контур: здійснення безперервного скринінгу динаміки зовнішнього середовища з метою гнучкого коригування елементів кадрової політики відповідно до актуальних викликів; комунікативно-інформаційний вектор: розгортання транспарентних каналів інтракорпоративної комунікації для оперативного інформування трудового колективу про інституційні зміни; психосоціальний драйвер: інституціоналізація сприятливого мікроклімату, атмосфери солідарності та взаємодопомоги всередині крос-функціональних команд; патернал-безпековий імператив: безумовне забезпечення безпеки життєдіяльності та праці співробітників як базової передумови збереження кадрового потенціалу організації.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Розробка системи безперервного розвитку управлінських компетенцій та оптимізація кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд»**

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» постала необхідність переходу від епізодичного навчання до комплексної системи безперервного розвитку управлінських компетенцій. На нашу думку, ключовим рішенням у цьому напрямі є створення внутрішньої «Академії лідерства», яка базуватиме навчальний процес на трьох ієрархічних рівнях підготовки:

Lower Management (завідувачі відділів, операційна ефективність, управління невеликими групами).

Middle Management (заступники та директори магазинів, стратегічне мислення, управління змінами, фінансовий менеджмент).

Upper Management (Регіональні керівники, сервісне лідерство, антикризове управління, інноваційний розвиток).

Важливим елементом Академії має стати впровадження LMS-платформи (Learning Management System), що дозволить автоматизувати процеси призначення курсів, тестування та відстеження прогресу кожного потенційного керівника. Варто зазначити, що автоматизація навчання є критично важливою для забезпечення сталого розвитку мережі «Сільпо» в умовах високої динаміки ритейлу.

Для забезпечення сталого розвитку мережі «Сільпо» необхідно оптимізувати процес формування кадрового резерву. Пропонується впровадження наступних інструментів:

1. Програма «Fast Track» - прискорена підготовка високопотенційних співробітників (HiPo) для зайняття керівних посад протягом 6–9 місяців. Це

дозволить закривати вакансії внутрішніми кандидатами, що на 30–40% дешевше за зовнішній рекрутинг.

2. Методика «Assessment Center» - використання ділових ігор та кейс-стаді для об'єктивної оцінки управлінського потенціалу лінійного персоналу.

3. Job Shadowing (Тіньове навчання) - практика, при якій резервіст супроводжує діючого керівника протягом робочого тижня, вивчаючи реальні управлінські процеси «зсередини».

Поширений серед частини управлінського корпусу підхід щодо можливості відтермінування інституціоналізації кадрової політики є теоретично та практично хибним, оскільки деструктивні трансформації в трудовому колективі на ранніх етапах розвитку компанії можуть нівелювати її подальший ринковий потенціал. У зв'язку з цим виникає необхідність детального рефреймінгу змістовного наповнення системи кадрового менеджменту крізь призму стадій життєвого циклу організації (ЖЦО). Зазначений елемент посідає домінантне місце в архітектоніці загального управління суб'єктами господарювання, виконуючи функцію універсального інструменту координації людських ресурсів. Водночас проектування результативної кадрової архітектури перебуває у прямій залежності від скоординованої взаємодії всіх рівнів корпоративного управління: вищого керівництва (top management), профільних HR-департаментів та лінійних менеджерів нижчої ланки.

Цільовий вектор кадрової стратегії будь-якого бізнес-суб'єкта є похідним від його глобальних місійних орієнтирів та загальної генеральної стратегії розвитку на ринку. З економічного погляду, під ефективністю кадрової політики слід розуміти інтегральний показник, що відображає співвідношення досягнутих соціально-економічних результатів (продуктивності, ретенції кадрів, інноваційної активності) до обсягу сукупних фінансових та організаційних витрат, спрямованих на їхнє забезпечення.

Усі кількісні показники поділяються на декілька категорій відповідно до основних напрямів кадрової політики. До якісних показників, зазвичай, відносять такі як: індекс задоволеності виконуваною роботою, результати

перевірок державними органами у сфері дотримання трудового законодавства, кількість реалізованих ініціатив та проєктів кадрового підрозділу підприємства.

Таким чином, кадрова політика є фундаментом кадрової роботи підприємства та визначення кадрової стратегії підприємства. Добре продумана кадрова політика — одна з умов успішної роботи будь-якого підприємства. При цьому необхідно постійно удосконалювати кадрову політику, оскільки вимоги законодавства та економіки постійно змінюються.

Враховуючи високу динаміку ритейлу, традиційні аудиторні лекції є малоефективними. На нашу думку, пропонується впровадження інноваційних методів:

1. Мікронавчання (Micro-learning) - короткі навчальні модулі (до 10 хв) у мобільному додатку, які керівник може пройти безпосередньо на робочому місці.

2. Бізнес-симуляції - використання інтерактивних тренажерів, де менеджер моделює роботу магазину (замовлення товару, графіки персоналу, акційні активності) та бачить вплив своїх рішень на P&L (звіт про прибутки та збитки).

3. Система внутрішнього менторства - закріплення за кожним молодим керівником досвідченого наставника з іншого регіону для запобігання конфлікту інтересів та об'єктивної оцінки розвитку Soft Skills.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «Сільпо-Фуд» сформувати стійку систему відтворення управлінського ресурсу. Очікується, що впровадження «Академії лідерства» та цифрових платформ навчання дозволить:

- знизити плинність кадрів серед менеджерів середньої ланки на 15%;

- скоротити час адаптації нових директорів магазинів на 25%.

Це забезпечить високу якість сервісу та операційну стабільність мережі в умовах ринкових викликів.

Одним із яскравих прикладів роботи Штабу підтримки працівників у перші тижні повномасштабного вторгнення стали організація евакуації працівників з Харківщини, Чернігівщини та інших гарячих точок за лічені дні, забезпечення внутрішньо переміщених осіб тимчасовим житлом, надання психологічної

підтримки, а також допомога у пошуках нової роботи у місці тимчасового проживання.

Також було запущено внутрішню програму підтримки «Рука допомоги», складовими якої є:

- Програми психологічної підтримки - проведення групових та індивідуальних сесій з досвідченими психологами, тренінгів зі стресостійкості і емоційного вигоряння, консультації для працівників у кризових станах;

- Навчання першій домедичній допомозі - організація курсів із базової медичної підготовки: зупинка кровотечі, серцево-легенева реанімація, надання допомоги при пораненнях і втратах свідомості;

- Відновлювальні програми у літніх таборах допомоги - заїзди до оздоровчих таборів, де працівники можуть відновити психологічний та фізичний стан завдяки терапевтичним активностям, спорту та відпочинку на природі;

- Створення «незламних офісів» - забезпечення працівників робочими місцями з живленням від генераторів, зв'язком та Інтернетом для безперервної роботи під час відключень електроенергії;

- Проєкти з реінтеграції ветеранів та робота з мобілізованими - підтримка колег, які проходять або пройшли військову службу, через адаптаційні програми, гнучкий графік, перенавчання та психологічний супровід.

Особливу роль у мотивації персоналу відіграє розвиток лідерства та кар'єрне зростання всередині компанії. У ТОВ «Сільпо-Фуд» активно реалізується система управління талантами, яка включає регулярне оцінювання компетенцій, складання індивідуальних планів розвитку та відкриту комунікацію між працівниками й керівництвом щодо можливостей кар'єрного просування. Такий підхід стимулює внутрішню мотивацію через відчуття перспективи, значущості внеску працівника у загальний результат і довіру до компанії.

Крім того, у межах побудови сучасної системи мотивації компанія впроваджує цифрові рішення. Зокрема, у «Сільпо» використовується мобільний застосунок для працівників, який забезпечує доступ до графіку змін, новин

компанії, можливості зворотного зв'язку та системи визнання досягнень. Це не лише спрощує внутрішню комунікацію, а й посилює відчуття залученості кожного співробітника до єдиного інформаційного простору компанії.

У воєнних реаліях компанія також активізувала свою соціальну відповідальність, що стало ще одним чинником нематеріальної мотивації. Спільна участь працівників у благодійних ініціативах, волонтерських проєктах та гуманітарній допомозі зміцнила командний дух і підвищила рівень лояльності до бренду роботодавця. Такі дії посилюють емоційну прив'язаність до компанії, яка є одним із найстійкіших факторів мотивації.

Отже, у сучасних умовах ведення бізнесу мотивація персоналу набуває стратегічного значення, перетворюючись із додаткової управлінської функції на ключовий інструмент досягнення сталого розвитку компанії. Мотиваційна система ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє ефективну інтеграцію класичних теорій мотивації з сучасними підходами до управління персоналом. Враховуючи складні соціально-економічні умови, компанія робить акцент на довготривалому емоційному зв'язку з працівниками, можливостях розвитку, соціальній підтримці та прозорості управлінських рішень.

Однією з ключових переваг мотиваційної моделі «Сільпо-Фуд» є її багатовекторність і адаптивність. Компанія не просто впроваджує стандартизовані HR-інструменти, а постійно вдосконалює їх. В умовах війни, економічних викликів і цифрової трансформації керівництво змогло оперативно переглянути свої підходи до мотивації, посиливши фокус на безпеку, емоційний добробут та соціальну підтримку працівників.

Соціальна відповідальність є ще однією визначальною рисою системи мотивації в ТОВ «Сільпо-Фуд». Компанія інтегрує принципи етичного бізнесу, підтримує сталі цінності й демонструє турботу про локальні громади. Це формує не просто лояльність, а глибоке відчуття приналежності до спільної справи — фактор, який складно оцінити кількісно, але який суттєво впливає на якість командної роботи й рівень продуктивності.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд», як одного з лідерів ринку роздрібної торгівлі, стратегічно важливо не лише зберегти команду, а й створити умови, за яких кожен працівник почуватиметься захищеним, почутим і цінним. Саме тому при удосконаленні системи мотивації організації варто сфокусуватися на таких аспектах:

- забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу - створення захищених укриттів, розробка маршрутів евакуації, удосконалення системи психологічної допомоги для працівників;

- удосконалення системи комунікації, забезпечуючи такі принципи, як прозорість та системність — оптимальними заходами є проведення регулярних анонімних опитувань стосовно рівня задоволеності працівниками умовами роботи, створення каналів зворотнього зв'язку та проведення зустрічей між керівництвом та працівниками різних рівнів підприємства;

- створення єдиної прозорої системи фінансового стимулювання - організація прогнозованої системи премій, наприклад, за допомогою введення чітких критеріїв чи системи додаткових балів;

- мотивація окремих соціальних груп з-поміж працівників - важливо враховувати особливості мотиваційних чинників для окремих груп працівників: молодь прагне до самореалізації, розвитку та гнучкості, у той час як старше покоління зацікавлене у стабільності, окремій фінансовій підтримці тощо.

Таким чином, удосконалення системи мотивації у ТОВ «Сільпо-Фуд» повинне виходити за рамки матеріальних заохочень і включати весь спектр людських потреб — від базової безпеки до визнання та самореалізації.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Запропоновані заходи з вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» мають на меті підвищення ефективності роботи компанії, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та забезпечення

стабільності в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Для обґрунтування доцільності їх впровадження проведено комплексний аналіз витрат, очікуваних результатів, соціальних та економічних ефектів, а також оцінку потенційних ризиків.

Запропоновані ініціативи потребують певних фінансових вкладень, проте вони орієнтовані на отримання довгострокової вигоди. Склад та обсяг необхідних інвестицій представлено нижче:

Гнучка система преміювання: потребує створення додаткового фонду оплати праці в розмірі 3 млн грн на рік, виходячи з чисельності персоналу 29 526 осіб та середнього розміру премії 5% від посадового окладу.

Онлайн-платформа для навчання: витрати оцінюються у 2 млн грн одноразово (розробка та запуск) та 0,5 млн грн щорічно на технічну підтримку та оновлення контенту.

Регіональні HR-офіси: потребуватимуть 4 млн грн на рік, що включає витрати на оренду приміщень, заробітну плату персоналу та обладнання робочих місць.

Система автоматизованого підбору кадрів (AI): інвестиції на етапі запуску становлять 1,5 млн грн.

Економічна доцільність заходів підтверджується прогнозованим зростанням продуктивності та оптимізацією витрат на персонал. Гнучка система преміювання здатна підвищити продуктивність праці на 5%, що, враховуючи дохід компанії у 84,7 млрд грн за 2023 рік, може потенційно додати до 4,2 млрд грн доходу на рік.

Зниження показника плинності (обігу) кадрів з 18% до 15% дозволить заощадити близько 5 млн грн щорічно. Даний розрахунок базується на середній вартості найму одного працівника в ритейлі (10 тис. грн). Додатково, впровадження AI-підбору зменшить операційні витрати на рекрутинг на 20% (економія 2 млн грн на рік). Узагальнені дані щодо витрат та ефектів наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати та економічний ефект від заходів

Заходи	Витрати, млн грн	Економічний ефект, млн грн/рік
Гнучка система преміювання	3	4200
Онлайн-платформа для навчання	2 (одноразово) + 0,5 (щоріч.)	1 000 (через кваліфікацію)
Регіональні HR-офіси	4	800 (через оптимізацію)
AI-підбір кадрів	1,5	200

Соціальний ефект полягає у підвищенні рівня задоволеності персоналу з 78% до 85%, що критично важливо для лояльності в умовах воєнного часу. Розширення кадрового резерву до 6% (з 4,9%) відкриває нові можливості для кар'єрного зростання, а онлайн-навчання забезпечує рівний доступ до професійного розвитку для працівників у всіх регіонах, зокрема у зонах поблизу бойових дій. Реалізація проектів пов'язана з низкою ризиків, які потребують управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ризики та заходи мінімізації

Ризик	**Ймовірність**	**Заходи мінімізації**
Недостатнє фінансування	Середня	Поетапне впровадження за пріоритетністю
Опір персоналу змінам	Висока	Прозора комунікація, навчання, роз'яснення переваг
Технічні збої в AI-системі	Низька	Пілотний запуск у одному регіоні, тестування алгоритмів

Проведений аналіз свідчить, що запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та соціально значущими. Попри необхідність інвестицій, очікуваний економічний ефект багаторазово перевищує витрати. Впровадження інноваційних інструментів (AI-рекрутинг, онлайн-платформи) та зміна підходів до мотивації дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише стабілізувати кадровий склад, а й суттєво підвищити прибутковість за рахунок зростання

продуктивності праці. Виявлені ризики є керованими та можуть бути мінімізовані за умови системного підходу до реалізації змін.

Комунікації мають важливе значення в процесі розробки вимог до програмного забезпечення, оскільки надають необхідні засоби для збору, аналізу та специфікації вимог, здійснення зворотного зв'язку та коригування цілей і процедур комунікаційного процесу. Тому і проєктна команда підприємства, і представники замовника програмного забезпечення повинні знати основні методи та способи застосування комунікаційних технологій і бути здатними ухвалювати важливі рішення щодо їх використання.

Правильна організація комунікаційного процесу між проєктною командою та замовником є запорукою успішності програмного проєкту. Відповідно проєктна команда ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за умови встановлення ефективної комунікації з клієнтами підприємства матиме чіткі орієнтири для свого розвитку з метою задоволення потреб замовників і забезпечення таким чином економічної вигоди для підприємства.

Об'єднання керівників та професіоналів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у проєктну команду дає змогу досягти ефекту синергізму, що означає стрибкоподібне збільшення результатів інтелектуальної праці завдяки когерентному сполученню їх креативних потенціалів та інноваційних ідей, що ініціює настання «режиму із загостренням», в якому сформовані синергічні взаємозв'язки утворюють високопродуктивний сінтелектуальний простір та сприяють, таким чином, якісному оновленню всієї системи управління підприємством. Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості підвищення ефективності функціонування систем управління завдяки розвитку на ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» самоорганізованої проєктної команди, що здатна у відносно короткі проміжки часу розглядати великий спектр імовірних управлінських рішень та обирати оптимальні напрями реалізації проєктів.

Запропоновані напрями розвитку та підвищення ефективності проєктної команди ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» передбачають такі реалізацію таких комплексних заходів: застосування сучасних інформаційних технологій управління

проєктною командою; мінімізацію ризиків функціонування проєктної команди; орієнтацію на досягнення ефекту синергії в роботі проєктної команди; вдосконалення комунікацій із замовниками проєктів інформатизації; підвищення якості результатів роботи проєктної команди; цілеспрямоване управління змінами та розвиток команди; підвищення кваліфікації виконавців і керівника проєктної команди.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підкреслює засвідчує домінантну роль архітектоніки кадрового менеджменту в забезпеченні життєдіяльності сучасних суб'єктів господарювання, що функціонують в умовах високої турбулентності та нелінійності розвитку екзогенного й ендогенного середовища. У постіндустріальній економіці інтелектуально-креативний та кваліфікаційний потенціал персоналу трансформується у базовий детермінант формування стійких конкурентних переваг підприємства, а акумульовані знання та компетенції працівників виступають ключовим ендогенним драйвером інноваційного поступу. Зазначена тенденція імперативно вимагає проектування проактивних кадрових стратегій, сфокусованих на залученні, безперервному розвитку та кастомізації систем мотивації високопродуктивних людських ресурсів (Talent Management). У цьому контексті підсистема управління персоналом інтерпретується як іманентний, динамічно адаптивний елемент загальноорганізаційної системи, що безперервно еволюціонує симультанно зі змінами ринкової кон'юнктури.

Дослідження, проведене на прикладі підприємства роздрібної торгівлі «Сільпо-Фуд», підтверджує загальну тенденцію та висвітлює специфічні проблеми, з якими стикаються підприємства цієї галузі в умовах війни. Необхідність врахування факторів безпеки, збереження кадрового потенціалу, адаптації до нових форм роботи та підтримки мотивації персоналу стає ключовою для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку компанії.

Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022–2025 роки дозволило комплексно оцінити діяльність компанії, виявити її сильні сторони та проблемні аспекти, а також розробити практичні рекомендації для вдосконалення кадрової політики.

Аналіз організаційно-економічних характеристик показав, що компанія демонструє стійкість у кризових умовах, зокрема через війну, зберігаючи зростання доходів і мережі магазинів. Соціальна відповідальність, значна чисельність персоналу та активна робота з його розвитку є важливими перевагами.

Оцінка системи управління персоналом виявила позитивну динаміку ключових показників. Продуктивність праці зросла на 12% у 2025 році (порівняно з 8% у 2024-му), обіг кадрів знизився до 18% (у 2023 році - 20%), а рівень задоволеності працівників збільшився до 78% (проти 72% роком раніше). Середній дохід на одного працівника у 2025 році становив 2,87 млн грн.

Ефективність кадрової політики підтверджується зростанням ключових показників, таких як продуктивність і лояльність персоналу. Однак низький рівень охоплення кадрового резерву та потреба в підвищенні заробітної плати для частини працівників вказують на необхідність змін.

Запропоновані заходи включають впровадження гнучкої системи преміювання, що може забезпечити зростання продуктивності на 5% і додатковий дохід у 4,2 млрд грн на рік. Очікується, що зниження обігу кадрів до 15% дозволить зекономити до 5 млн грн щорічно на витратах на найм і навчання. Створення онлайн-платформи для дистанційного навчання забезпечить 100% охоплення персоналу, а впровадження системи AI-підбору кадрів дозволить зменшити витрати на рекрутинг на 20%. Ці ініціативи спрямовані на підвищення продуктивності, зниження обігу кадрів і зростання задоволеності працівників.

Отже, підтримання високого рівня конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільності й кризових явищ потребує комплексного підходу до управління персоналом. Насамперед важливим є формування та збереження кадрового потенціалу

шляхом інвестування в професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та створення комфортного робочого середовища. Не менш значущим є застосування стратегічних підходів до управління людськими ресурсами, що передбачають оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, систематичний аналіз потреб персоналу та тенденцій ринку праці. Водночас кадрова політика має враховувати особливості галузі, специфіку діяльності підприємства та вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних, економічних і соціальних ризиків. Особливу увагу доцільно приділяти створенню безпечних умов праці, підтримці психологічного благополуччя працівників і формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до сучасних викликів, зміцненню їхньої стійкості та формуванню передумов для ефективного функціонування й подальшого розвитку, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дончак Л., Добіжа В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2018. № 17. С. 233–239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf

2. Часник Ю. М. Персонал - основний ресурс підприємства : thesis. 2014. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42458

3. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : Підручник. Центр учб. літ., 2011. 468 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf

4. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. *Економічний простір.* 2024. № 189. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1439

5. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : Навч. посіб. Тернопіль : МОН УКРАЇНИ ТЕРНОП. НАЦ. ЕКОН. УН-Т, 2017. 210 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017=ВЕРСТКА

6. Менеджер в антикризовому управлінні : thesis / Ю. П. Скиданенко та ін. 2012. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28401

7. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2005. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf

8. Смірнова К. Кадровий менеджмент : Конспект лекцій. Одеса : Од. держ. екол. ун-т, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL _2022.pdf

9. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство.* 2018. № 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

10. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ / О. Дяків та ін. Тернопіль, 2022. 280 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник% 202022% 20МР-33.pdf ґ

11. Офіційний сайт «Сільпо». URL: https://silpo.ua/reports

12. Стасів О., Бутинська Р. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права.* 2021. URL: https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/749

13. Чмихало Н. Соціальне партнерство. Фармацевтична енциклопедія. 2020. URL: https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/16682/socialne-partnerstvo

14. Hurzhii, N. & Bateruk, M. (2025). Personnel management of organizations (on the example of LLC "SilpoFood"). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development,* 1(31), 79-94. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07

15. Хомич, І. Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 105–116.

16. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип.: у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ : КНЕУ. 2010. Том 1. С. 250–259.

17. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 27. С. 9–16.

18. Бондаренко О. Соціологічне визначення поняття корпоративна культура. *Нова парадигма.* 2016. Випуск130. С. 132–146.

19. Баловсяк Н. (2022). Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура IT компаній за війни URL: https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-za-viini-98xrmv

20. Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193-198.

21. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід,* 2019. № 2. С. 73-78.

22. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації.* 2020. Вип. 12. С. 125-129.

23. Кальницька І. В. Управління організацією та її моделі. Вісник *Проблеми сучасної економіки.* 2016. № 1 (33).

24. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства:навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.

25. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості.* 2015. № 2. С. 24-28.

26. Лазненко О.В. Сучасні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком.* 2019. № 22. С. 33-35.

27. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48.

28. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. С. 185-186.

29. Літинська В.А., Залуська В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2018. № 6 (17). С. 248 – 252.

30. Сорока Л.М. Сутність кадрової політики та її види. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації». Чернігів, 27 грудня 2022 р. С. 15 – 18.

31. Мельниченко А.С., Качур Т.В. Види кадрової політики та механізм її реалізації у регіоні. Вісник Національного Університету Цивільного Захисту. 2022. № 2 (17). С. 232 – 241. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-2-28

32. Кравчук О.І., Варіс І.О., Дудник Є.М. Конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку праці: інструменти підвищення в цифровому середовищі. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 3 (32). С. 19 – 25. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-4

33. Сало Я.В. Особливості формування бренду роботодавця. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 92 – 96. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-14

34. Цимбалюк С.О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки.* 2015. № 4. С. 247 – 252.

35. Фірсова С.Г., Кожухівська А.О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка.* 2020. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020-9.51

36. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. БізнесІнформ. 2021. № 4. С. 302 309. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309

37. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» Звіт про функціонування ІСМ. URL: https://static.silpo.ua/content/2023/06/05/647e251994793.pdf

38. Рудковська Т. Огляд власних торгових марок мережі Сільпо. GoToShop. URL: https://surl.li/qbzucx