



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В. І.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**Формування системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і
адміністрування)»

Смірнова Сергія Олеговича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ доктор економічних наук, професор
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Живко Зінаїда Богданівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____ кандидат технічних наук., доцент
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Леськів Г. З.
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу

на тему:

**Формування системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»**

Здобувача вищої освіти Смірнова С. О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Янків М. Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ **Леськів Г. З.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ **Копитко В. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь _____ Магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організації і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ Копитко В. І.
«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Смірнову Сергію Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: _____ Формування системи HR-менеджменту на підприємстві
_____ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Керівник роботи: _____ Янків Мирон Дмитрович
_____ доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *30 травня 2025 року № 50*

2. Строк подання здобувачем роботи _____ *10 січня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи _____ *Нормативно-правові акти та закони
України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
Рис. 1.1 – 1.8, табл. 1.1-1.7 – науково-теоретичні основи формування системи HR-менеджменту на підприємстві

_____ Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.9 – аналіз HR-системи підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

_____ Рис. 3.1 – 3.4 і табл. 3.1 – 3.12 – удосконалення системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- березень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердженн</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

(підпис)

Смірнов С. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Смірнов С. О. Формування системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 104 сторінки, включаючи 28 таблиць, 17 рисунки.

Розглянуто теоретичні та методичні основи формування системи HR-менеджменту на підприємстві, зокрема розкрито поняття, зміст, функції та роль HR-менеджменту в забезпеченні ефективного розвитку підприємства; основні принципи, підходи, методологію та інструменти управління персоналом у сучасних умовах господарювання; проведено аналіз HR-системи підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», охарактеризовано його організаційно-економічну діяльність, досліджено кадровий склад, організаційну структуру управління персоналом; на основі проведених досліджень розроблено практичні пропозиції щодо підвищення ефективності мотивації, розвитку та утримання персоналу.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, кадрова політика, система мотивації, розвиток персоналу, утримання персоналу, ефективність, підприємство, організаційна структура.

ANNOTATION

Serhii Smirnov. Formation of the HR management system at SILPO-FOOD LLC. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The work volume is 104 pages, including 28 tables, 17 figures. The theoretical and methodological foundations of the formation of the HR management system at the enterprise are considered; in particular, the concept, content, functions, and role of HR management in ensuring the effective development of the enterprise are revealed; the main principles, approaches, methodology, and tools of personnel management in modern business conditions are analyzed; the HR system of SILPO-FOOD LLC is analyzed, its organizational and economic activities are characterized; based on the conducted research, practical proposals for increasing the effectiveness of personnel motivation, development, and retention are developed.

Based on the elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions and suggestions are made.

Key words: HR management, personnel management, personnel policy, motivation system, personnel development, personnel retention, efficiency, enterprise, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1 Поняття та зміст HR-менеджменту: функції та роль у розвитку підприємства.....	12
1.2 Основні принципи та підходи до управління персоналом на сучасному підприємстві.....	42
1.3 Методологія та інструменти формування HR-системи підприємства.....	49
Висновки до I розділу.....	54
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ HR-СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	56
2.2 Дослідження кадрового складу та організаційної структури підприємства.....	65
2.3 Оцінка ефективності функцій HR та системи мотивації.....	73
Висновки до II розділу.....	80
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	
3.1 Основні напрями вдосконалення HR-процесів та управління персоналом.....	82
3.2 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності мотивації, розвитку та утримання персоналу.....	91
Висновки до III розділу.....	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки проблема ефективного управління людськими ресурсами набуває особливого значення для підприємств усіх форм власності та сфер діяльності. Зростання конкуренції, динамічні зміни споживчого попиту, технологічна трансформація бізнес-процесів і високі вимоги до якості обслуговування клієнтів обумовлюють необхідність формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах. Актуальність цієї теми зумовлена тим, що саме від правильно організованої роботи з персоналом залежить здатність компанії реалізувати свої стратегічні цілі, підвищити продуктивність праці та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

На сучасному етапі розвитку української економіки питання управління персоналом набувають особливого соціально-економічного значення. Підприємства, що діють у сфері роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», функціонують у висококонкурентному середовищі, де успіх бізнесу багато в чому залежить від кваліфікації, мотивації та професійної компетентності працівників. У таких умовах недостатньо лише забезпечувати виконання стандартних функцій управління персоналом — важливим є комплексний підхід, що охоплює планування, розвиток, мотивацію та оцінку ефективності роботи співробітників.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема формування ефективної системи HR-менеджменту на підприємствах виникає внаслідок низки факторів. По-перше, традиційні підходи до управління персоналом, які зосереджувалися переважно на адміністративному контролі та виконанні нормативних функцій, не забезпечують високої мотивації та залученості працівників. По-друге, постійна зміна ринкових умов і зростання конкуренції в роздрібній торгівлі потребують швидкої адаптації персоналу до нових технологій, стандартів обслуговування та корпоративної культури. По-третє, зростає значення стратегічного управління персоналом як фактору

конкурентоспроможності підприємства, що формує потребу в системному підході до планування та розвитку кадрового потенціалу.

Важливим аспектом проблеми є суперечність між існуючим станом управління персоналом на підприємствах та бажаним рівнем ефективності функцій HR. З одного боку, підприємство потребує висококваліфікованих, мотивованих та адаптивних працівників; з іншого — часто відсутні сучасні інструменти оцінки та розвитку персоналу, що стримує організаційний розвиток і негативно впливає на економічні результати. Ця суперечність стає основою для дослідження, спрямованого на розробку комплексних рекомендацій щодо удосконалення HR-системи на прикладі конкретного підприємства.

Своєчасне та ефективне вирішення проблеми формування HR-системи має як наукове, так і практичне значення. З наукової точки зору, дослідження сприяє поглибленню теоретичних знань у галузі управління персоналом, розвитку концепцій стратегічного HR-менеджменту, а також формуванню методологічних підходів до оцінки ефективності HR-процесів. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування її результатів безпосередньо на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати мотиваційну систему та забезпечити сталий розвиток компанії.

Якщо проблему не вирішувати, наслідки можуть бути серйозними: підвищена плинність кадрів, низька мотивація, зниження продуктивності праці, погіршення якості обслуговування клієнтів, втрати конкурентних позицій на ринку. У свою чергу, удосконалена система HR-менеджменту сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, формуванню корпоративної культури та створенню сприятливих умов для розвитку персоналу.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблема управління персоналом досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії HR-менеджменту зробили Д. Ульріх, Г. Беккер, П. Друкер та українські дослідники, такі як О. Кривошея, В. Лук'яненко та І. Рибак, які висвітлюють концепції стратегічного управління

персоналом, оцінки ефективності HR-процесів та методи мотивації працівників. Результати досліджень дозволяють сформулювати сучасні підходи до побудови системи HR, проте практичні аспекти їх впровадження на українських підприємствах, особливо у сфері роздрібної торгівлі, потребують додаткового аналізу та адаптації до специфіки діяльності компаній.

Об'єкт дослідження є процеси управління персоналом на підприємствах роздрібної торгівлі, які формують проблемну ситуацію та впливають на ефективність функціонування компанії

Предмет дослідження - система HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що включає функції планування, підбору, розвитку, оцінки та мотивації персоналу.

Мета роботи та завдання. Метою роботи є розробка пропозицій щодо формування та вдосконалення системи HR-менеджменту на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом і потреб розвитку компанії.

Основними завданнями дослідження є:

дослідити теоретичні основи HR-менеджменту, визначити його роль та функції у розвитку підприємства;

проаналізувати принципи та підходи до управління персоналом на сучасних підприємствах, визначити методи формування ефективної HR-системи;

оцінити стан HR-системи на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», здійснити аналіз кадрового складу, організаційної структури та системи мотивації;

виявити проблемні аспекти управління персоналом та оцінки ефективності HR-процесів;

розробити пропозиції щодо удосконалення HR-системи, підвищення мотивації, розвитку та утримання персоналу.

Методи дослідження. У роботі передбачається застосування наступних методів дослідження: системний аналіз — для комплексного оцінювання HR-

процесів та їх взаємозв'язку з результатами діяльності підприємства; історичний та діалектичний методи — для вивчення еволюції HR-менеджменту та тенденцій його розвитку на підприємстві; аналіз і синтез — для структурування інформації та формування узагальнених висновків; моделювання та прогнозування — для розробки пропозицій щодо вдосконалення HR-системи; економіко-математичні методи та експертні оцінки — для оцінки ефективності системи мотивації та розвитку персоналу.

Інформаційною базою дослідження є підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що є одним із провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні. Компанія заснована у 1998 році, має широку мережу магазинів по всій території країни. Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю. Основні напрямки діяльності включають роздрібну торгівлю продуктами харчування, розвиток логістичних та складських потужностей, впровадження сучасних ІТ-рішень для обліку та управління запасами. Чисельність працюючих станом на 2025 рік перевищує 25 000 осіб. Матеріально-технічна база представлена сучасними магазинами, складськими комплексами, транспортними засобами для логістики та забезпечення доставки продукції. Основними конкурентами є мережі «АТБ», «Фора», «Новус» та інші національні та регіональні оператори.

Наукова новизна. Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до формування системи HR-менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі, що враховує специфіку діяльності українських компаній, зокрема ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Вперше здійснено системний аналіз HR-процесів на підприємстві, включно з оцінкою кадрового складу, організаційної структури, системи мотивації та розвитку персоналу. Крім того, запропоновано модель оптимізації HR-процесів, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та сприяти сталому розвитку підприємства.

Практична значущість полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених пропозицій на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Впровадження рекомендацій дозволяє: підвищити ефективність планування та

розвитку персоналу; оптимізувати систему мотивації та стимулювання працівників; знизити плинність кадрів та підвищити залученість працівників; створити сприятливі умови для формування корпоративної культури та підвищення професійного рівня персоналу

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел. Основна частина роботи складається з трьох розділів: перший присвячений теоретичним аспектам HR-менеджменту та сучасним підходам до управління персоналом; другий містить аналіз стану HR-системи на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», включаючи оцінку кадрового складу, організаційної структури та системи мотивації; третій розділ присвячений розробці пропозицій щодо удосконалення HR-системи та підвищення ефективності управління персоналом. Обсяг роботи складає 104 сторінки, включає 17 рисунків та 28 таблиць.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та зміст HR-менеджменту: функції та роль у розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективно управління людськими ресурсами виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності організації. HR-менеджмент (Human Resource Management) є системою організаційних, соціальних та економічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства висококваліфікованими, мотивованими та ефективними кадрами. Його основне завдання полягає у формуванні та підтриманні такого кадрового потенціалу, який би забезпечував досягнення стратегічних цілей компанії [1].

HR-менеджмент не обмежується лише рекрутингом або кадровим обліком, а охоплює комплекс функцій, що забезпечують життєвий цикл працівника на підприємстві: від підбору й адаптації до розвитку, оцінювання та мотивації. Згідно з сучасними підходами, HR-менеджмент розглядається як стратегічний партнер бізнесу, який впливає на загальні результати діяльності підприємства через оптимізацію людського капіталу.

Розглянемо філософію HR-менеджменту. Вона лише трохи змінилася з початку появи. Спочатку формулювання визначалося, як: «управління персоналом найточніше можна з'ясувати, як послідовність заходів, дозволяють працівникові й організації, що наймає його, дійти згоди щодо характеру і завдань відносин найму і потім виконати цю угоду». Наступним визначенням було: «Управління персоналом - це послідовні дії, які, по-перше, дозволяють працівникові та організації, що використовує його вміння та навички, дійти згоди про завдання та характер їх трудових відносин і, по-друге, забезпечують виконання цієї угоди». Дане розуміння специфіки управління персоналом було перенесено у філософію та поняття терміна «HR-менеджмент». Цей підхід

оцінюється з позиції виграв/виграв, як з боку керівництва, так і з боку працівників як система управління інтересами, що взимку керується, що приносить успіх у бізнесі обом сторонам.

Термін «управління людськими ресурсами» досить важко визначити. Як правило, цей термін використовується у двох значеннях. Перше значення застосовується, коли описується область управління кадрами, управління персоналом. З іншого боку, термін управління кадрів значно відрізняється від вищеописаного підходу. А якщо ні, то HR-менеджмент означає особливий підхід до управління людьми, припускаючи чітку спрямованість діяльності організації в напрямку людей, означає концепцію, яка більш ефективна в рамках організації, яка тільки обмежує систему управління та організації людських взаємодій в контексті професійних контактів.

Перше визначення передбачає кілька аспектів, що торкаються. По-перше, слід сказати про основні цілі, яких мають прагнути фахівці HR-відділу. Основними завданнями є:

- Кадрове забезпечення – HR-менеджери покликані забезпечувати організацію кадрами з наявністю високого рівня професіоналізму. Це означає грамотно поставлену роботу з розробки структури організації. Визначення типів контактів прийому працювати з урахуванням різних професійних страт і посад співробітників, добір і навчання персоналу до виконання поставлених завдань із боку керівництва організації. Необхідність ефективної конкуренції на ринку праці вимагає розробку умов найму, досить привабливих для аналізованого та персоналу, що набирається, звільнення працівників, які не відповідають необхідному рівню та їх «ліквідація» з робочого процесу.

- Посібник з якості виконання - коли необхідний персонал забезпечується необхідною мотивацією з боку HR-менеджера, використовуються різноманітні заходи, наприклад, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особливі системи винагороди, у тому числі й оплати праці, тісно взаємопов'язані між одержуваною нагородою та якістю виконання роботи. HR-менеджери покликані надавати ефективне сприяння у підвищенні та зміцненні дисципліни на робочих

місцях, особливо якщо поведінка окремих працівників виходить за необхідні професійні рамки. HR-менеджери формують та допомагають досягати високих стандартів виконання роботи, шляхом надання конструктивної допомоги працівникам, які не в змозі виявляються виконувати професійні обов'язки коректно внаслідок особистих, сімейних проблем чи питань щодо стану здоров'я. HR-відділення вживає всіляких заходів щодо залучення працівників у розуміння та здійснення головних завдань та цілей організації, шляхом підвищення із зацікавленості та ініціативності.

- Управління змінами – є одним із основних завдань. У цьому розділі професійних функцій передбачається, що зміни в організації не відбуваються хаотично, внаслідок впливу з боку зовнішнього середовища, а фіксуються, аналізуються та перевіряються, піддаються ретельній перевірці щодо сили та специфіки впливу в даному випадку. Оцінюються результати майбутніх одержуваних впливів, прогнозується вектор змін та виставляються коригувальні впливи, які допомагають краще досягати цілей організації. Ловиться «вітер у вітрила». Проте, найбільш грамотним підходом, у разі, у межах організації виявляються зміни, які продукуються самими HR-менеджерами і керівниками підрозділів, провідних відділів, директорами і власниками.

Зміни мають безліч форм: наприклад, структурні - які потребують реорганізації діяльності чи появи нових людей на колишніх посадових позиціях. У деяких випадках необхідно здійснювати організаційні зміни корпоративної культури, цілей та завдань організації та зміни організаційної філософії, що потребує чимало витрат з боку HR-менеджерів щодо потужності застосовуваних зусиль. У будь-якому з вищеописаних випадків служба ІМ грає головну і центральну роль в рамках змін, що здійснюються. Більше того, вона має формувати межі даних змін та планомірно здійснювати заплановану стратегію в організації. Ключовими факторами в цьому процесі є відбір, ретельна підготовка або перепідготовка людей з навичками керівниками або потенціалом у цій сфері, що дозволяє грамотно та ефективно проводити заплановані зміни. Як правило, цей процес організується у команді, оскільки «стара» команда замінюється на

«нову» у процесі здійснення організаційних змін. Можуть і найчастіше, запрошуються співробітники сторонніх організацій, які сприяють визнання співробітниками даної організації важливості та специфіки змін, що проводяться, готується «грунт» для їх впровадження. Розробка системи винагороди спрямовується на отримання вкладу тих працівників, які сприяють і беруть активну участь у цьому процесі. Головним гаслом цієї цільової функції роботи HR-служби виявляється: «люди підтримують те, що їм допомагали створювати».

- Адміністрування - дана група завдань не так тісно пов'язана з отриманням та проявом конкурентних переваг організації на ринку, у тому числі щодо НЯ-служби. Адміністративні завдання допомагають вирішувати додаткові завдання у процесі управління та роботою організації. У цей процес входить отримання точних та повних відомостей про співробітників, облік їх професійних досягнень, умов найму, навчання та професійного розвитку кар'єрними сходами, відвідуваності. Юридичний аспект такого роду діяльності здійснюється так, як задано законодавством, особливо цей аспект важливий в обліку та призначенні виплат, наданні всім працівникам щомісячних деталізованих платіжних відомостей. Податкові та страхові відрахування, платежі до фонду соціального страхування, оплата лікарняних листів, відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами, додаткові законодавчі вимоги щодо контролю за охороною здоров'я та безпеки на робочому місці, укладення договорів із новонайнятими працівниками, тривалості робочого дня та мінімальної ставки оплати праці. Правильне ведення обліку виявляється найважливішою і центральною ланкою дотримання законодавства у сфері управління персоналом.

У зв'язку з вищевикладеним слід зазначити, що описані чотири напрями HR-діяльності у процесі здійснення роботи організації на різних етапах її розвитку та становлення набувають більшої чи меншої важливості та значущості.

Існує кілька практик виконання завдань HR-менеджменту. Назвемо деякі:

- Фахівці з трудових відносин - відповідають, як правило, за колективні відносини між працівниками та вищою управлінською ланкою організації. Цей вид найпоширеніший у великих організаціях. Традиція укладання колективних договорів передбачає концентрацію служби управління персоналом досягненні максимально задовільних обох сторін результатів переговорів. Часто від цих фахівців потрібні рекомендації щодо змін у законодавстві, консультації та керівництво корпоративними заходами щодо формування мотивації у професійному плані та підвищення зацікавленості співробітників у результатах праці.

- Фахівець у галузі навчання та розвитку – як правило, дані працівники НЯ-служби займаються підвищенням кваліфікації керівного складу та лінійного керівництва, що передбачає зсув акценту на визначення місця в ієрархії кар'єрних сходів, наявності професійних знань, навичок та умінь, потенціалу їх розвитку з метою кадрових переміщень.

У процесі роботи може пропонуватися як стандартний набір курсів, так і їх мікшування, часто поширене залучення сторонніх організацій до такого роду процесу.

- Спеціаліст у галузі набору та відбору персоналу – забезпечують діяльності із залучення нових співробітників до організації, визначення їх наявного рівня професіоналізму та компетенції, займаються додатково охороною здоров'я, забезпеченням безпеки, соціального захисту, виплатою компенсацій, допомога та HR-плануванням.

- Універсальні спеціалісти/універсали – робота здійснюється, як правило, у маленьких або середнього рівня організаціях, поодинці або маленькими командами – до їхньої специфіки роботи включений весь спектр HR-діяльності та його виконання. У великих організаціях універсали контролюють все кадрові відносини у одному конкретному підрозділі чи розробляють кадрову політику більш рівні, несуть відповідальність усім рівням ієрархії організації за аспекти HR-роботи. На виконання менш значних завдань наймаються консультанти зі

сторонніх організацій, реалізують які стоять адміністративні завдання нижчого порядку.

- Практики – працюють на високих посадах, мають професійні сертифікати та професійну кваліфікацію з управління персоналом та професійного розвитку.

Другим підходом до управління персоналом виявляється підхід, який зазвичай називають Human Resources Management - як певний спосіб виконання раніше описаних аспектів діяльності HR-служб. Метод HR-менеджменту якісно відрізняється від методу управління персоналом. Головною відмінністю можна назвати таке: управління персоналом переважно зосереджено робочої сили, у центрі уваги HR-менеджменту виявляються ресурси. Фахівці з персоналу концентруються, головним чином, на працівниках, наборі, підготовці, управлінні кадрами, забезпечуючи оплату праці, просуваючи та роз'яснюючи вимоги з боку керівництва, розглядаються проблеми співробітників та допомагають при їх вирішенні. Працівники організації виявляються відправною точкою і вони виявляються ресурсом, але менш гнучким і планованим, прогнозованим, ніж гроші або матеріали. Управління персоналом, зазвичай, концентрується у сфері керівного складу організації. Фахівці служби управління персоналом перебувають між «молотом і ковадлом» з боку працівників та з боку керівництва, змушені грамотно модифікувати та подавати погляди на ті чи інші факти чи події обом «противочинним» сторонам, які перебувають, як правило, на різних сторонах «барикад». У разі вони виконують роль посередників і парламентарів.

HR-менеджмент, інакше, виконує головним чином функції стратегічного планування та діяльності керівництва щодо людських/людських ресурсів, які не обов'язково включають штатних працівників. Головний акцент робиться на планування, моніторинг та контроль, а не на посередництво. Питання, що стосуються людських ресурсів та пов'язаних з ними завдань, вирішуються спільно з іншими керівниками підрозділів та відділів, а не з працівниками чи їхніми представниками. HR-менеджмент повністю ідентифікується та висловлює позицію керівництва, відносно віддалений від робочої сили.

Розглянемо специфіку еволюції уявлень у управлінні персоналом до управління людськими ресурсами.

1. Соціальний реформатор - витоки управління персоналом лежать у 19 столітті, виявляються тісно пов'язані з іменами лорда Шефтсбері та Роберта Оуена. Їхня критика приватного підприємництва сприяла появі керуючих кадрами та окреслення меж їхньої професійної діяльності.

2. Служитель благодійності - наприкінці 19-початку 20 століття деякі великі роботодавці з наявністю патерналістичних поглядом стали призначати соціальних чиновників для здійснення керівництва над проявом нових ініціатив, що сприяють полегшенню життя нових працівників. Прикладами цих програм може бути їх реалізація у сфері безробіття, оплати лікарняних, житлових позичок. Фіксувався прагматичний підхід, проте мотиви, що спонукали до реалізації цих програм, були благодійними. Прагматичність підходу передбачалося у цьому, що таке ставлення зміцнює відповідальність із боку працівників, потенційні працівники розглядаються це ставлення як стимул у придбанні робочого місця цьому підприємстві. Як результат можна зафіксувати певний рівень підвищення продуктивності, відданості працівників, більший вибір претендентів на кожну вакансію. Відповідальність за добробут працівників також реалізується у пенсійних програмах, створенні установ для догляду за дітьми та медичним обслуговуванням.

3. Людський бюрократ - перехід від повної зосередженості на добробуті та соціальний захист до інших організаційних завдань. Керівники кадрами почали займатися кадровим забезпеченням, навчанням і розстановкою кадрів у створенні. Фахівці з персоналу стали аналітично підходити до процесів управління та адміністрування, плануючи організаційні структури, їх зміни та практики використання людських активів із максимальним ефектом. Школа людських відносин зіграла важливу роль цьому процесі, знімаючи можливість виникнення організаційних конфліктів, допомагаючи знайти «людяність» методам управління організації. На думку Мейо, розвиток соціальних відносин на робочому місці, підтримання морального духу працівників стає пріоритетним

завданням фахівців кадрового управління, впливаючи на ефективність роботи організації.

4. Договір про згоду - набір навичок спеціаліста з управління персоналом постійно збільшується, у цей спектр включається навичка проведення переговорного процесу. Зросла кількість профспілок, консультативних та виробничих комітетів, програм пропозицій, які допомагали пристосуватися до нових соціокультурних умов у 1960-х роках. Законодавство наказувало роботодавцям вести переговори із спілками, які висловлюють інтереси співробітників організації. Наразі уряд призначає чиновників з кадрів, засновує перші курси їх підготовки в університетах.

5. Людина організації - фокус уваги фахівців з управління персоналом концентрується і зміщується від роботи з рядовими працівниками організації до роботи з керівництвом, інтегрування та цілісності керівної та управлінської діяльності. Цей етап пов'язаний з розширенням можливостей кар'єрного зростання всередині організації. Робота кадрових служб в даний момент часу обов'язково включає даний аспект, при цьому, в багатьох організаціях значна кількість часу і ресурсів спрямовується на набір, розвиток і утримання елітних фахівців, кар'єрне зростання і професійні навички яких, тісним і прямим чином пов'язані з розвитком бізнесу.

6. Кадровий аналітик - перед появою в 1980-х роках HR-менеджменту, фахівці з кадрів намагалися активно застосовувати методи аналізу та планування кадрових ресурсів, яка почала набувати широкого поширення у зв'язку з розвитком інформаційних технологій і включає прогнозування майбутніх потреб організації у професіоналах певного профілю. Месідж описує 3 основні процеси на даному етапі:

- Короткостроковий та довгостроковий прогноз потреб організації у трудових ресурсах (попит)
- Визначення кадрового складу організації на майбутнє з урахуванням наявних тенденцій, очікуваних напрямів розвитку (пропозиція)
- Дії досягнення відповідності між попитом і пропозицією.

Як висновок, можна сказати, що філософія HR-менеджменту, передбачає виконання послідовних дій, які дозволяють працівникові зі свого боку та організації, яка застосовує його навички, знання та вміння, дійти взаємної угоди про завдання, характер їх трудових відносин, забезпечити виконання даної угоди.

У сучасному бізнесі ключовим чинником успіху організації є ефективне керування персоналом. Один із важливих аспектів управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) – це лояльність персоналу. Лояльність персоналу означає позитивне ставлення співробітників до своєї роботи, відданість інтересам та цілям організації, а також готовність сприяти у досягненні її цілей.

На початковому етапі розглянемо значення лояльності персоналу у системі HR-менеджменту.

Збільшення ефективності організації це одна з ключових переваг, які приносить лояльність співробітників в системі HR-менеджменту. Лояльні співробітники більш продуктивні, самодостатні та віддані своїй роботі.

Залучення та утримання талантів – це ще одна перевага, яка надає лояльність співробітників компаніям. Мати репутацію роботодавця з лояльним колективом робить компанію більш привабливою для талановитих спеціалістів. Це пов'язано з тим, що такі співробітники шукають стабільність, підтримку та впевненість у майбутньому, що надають організації лояльні працівники.

Поліпшення відносин із клієнтами - це ще одна перевага, яка приносить лояльність співробітників. Лояльні співробітники зазвичай обслуговують клієнтів краще, ніж нелояльні. Вони відрізняються високим рівнем відданості, розуміння потреб клієнтів та готовністю надати найбільш ефективне рішення. Це веде до підвищення рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності до компанії.

Фактори, що впливають на лояльність, є важливими аспектами підтримки продуктивної та довгострокової роботи співробітників. У цьому контексті оплата праці та винагорода відіграють важливу роль. Чесна оплата праці та винагорода за досягнення мотивують співробітників залишатися лояльними до організації.

Впевненість, що їхня праця оцінюється та винагороджується справедливо, закладає основу для лояльності та відданості.

Кар'єрні можливості також відіграють значну роль у формуванні лояльності працівників. Можливість кар'єрного зростання та розвитку всередині організації сприяє не тільки індивідуальному успіху співробітника, але й створює умови для загального прогресу та досягнення цілей організації. Використання цих можливостей дозволяє співробітникам відчувати себе цінними членами команди, що у свою чергу зміцнює їхню лояльність.

Корпоративна культура також є важливим чинником, що впливає рівень лояльності співробітників. Коли співробітники відчують, що їхні потреби та внесок враховуються та поважаються, вони стають більш відданими та готовими зробити свій внесок у досягнення спільних цілей.

Керівництво та стиль управління також мають важливе значення у формуванні лояльності співробітників. Керівники створюють умови, в яких співробітники почуваються впевнено, розвивають свій потенціал і знаходять сенс у своїй роботі. Такий стиль управління допомагає зміцнити взаємини між керівниками та підлеглими, сприяючи формуванню довгострокової лояльності.

Так, оплата праці та винагорода, кар'єрні можливості, корпоративна культура та керівництво та стиль управління - всі ці фактори відіграють вирішальну роль у формуванні та підтримці лояльності співробітників до організації. Розуміння та правильний облік цих факторів допомагає запобігти догляду та побудувати стабільну та успішну робочу силу.

Методи управління лояльністю персоналу можуть бути різноманітними та включати такі підходи:

1. Аналіз та визначення потреб співробітників. Розуміння, що важливо для співробітників і які проблеми вони мають, допомагає організації адаптувати свої практики та політику. Важливо проводити регулярні опитування співробітників, організовувати фокус-групи або проводити особисті бесіди, щоб дізнатися про їхні очікування та пропозиції. Отримана інформація може стати основою змін у

корпоративній культурі та умовах роботи, що допоможе підвищити лояльність персоналу.

2. Програми мотивації та винагороди. Розробка відповідних систем мотивації та винагороди є важливим механізмом для стимулювання співробітників до досягнення цілей та посилення їхньої лояльності. Компанія може надавати бонуси, премії, підвищення заробітної плати або різні пільги, залежно від результатів роботи та вкладу співробітника. Крім того, мотиваційні програми можуть містити нагороди за досягнення високих показників продуктивності, участь у конкурсах або програми лояльності.

3. Професійний розвиток. Компанія може організовувати тренінги, семінари, внутрішні курси чи фінансувати участь своїх співробітників у зовнішніх освітніх програмах. Можливість професійного зростання та розвитку веде до підвищення задоволеності та лояльності персоналу.

4. Поліпшення комунікації та зв'язків із співробітниками. Встановлення відкритої та чесної комунікації між керівництвом та співробітниками сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності. Механізми для такої комунікації можуть містити регулярні наради, збори, розсилку інформаційних бюлетенів або створення внутрішньої комунікаційної платформи. Важливо також бути відкритим для зворотного зв'язку та реагувати на пропозиції та проблеми співробітників.

Комбінація даних методів може допомогти компанії керувати лояльністю свого персоналу, що підвищує рівень співробітництва, працездатності та віддачі від праці, а отже, сприяє досягненню спільних цілей організації.

Управління персоналом (HRM) – це практика рекрутингу, найму, розподілу та управління співробітниками організації. Уявіть собі це як стратегічну основу, яка пов'язує людей з успіхом організації. Вона охоплює все: від пошуку потрібних талантів до розвитку їхніх навичок, справедливої компенсації та забезпечення їхньої залученості та мотивації.

Мета полягає не лише в заповненні вакансій. Йдеться про ефективне використання співробітників як цінних активів, зниження ризиків та

максимізацію віддачі від інвестицій, які організація робить у своїх людей. При правильному виконанні HRM допомагає залучати нових співробітників, які мають навички для досягнення цілей компанії, належним чином навчає їх та підтримує їхній професійний розвиток.

Простіше кажучи, HRM – це робота з людьми, для людей та через людей для досягнення цілей організації, а також забезпечення того, щоб співробітники відчували себе цінними та поважними.

Якщо подивитися на ширшу картину, HRM – це не лише окремі завдання, такі як обробка заробітної плати чи проведення співбесід. Йдеться про стосунки між керівництвом та співробітниками як цілим. Ця макроперспектива наголошує на підтримці та розвитку людей.

Що це означає на практиці? Це означає створення культури на робочому місці, де працівників розглядають не просто як ресурси, які можна використовувати, а як особистостей з потенціалом для зростання. Управління персоналом має на меті залучати, керувати та утримувати працівників, які сприяють успіху компанії, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям та культурі організації.

Цей ширший погляд також підкреслює важливість повноцінних трудових відносин. Коли працівники відчують підтримку, повагу та можливості для розвитку своїх навичок, вони з більшою ймовірністю залишаться в організації та зроблять свій внесок на найвищому рівні.

Люди: серце кожної організації

Організації не існують без людей. Працівники укомплектовують персонал та керують кожною функцією, і ефективність організації зрештою залежить від того, наскільки добре ці люди виконують свою роботу. Чи то роздрібний магазин з довгим робочим часом, чи технологічний стартап з гнучким графіком, ефективне управління людьми є ключовим фактором успіху. Люди привносять навички, ідеї та енергію, які жодна технологія не може повністю замінити.

Управління: Застосування структурованих принципів

Інтеграція та послідовність: Узгодження управління персоналом з бізнес-стратегією

Вплив: Формування організаційної культури

За допомогою політики, комунікації та підтримки керівництва, управління персоналом формує те, як люди взаємодіють, співпрацюють та працюють. Добре розроблена система управління персоналом може сприяти позитивному робочому середовищу, підвищувати моральний дух та заохочувати інновації.

Застосовність: Актуальна для всіх секторів

Принципи управління персоналом застосовуються універсально, незалежно від того, чи працюєте ви в роздрібній торгівлі, охороні здоров'я, виробництві чи освіті. Хоча конкретні виклики можуть відрізнятися, основна ідея залишається незмінною: ефективне управління людьми для досягнення цілей організації. Така широка застосовність робить управління персоналом критично важливою функцією практично в кожному типі організації.

Кожен відділ кадрів працює з набором керівних цілей. Ці цілі забезпечують, щоб діяльність у сфері кадрів робила вагомий внесок як в організацію, так і в її співробітників. Управління персоналом має чотири цілі: соціальну, організаційну, функціональну та особисту.

Організаційні цілі: Забезпечення успіху бізнесу

Організаційні цілі зосереджені на забезпеченні компанії робочою силою, необхідною для успіху. Це включає такі дії, як планування робочої сили, підбір, відбір, навчання та оцінка ефективності. Цілі управління персоналом полягають у досягненні організаційних цілей шляхом використання людських ресурсів для досягнення бізнес-вимог та стандартів. Без досягнення цих цілей організація не може розвиватися, конкурувати або підтримувати себе на ринку.

Функціональні цілі: Правильна людина для правильної роботи

Це означає призначення правильної людини на правильну роль, забезпечення відповідності діяльності у сфері кадрів потребам організації та уникнення як перевищення, так і недовищення штату. Це рекомендації, що

використовуються для належного функціонування відділу кадрів в організації, забезпечуючи ефективний розподіл усіх ресурсів.

Особисті цілі: Підтримка зростання співробітників

Працівники – це не просто працівники; це особистості з власними кар'єрними цілями, прагненнями та потребами. Особисті цілі зосереджені на допомозі співробітникам у досягненні їхніх особистих та професійних цілей, чи то через можливості навчання, програми розвитку кар'єри, чи то через підтримку задоволення від роботи. Це ресурси, що використовуються для підтримки особистих цілей кожного співробітника, включаючи можливості для освіти та кар'єрного зростання.

Коли співробітники відчують, що їхнє особисте зростання підтримується, вони більш мотивовані, залучені та лояльні до організації.

Соціальні цілі: Етична відповідальність

Організації не працюють у вакуумі.

Незалежно від того, чи ви студент, який вивчає управління бізнесом, чи хтось цікавиться тим, як працюють організації, управління персоналом пропонує цінні знання. Воно показує, як компанії балансують потреби бізнесу з благополуччям своїх співробітників. Воно підкреслює важливість стратегічного мислення, справедливості та довгострокового планування.

Зрештою, кожна успішна організація розуміє одну просту істину: люди важливі. І саме вміння керувати ними відрізняє хороші компанії від великих. Управління персоналом забезпечує структуру, стратегію та підтримку, необхідні для досягнення цієї мети.

Основними складовими HR-менеджменту є планування персоналу, що передбачає визначення потреб у кадрах та складання прогнозів щодо чисельності й структури працівників, що дозволяє підприємству заздалегідь готуватися до змін у попиті на продукцію чи послуги та уникати кадрового дефіциту. До цього належить підбір та найм персоналу, який охоплює розробку профілю вакансії, пошук кандидатів, проведення співбесід і відбір найпридатніших працівників; для підприємств роздрібною торгівлі, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», особлива

увага приділяється мотиваційним та комунікативним компетенціям співробітників, оскільки успіх у продажах та обслуговуванні клієнтів залежить від людського фактора. Важливою складовою є адаптація та інтеграція нових працівників у корпоративну культуру, що включає навчання, наставництво та соціалізацію, сприяючи швидшому включенню в робочий процес і зменшенню плинності кадрів.

Оцінка та розвиток персоналу передбачає регулярне визначення ефективності роботи, виявлення потреб у навчанні та кар'єрне планування, що стимулює професійний ріст. Значну роль відіграє мотивація та стимулювання, яке охоплює як матеріальні, так і нематеріальні методи заохочення, підвищуючи продуктивність і знижуючи плинність кадрів [2, с. 77].

HR-менеджмент є системою цілеспрямованого управління людськими ресурсами організації, що охоплює сукупність управлінських рішень, методів і практик, спрямованих на формування, використання та розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його зміст полягає у впорядкуванні соціально-трудова відносин, забезпеченні узгодженості інтересів працівників і роботодавця, а також у створенні умов для ефективної реалізації трудового потенціалу кожного працівника в межах конкретної організації. HR-менеджмент розглядає персонал не лише як фактор виробництва, а як носія професійних компетентностей, мотиваційних установок і соціальних очікувань, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Зміст HR-менеджменту проявляється у практичній діяльності щодо планування потреби в персоналі, організації процесів залучення та адаптації працівників, формування системи оплати праці та стимулювання, розвитку професійних і управлінських компетентностей, а також у регулюванні трудової поведінки та оцінюванні результатів праці.

Важливою складовою є забезпечення дотримання трудового законодавства та внутрішніх нормативних документів, що визначають правила взаємодії між працівниками та роботодавцем. Через механізми HR-менеджменту здійснюється вплив на корпоративну культуру, рівень лояльності персоналу та соціально-

психологічний клімат у колективі, що формує стабільність трудових відносин і сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [3].

HR-менеджмент також охоплює питання соціальної відповідальності роботодавця, що проявляється у забезпеченні безпечних умов праці, підтриманні балансу між робочим часом і особистим життям працівників, а також у створенні можливостей для професійного та кар'єрного зростання.

Такий підхід сприяє формуванню довгострокових трудових відносин і зниженню плинності кадрів, що має важливе значення для стабільного функціонування підприємства.

У межах HR-менеджменту здійснюється постійний аналіз ефективності використання персоналу, що дозволяє виявляти резерви підвищення продуктивності праці та адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

HR-менеджмент є складним комплексом управлінських процесів, що спрямовані на максимізацію ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Він охоплює не лише адміністративні функції, а й стратегічні аспекти управління персоналом, що включають прогнозування потреб організації у кадрах, оцінку ринку праці, аналіз тенденцій у професійній підготовці та формування планів щодо розвитку компетенцій працівників.

Важливою складовою є адаптація методів управління до особливостей конкретного сектору економіки, масштабу підприємства та специфіки його діяльності, що робить HR-менеджмент індивідуально спрямованим та гнучким.

Зміст HR-менеджменту включає організаційні дії, що сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку співробітників і досягнення ними високих результатів. Сюди входить планування кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, оцінка компетенцій та професійного потенціалу, а також створення системи наставництва та коучингу, що дозволяє передавати знання, підтримувати мотивацію та підвищувати залученість працівників [4, с. 52].

Ключовим є також управління змінами у складі персоналу та організаційній структурі, що дозволяє своєчасно реагувати на нові бізнес-

вимоги, модернізувати процеси та оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами.

HR-менеджмент передбачає комплексну роботу з формування корпоративної культури та підтримання внутрішніх стандартів поведінки, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і сприяє збереженню цінностей організації. У межах цієї діяльності здійснюється організація програм соціальної підтримки працівників, заходів щодо запобігання професійному вигоранню, формування умов для гармонійного поєднання особистих і робочих інтересів, що підвищує рівень довіри до керівництва та стабільність колективу.

Окремим напрямом є систематичне дослідження ефективності роботи персоналу через оцінку показників продуктивності, виявлення ключових компетенцій, а також визначення факторів, які сприяють або перешкоджають досягненню організаційних цілей. Ці дані використовуються для оптимізації процесів підбору, навчання, мотивації та утримання працівників [5, с. 41].

HR-менеджмент забезпечує управлінський вплив на професійний розвиток кадрів, формує внутрішні стандарти оцінки результативності та дозволяє інтегрувати персонал у довгострокові стратегії розвитку підприємства.

Важливим аспектом є застосування аналітичних і технологічних інструментів у процесах управління персоналом.

Це включає використання інформаційних систем для ведення кадрового обліку, моніторингу показників ефективності, прогнозування потреб у навчанні, аналізу мотиваційних факторів та управління талантами.

Такі інструменти дозволяють забезпечити прозорість, оперативність і об'єктивність управлінських рішень, що підвищує якість кадрової політики та зменшує ризики, пов'язані з трудовими ресурсами.

HR-менеджмент також відповідає за правові та етичні аспекти взаємодії з персоналом. Він передбачає дотримання трудового законодавства, стандартів охорони праці, захисту прав працівників, дотримання принципів недискримінації та рівності можливостей [6, с. 88].

Це сприяє формуванню репутації підприємства як соціально відповідальної організації, що підвищує його привабливість для потенційних працівників і партнерів, а також підтримує позитивний імідж на ринку.

Нарешті, утримання персоналу та управління талантами включає формування корпоративної культури, розвиток лояльності та підвищення залученості співробітників до діяльності підприємства.

Роль HR-менеджменту у розвитку підприємства проявляється не лише через щоденне управління кадрами, але й у стратегічному вимірі. Дослідження показують, що підприємства з високим рівнем організації HR-процесів демонструють значно вищу продуктивність та рентабельність [7, с. 14].

На рис. 1.1 наведено структурну модель впливу HR-менеджменту на ефективність підприємства.



Рис. 1.1. Структурна модель впливу HR-менеджменту на ефективність підприємства

Джерело: розроблено автором

Одним із інструментів, що дозволяє систематизувати функції HR, є класифікація за групами: стратегічні, оперативні та адміністративні (табл. 1.1).

Стратегічні функції спрямовані на довгостроковий розвиток компанії, оперативні – на забезпечення щоденної діяльності, адміністративні – на ведення кадрового обліку та документування [8, с. 55].

Класифікація функцій HR-менеджменту

Група функцій	Основні завдання	Приклади для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
Стратегічні	Планування чисельності та структури персоналу, управління талантами	Формування кадрового резерву, стратегія розвитку співробітників мережі магазинів
Оперативні	Підбір, навчання, оцінка ефективності	Проведення співбесід, тренінги для продавців-консультантів, оцінка KPI
Адміністративні	Ведення документації, облік кадрів	Зберігання особових справ, облік робочого часу, оформлення відпусток

Однією з особливостей HR-менеджменту на сучасних підприємствах є інтеграція цифрових технологій. Використання HRM-систем (наприклад, 1С:Підприємство, SAP HR, HR Online) дозволяє автоматизувати багато процесів: від набору персоналу до оцінки продуктивності та формування звітності. На рис. 1.2 представлено приклад інформаційної системи управління персоналом.

Схема інформаційної системи HR-менеджменту

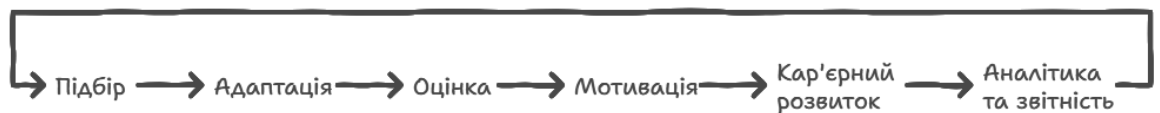


Рис. 1.2. Схема інформаційної системи HR-менеджменту

Джерело: розроблено автором

Важливим аспектом HR-менеджменту є управління корпоративною культурою. У сучасних умовах для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» особливе значення має розвиток цінностей, що підтримують командну роботу, орієнтацію на клієнта та відповідальність за результат. Корпоративна культура формує не лише внутрішній клімат, а й впливає на бренд роботодавця, що є важливим для залучення висококваліфікованих кадрів [9, с. 182].

Для оцінки ефективності HR-функцій використовують комплекс ключових показників (KPI). У табл. 1.2 наведено приклади KPI, що можуть застосовуватися для співробітників роздрібної мережі.

Основні КРІ для оцінки ефективності персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Метод вимірювання	Цільове значення
Обсяг продажів на одного співробітника	Щомісячна звітність	+5% щомісяця
Рівень клієнтського сервісу	Опитування клієнтів, скарги	≥90% задоволеності
Плинність персоналу	HR-звітність	<10% на рік
Відвідуваність тренінгів	Журнал навчання	100% обов'язкових тренінгів

Джерело: розроблено автором

Сучасна наука підкреслює, що HR-менеджмент виконує роль не лише підтримки функціональної діяльності, а й стратегії розвитку підприємства.

Інтеграція функцій HR у загальну стратегію компанії дозволяє забезпечити синхронізацію кадрових ресурсів із бізнес-цілями, підвищити мотивацію та залученість працівників, оптимізувати витрати на персонал через ефективне планування та управління, а також зменшити ризики плинності та недостатньої кваліфікації кадрів [10, с. 56].

Таким чином, HR-менеджмент є комплексною системою, що охоплює планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Його впровадження на підприємстві, такому як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», дозволяє досягати не лише оперативних, але й стратегічних цілей, підвищувати ефективність роботи компанії та створювати умови для сталого розвитку.

Ефективне управління персоналом є критичним чинником успіху будь-якого сучасного підприємства, оскільки саме працівники формують його продуктивність, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін ринку. На сучасних підприємствах, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», управління персоналом базується на комплексі принципів та підходів, які дозволяють інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію розвитку компанії, підвищуючи її ефективність та стійкість на ринку.

Одним із головних принципів управління персоналом є принцип стратегічної спрямованості, що передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. Стратегічний підхід передбачає не лише забезпечення поточної потреби у кадрах, а й прогнозування змін у структурі та компетенціях працівників у відповідь на розвиток ринку роздрібної торгівлі. На практиці це проявляється у плануванні чисельності та складу персоналу на рівні окремих магазинів і регіональних управлінських структур, а також у формуванні кадрового резерву для управлінських посад [11].

На рис. 1.3 представлено модель стратегічного управління персоналом, що відображає взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства та HR-процесів.

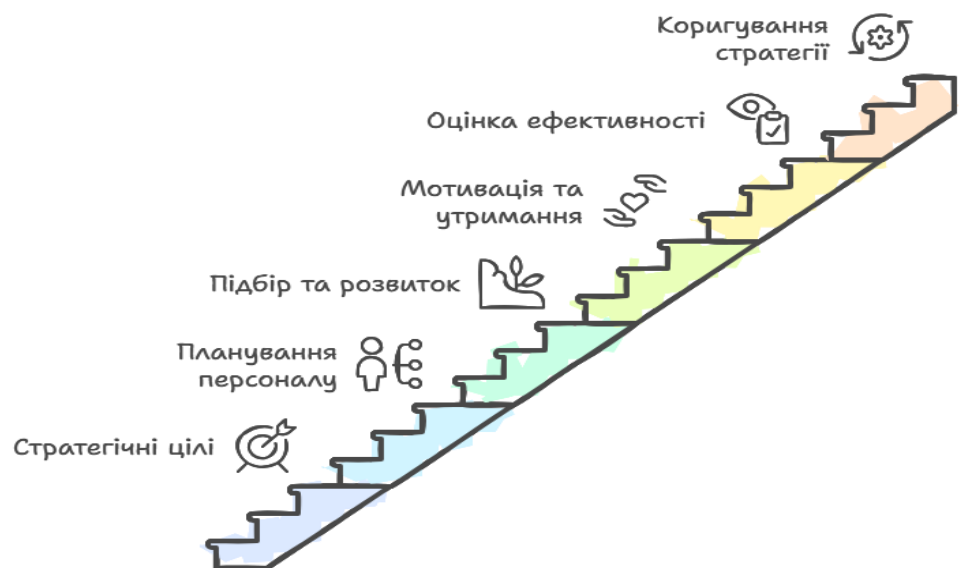


Рис. 1.3. Модель стратегічного управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Другим ключовим принципом є принцип комплексності, що передбачає взаємозв'язок всіх елементів системи управління персоналом. У цьому підході кадрова робота не обмежується окремими функціями, такими як підбір чи оцінка, а охоплює весь життєвий цикл працівника від моменту найму до завершення трудових відносин. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це особливо важливо через масштабну мережу магазинів та великий обсяг фронт-офіс персоналу.

Табл. 1.3 ілюструє приклад інтегрованої системи HR-процесів для роздрібного підприємства.

Таблиця 1.3

Інтегрована система HR-процесів на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

HR-процес	Завдання	Методи та інструменти	Очікуваний результат
Планування персоналу	Прогнозування потреб у кадрах, формування кадрового резерву	Стратегічне планування, аналітика HR	Оптимальна чисельність та структура персоналу
Підбір та найм	Рекрутинг та відбір кандидатів	Співбесіди, оцінка компетенцій, тестування	Залучення кваліфікованих кадрів
Адаптація	Інтеграція нових працівників у корпоративну культуру	Наставництво, навчальні програми	Швидка соціалізація та зниження плинності
Розвиток персоналу	Професійне та кар'єрне зростання	Тренінги, курси підвищення кваліфікації, наставництво	Підвищення компетентності та продуктивності
Мотивація та стимулювання	Підвищення залученості та ефективності праці	Матеріальні та нематеріальні стимулюючі програми	Зростання продуктивності та задоволеності роботою
Оцінка ефективності	Вимірювання результативності та компетенцій	KPI, атестації, 360° оцінка	Об'єктивна оцінка роботи та підстави для розвитку

Джерело: розроблено автором

Іншим важливим підходом у сучасному HR є системний підхід, який передбачає розгляд персоналу як єдиної системи, що взаємодіє з іншими підсистемами підприємства – виробничою, фінансовою та маркетинговою [12, с. 55]. Використання системного підходу дозволяє враховувати вплив різних факторів на мотивацію, продуктивність та утримання працівників. Для прикладу, показники продажів та оцінки клієнтського сервісу безпосередньо впливають на

систему мотивації продавців-консультантів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що стимулює співробітників до підвищення якості обслуговування.

На рис. 1.4 наведено схему взаємодії HR-підсистеми з іншими підрозділами підприємства.

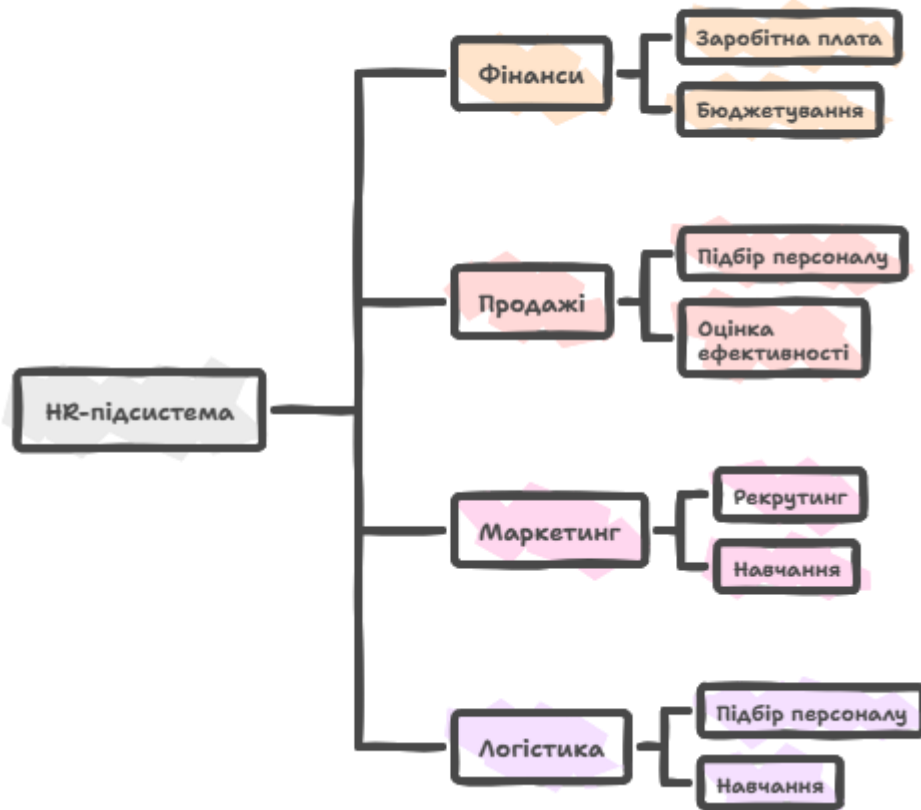


Рис. 1.4. Схема взаємодії HR-підсистеми з іншими підрозділами підприємства

Джерело: розроблено автором

Управління персоналом на сучасному підприємстві також базується на принципі мотиваційної спрямованості, що передбачає активне використання матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності та залученості працівників [13]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це включає премії за виконання плану продажів, систему бонусів за обслуговування клієнтів, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Табл. 1.4

демонструє приклади системи мотивації, що застосовується для співробітників різних рівнів.

Таблиця 1.4

Система мотивації працівників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія працівників	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули	Очікуваний ефект
Продавці-консультанти	Бонуси за виконання плану, премії за якість обслуговування	Визнання, грамоти, конкурси кращого співробітника	Зростання продажів та якості обслуговування
Керівники магазинів	Премії за виконання фінансових показників	Тренінги з управління, кар'єрний ріст	Підвищення ефективності управління та мотивації команди
Адміністративний персонал	Доплати за складність роботи	Професійне навчання, сертифікація	Підвищення компетентності та задоволеності роботою

Джерело: розроблено автором

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають інноваційні та гнучкі методи, такі як гейміфікація, впровадження HR-аналітики, дистанційне навчання та оцінка ефективності через цифрові платформи [14, с. 27].

На рис. 1.5 представлено приклад використання HR-аналітики для оцінки ефективності персоналу.

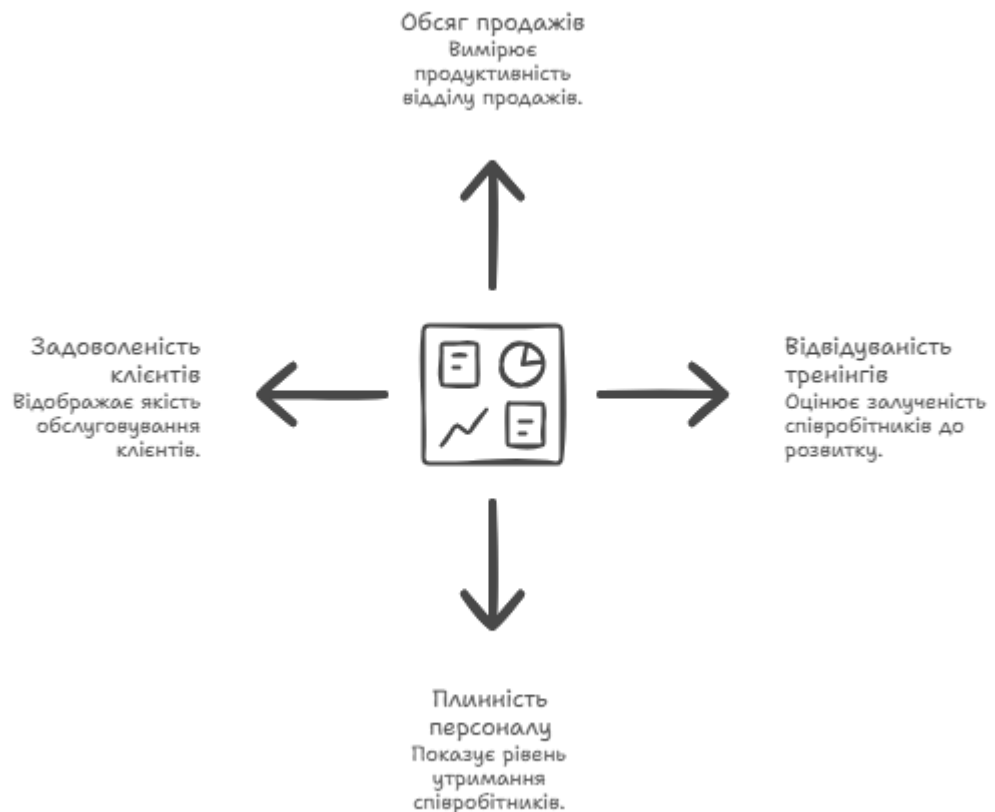


Рис. 1.5. Приклад використання HR-аналітики для оцінки ефективності персоналу

Джерело: розроблено автором

Таким чином, управління персоналом на сучасних підприємствах, таких як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», ґрунтується на стратегічній спрямованості, комплексності, системності, мотиваційній орієнтації та використанні інноваційних технологій. Інтеграція цих принципів у повсякденну практику HR дозволяє не лише підвищити ефективність роботи окремих працівників, а й забезпечити загальну конкурентоспроможність підприємства, формуючи стійку систему управління персоналом, яка відповідає викликам сучасного ринку роздрібної торгівлі.

Формування ефективної HR-системи на сучасному підприємстві, такому як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», потребує комплексного підходу, що поєднує методологічні основи управління персоналом та практичні інструменти, здатні забезпечити інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію розвитку

компанії. Методологія формування HR-системи базується на поєднанні стратегічного, системного та процесного підходів, що дозволяє охопити всі етапи життєвого циклу працівника — від планування потреб у персоналі до оцінки ефективності та розвитку компетенцій.

Першим етапом у формуванні HR-системи є аналіз потреб у персоналі та оцінка поточного кадрового потенціалу. Цей процес передбачає дослідження чисельності працівників, структури підрозділів, компетенцій та навичок співробітників [15]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це особливо важливо через багаторівневу організаційну структуру та різноманітність функцій, що виконуються на рівні магазинів, регіональних офісів та центрального управління. У табл. 1.5 наведено приклад методики оцінки кадрового потенціалу, що застосовується на підприємстві.

Таблиця 1.5

**Методика оцінки кадрового потенціалу на підприємстві ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»**

Параметр оцінки	Опис	Методи збору даних	Критерії оцінки
Чисельність персоналу	Фактична кількість працівників за категоріями	Кадровий облік, HR-система	Відповідність штатному розкладу
Компетенції та навички	Професійні та особистісні компетенції	Тестування, оцінка керівників	Відповідність посадовим вимогам
Плинність персоналу	Рівень залишення компанії	HR-звіти, анкети звільнених	<10% на рік
Мотиваційний потенціал	Рівень залученості та задоволеності	Опитування, KPI	Високий/середній/низький

Джерело: розроблено автором

На другому етапі формується структура HR-системи, яка включає підсистеми підбору, адаптації, розвитку, мотивації та оцінки персоналу [16, с. 9]. Структурний підхід дозволяє підприємству чітко визначити ролі, відповідальність та взаємозв'язок між HR-процесами. На рисунку 1 наведено

блок-схему HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що демонструє послідовність та взаємодію ключових процесів (рис. 1.6).

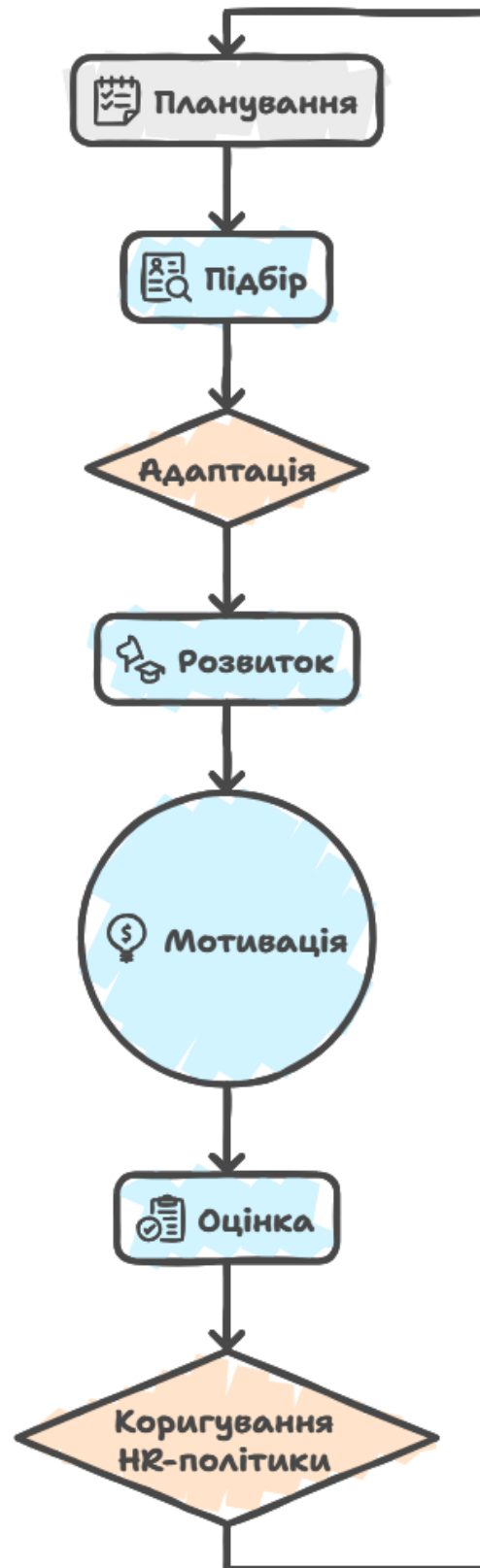


Рис. 1.6. Структура HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором

Для підвищення ефективності системи HR активно застосовуються процесні підходи, що передбачають стандартизацію та оптимізацію процедур управління персоналом. Наприклад, процес підбору персоналу включає створення профілю вакансії, використання автоматизованих систем рекрутингу, проведення структурованих співбесід та оцінки компетенцій кандидатів [17, с. 58]. Процес адаптації передбачає визначення програми наставництва, навчання корпоративним стандартам та моніторинг включеності нового співробітника в робочий процес. У табл. 1.6 представлено приклад процесної карти підбору та адаптації персоналу.

Таблиця 1.6

Процесна карта підбору та адаптації персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Етап процесу	Опис дій	Виконавці	Інструменти	Контроль та показники ефективності
Формування профілю вакансії	Визначення компетенцій, обов'язків, вимог до кандидата	HR-спеціаліст	Шаблони вакансій, HRM-система	Відповідність профілю фактичній потребі
Рекрутинг	Пошук та залучення кандидатів	HR-спеціаліст, рекрутери	Job-сайти, внутрішня база	Кількість кваліфікованих кандидатів
Співбесіда та оцінка	Інтерв'ю та тестування компетенцій	HR та керівник підрозділу	Структуровані інтерв'ю, тести	% прийнятих відповідно до профілю
Адаптація	Наставництво, навчання корпоративним стандартам	Наставник, HR	Програма адаптації, тренінги	Час до досягнення повної продуктивності

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових інструментів формування HR-системи є HR-аналітика, що дозволяє підприємству здійснювати об'єктивний аналіз ефективності кадрової політики та приймати управлінські рішення на основі даних. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» аналітичні інструменти застосовуються для оцінки

продуктивності продавців-консультантів, керівників магазинів та адміністративного персоналу [18, с. 110]. Результати аналізу відображаються у вигляді дашбордів КРІ, де можна оцінити ключові показники ефективності: обсяг продажів, рівень обслуговування клієнтів, плинність персоналу та відвідуваність тренінгів. На рис. 1.7 наведено приклад дашборду HR-аналітики.



Рис. 1.7. Дашборд HR-аналітики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором

Ще одним важливим елементом є інструмент мотивації та управління талантами, що включає систему матеріальних і нематеріальних стимулів, кар'єрного росту та навчання [19, с. 167]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це реалізується через програму преміювання за виконання плану продажів, систему бонусів за високий рівень обслуговування клієнтів, внутрішні тренінги, наставництво та можливість вертикальної та горизонтальної кар'єрної мобільності. Табл. 1.7 демонструє приклад застосування інструментів мотивації для різних категорій співробітників.

Інструменти мотивації та розвитку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія працівників	Матеріальні інструменти	Нематеріальні інструменти	Очікуваний ефект
Продавці-консультанти	Премії за виконання плану	Визнання, грамоти, внутрішні конкурси	Підвищення продуктивності та задоволеності клієнтів
Керівники магазинів	Бонуси за фінансові результати	Кар'єрний ріст, тренінги з управління	Покращення управлінської ефективності
Адміністративний персонал	Доплати за складність роботи	Сертифікація, навчальні курси	Зростання компетентності та залученості

Джерело: розроблено автором

Ключовим аспектом методології є моніторинг та оцінка ефективності HR-системи, що забезпечує можливість коригування HR-політики та підвищення її результативності [20, с. 309]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» регулярний моніторинг включає аналіз показників плинності персоналу, продуктивності, задоволеності працівників та рівня навчання. На рис. 1.8 наведено приклад циклу моніторингу та оцінки HR-системи.



Рис. 1.8. Цикл моніторингу та оцінки HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, формування HR-системи на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ґрунтується на комплексному поєднанні методологічних підходів та

практичних інструментів, що включають аналіз кадрового потенціалу, структурування HR-процесів, застосування HR-аналітики, впровадження системи мотивації та управління талантами, а також регулярний моніторинг та оцінку ефективності [21, с. 42]. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й інтегрувати управління людськими ресурсами в стратегічну політику підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток та конкурентоспроможність на ринку роздрібно́ї торгівлі.

1.2 Основні принципи та підходи до управління персоналом на сучасному підприємстві

Сучасне управління персоналом на підприємстві ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних принципів, які визначають організаційні та функціональні аспекти діяльності кадрових служб та безпосередньо впливають на ефективність роботи всього підприємства. Одним із ключових аспектів є забезпечення відповідності між вимогами підприємства та професійними та особистісними характеристиками працівників. Відбір персоналу відбувається з урахуванням не тільки наявних професійних навичок, а й потенціалу для розвитку, здатності до адаптації та мотивації до виконання поставлених завдань. Сучасні підходи передбачають комплексну оцінку компетенцій, яка включає аналіз знань, умінь, досвіду та психологічних якостей, що забезпечує формування колективу з високим рівнем взаємодії та результативності [22, с. 97].

Важливим елементом є стратегічне планування кадрових ресурсів. Це передбачає прогнозування потреб підприємства у працівниках, формування системи навчання та підвищення кваліфікації, а також визначення перспектив кар'єрного розвитку окремих співробітників. Управління персоналом неможливе без чіткого розмежування ролей та функцій кожного працівника, що дозволяє створити ефективну структуру взаємодії між відділами та мінімізувати дублювання зусиль [23]. Особлива увага приділяється мотиваційним механізмам, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули. В умовах сучасного бізнес-середовища стимулювання працівників базується не

тільки на зарплаті, преміях чи бонусах, а й на створенні комфортних умов праці, можливості самореалізації, участі в прийнятті рішень, а також визнанні професійних досягнень.

Сучасне управління персоналом також активно використовує інструменти оцінювання ефективності працівників. Системи КРІ та інших показників дозволяють контролювати результативність виконання поставлених завдань, визначати зони для покращення та оптимізувати процеси внутрішньої комунікації. Особлива роль відводиться корпоративній культурі, яка формує стандарти поведінки, взаємодії та взаємоповаги всередині організації. Підтримка позитивного психологічного клімату сприяє підвищенню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів та створенню умов для реалізації інноваційних ідей [24, с. 152].

Управління персоналом на сучасному підприємстві неможливе без використання цифрових технологій та автоматизованих систем HR. Системи електронного документообігу, бази даних співробітників, платформи для дистанційного навчання та оцінювання дозволяють оптимізувати процеси, скоротити адміністративне навантаження та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Разом із цим активно впроваджується індивідуальний підхід до кожного співробітника, що передбачає врахування особистих потреб, професійних цілей та стилю роботи. Такий підхід сприяє формуванню системи управління, яка гнучко реагує на зміни ринку та внутрішні трансформації підприємства, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність [25, с. 159].

Таким чином, сучасне управління персоналом є багаторівневим процесом, що охоплює підбір, оцінку, розвиток, мотивацію та контроль працівників, поєднує стратегічні та оперативні завдання, інтегрує технологічні інструменти та соціально-психологічні методи, спрямовані на досягнення високої ефективності діяльності підприємства та забезпечення розвитку його людського капіталу.

Сучасне управління персоналом на підприємстві формується на основі комплексного поєднання організаційних, соціально-психологічних та технологічних аспектів діяльності, що дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал співробітників та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Ключовим елементом цього процесу є підбір персоналу, який здійснюється не лише за формальними критеріями професійної кваліфікації, але й з урахуванням психологічних характеристик, мотиваційного профілю, здатності до адаптації та розвитку [26, с. 164]. В умовах сучасного бізнесу відбір кадрів часто включає використання методів психологічного тестування, асесмент-центрів, кейс-методів та інших інструментів оцінки, що дозволяють не тільки визначити рівень професійної компетентності кандидата, а й прогнозувати його успішність у конкретних умовах корпоративного середовища.

Стратегічне планування кадрових ресурсів є невід'ємною складовою управління персоналом. Воно передбачає аналіз поточної структури співробітників, прогнозування потреб підприємства в конкретних професійних групах та розробку програм розвитку компетенцій. Сучасні підходи включають інтеграцію навчання та розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства, що дозволяє не лише задовольняти поточні потреби, а й готувати кадри для реалізації довгострокових проектів та стратегічних ініціатив [27]. Навчальні програми та тренінги формуються відповідно до індивідуальних потреб працівників, а також потреб підрозділів, зокрема враховують розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, професійних компетенцій та здатності до інноваційної діяльності [28].

Мотивація працівників у сучасних підприємствах виходить за межі традиційного підходу, який обмежується фінансовим стимулюванням. Системи мотивації поєднують матеріальні та нематеріальні фактори, серед яких оплата праці, бонуси та премії, можливості кар'єрного росту, участь у стратегічних проектах, гнучкі умови роботи, корпоративні заходи та визнання професійних досягнень. Все більшого значення набуває створення умов для самореалізації та

професійного зростання, що дозволяє підвищувати лояльність працівників, зменшувати плинність кадрів та стимулювати ініціативність у виконанні завдань [29]. Крім того, впроваджуються програми наставництва та коучингу, які сприяють адаптації нових працівників, розвитку командної взаємодії та формуванню корпоративної культури, орієнтованої на підтримку інновацій та спільну відповідальність.

Системи оцінювання ефективності персоналу на сучасних підприємствах стають дедалі більш комплексними та технологічно оснащеними. Використовуються показники ключових результатів (KPI), оцінка компетенцій, регулярні зворотні зв'язки та 360-градусна оцінка, що дозволяє формувати об'єктивну картину продуктивності працівника та визначати напрями для професійного розвитку [30, с. 21]. Ці системи інтегруються з електронними платформами управління персоналом, що забезпечує своєчасний доступ до аналітичних даних, автоматизацію процесів планування, контролю та мотивації, а також оптимізацію адміністративного навантаження на HR-відділи.

Особлива увага приділяється розвитку талантів та управлінню ключовими кадрами. Підприємства створюють програми розвитку лідерських потенціалів, виявляють співробітників із високим потенціалом та пропонують їм індивідуальні плани навчання, участь у складних проектах та міжнародних програмах обміну досвідом [31, с. 83]. Це дозволяє не лише підвищувати ефективність окремих працівників, а й формувати резерв керівних кадрів та забезпечувати сталий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Управління персоналом тісно пов'язане з формуванням корпоративної культури та підтримкою психологічного клімату. Корпоративна культура визначає стандарти поведінки, способи взаємодії між співробітниками та керівництвом, систему цінностей та норм. Позитивний психологічний клімат сприяє ефективній комунікації, підвищенню рівня довіри та командної взаємодії, створенню атмосфери, в якій кожен працівник відчуває себе важливою частиною організації та мотивованим на досягнення спільних цілей [32].

Сучасне управління персоналом неможливе без активного використання цифрових технологій. Автоматизовані системи HR дозволяють ефективно вести кадровий облік, планувати робочий час, управляти навчанням, оцінювати продуктивність та забезпечувати комунікацію між відділами. Використання цифрових інструментів знижує ймовірність помилок у документації, прискорює процеси прийняття рішень та робить управління персоналом прозорим та об'єктивним. Крім того, впровадження дистанційних та гібридних форматів роботи вимагає від HR-спеціалістів розробки нових підходів до контролю та мотивації співробітників, підтримки корпоративної культури та формування командної взаємодії в умовах віддаленості [33].

Таким чином, сучасне управління персоналом є багаторівневим і комплексним процесом, який поєднує стратегічне планування, відбір і розвиток кадрів, мотивацію та оцінку ефективності, формування корпоративної культури та використання технологічних інструментів [34]. Цей процес спрямований на оптимізацію людського капіталу підприємства, забезпечення високого рівня продуктивності, розвитку професійного потенціалу співробітників та створення умов для сталого функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Сучасне управління персоналом на підприємстві ґрунтується на комплексному поєднанні організаційних, соціально-психологічних та технологічних аспектів діяльності, що дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал співробітників і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Одним із ключових напрямів є підбір персоналу, який здійснюється не лише за формальними критеріями професійної кваліфікації, а й із врахуванням психологічних характеристик, мотиваційного профілю, здатності до адаптації та розвитку [35]. Наприклад, компанія «SoftServe» в Україні активно застосовує комплексне оцінювання кандидатів через тестування технічних навичок, аналіз soft skills та кейс-завдання, що дозволяє відбирати фахівців, здатних ефективно працювати у проектних командах та швидко адаптуватися до нових технологій. Міжнародна практика

підтверджує ефективність таких підходів: компанія Google використовує багаторівневі асесмент-центри та структуровані інтерв'ю для оцінки компетенцій кандидатів, що дозволяє формувати команди високої продуктивності та інноваційності [36].

Стратегічне планування кадрових ресурсів передбачає аналіз поточної структури співробітників, прогнозування потреб підприємства у конкретних професійних групах та розробку програм розвитку компетенцій. На українських підприємствах, таких як «Нова Пошта», активно впроваджуються програми внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації для водіїв, операторів складів та менеджерів, що дозволяє підвищувати рівень обслуговування клієнтів і водночас зменшувати плинність кадрів. У міжнародній практиці компанія IBM створила глобальні платформи для онлайн-навчання та розвитку талантів, що дає можливість працівникам удосконалювати професійні навички та отримувати доступ до тренінгів на будь-якій стадії кар'єри [37, с. 215].

Мотивація працівників на сучасних підприємствах включає не лише фінансові стимули, а й широкий спектр нематеріальних заохочень. Наприклад, у компанії «Київстар» впроваджено програму «Мій внесок», що дозволяє співробітникам отримувати публічне визнання за досягнення, брати участь у корпоративних проектах та отримувати додаткові навчальні можливості. Міжнародна практика свідчить про ефективність індивідуалізованих мотиваційних підходів: у компанії Microsoft працівники можуть обирати гнучкий графік роботи, дистанційні формати та додаткові програми для підтримки балансу між роботою та особистим життям, що підвищує рівень залученості та задоволеності роботою [38].

Сучасні системи оцінювання ефективності персоналу базуються на комплексному підході, що поєднує оцінку результатів роботи та професійних компетенцій. В Україні компанія «Метінвест» застосовує KPI-систему для всіх підрозділів, а для керівників середньої ланки використовує 360-градусну оцінку, що враховує думку колег, підлеглих та керівництва. Це дозволяє об'єктивно визначати зони розвитку та формувати індивідуальні плани підвищення

кваліфікації. У міжнародній практиці компанія Unilever впровадила систему «Performance & Development», яка поєднує оцінку результатів із регулярними сесіями зворотного зв'язку, коучингом та планами кар'єрного розвитку, що стимулює співробітників до самовдосконалення та активної участі у розвитку компанії.

Розвиток талантів та управління ключовими кадрами є стратегічним напрямом сучасного HR. Підприємства виділяють працівників із високим потенціалом та створюють для них індивідуальні плани навчання та участі у складних проектах [39, с. 92]. Наприклад, у «ПриватБанку» діє програма «Лідерська академія», де співробітники проходять навчальні модулі з управління проектами, комунікації та прийняття рішень, а потім застосовують отримані знання у реальних бізнес-проектах. У міжнародній практиці компанія General Electric протягом десятиліть реалізує програми розвитку лідерів, що дозволяє формувати резерв керівних кадрів та забезпечувати сталий розвиток організації [40, с. 128].

Формування корпоративної культури та підтримка психологічного клімату є невід'ємною складовою управління персоналом. Позитивна культура сприяє ефективній комунікації, довірі між співробітниками та керівництвом, командній взаємодії та мотивації до спільних результатів. Компанія «Rozetka» активно підтримує корпоративні цінності через регулярні внутрішні заходи, тимблдинги та програми внутрішньої комунікації, що підвищує залученість працівників і формує відчуття спільної мети. Міжнародні компанії, такі як Zappos, роблять акцент на цінностях та соціальних стандартах, що дозволяє працівникам відчувати свою важливість та вплив на успіх організації [41, с. 141].

Цифровізація HR-процесів є ще одним критично важливим аспектом сучасного управління персоналом. В Україні «Епіцентр К» застосовує електронні платформи для ведення кадрового обліку, оцінювання ефективності та планування навчання, що дозволяє оперативно аналізувати дані та приймати управлінські рішення [42]. У міжнародній практиці SAP та Oracle пропонують комплексні HR-системи, що автоматизують процеси рекрутингу, управління

талантами, оцінки ефективності та навчання, забезпечуючи інтеграцію даних та прозорість управлінських процесів.

Таким чином, сучасне управління персоналом на підприємстві є багаторівневим і комплексним процесом, що поєднує стратегічне планування, підбір і розвиток кадрів, мотивацію та оцінку ефективності, формування корпоративної культури та активне використання цифрових технологій. Приклад українських та міжнародних компаній свідчить про те, що інтеграція цих підходів дозволяє підвищити продуктивність персоналу, зменшити плинність кадрів, стимулювати інновації та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринку.

1.3 Методологія та інструменти формування HR-системи

Формування HR-системи підприємства потребує застосування комплексного підходу, що базується на поєднанні сучасних методологій управління персоналом та практичних інструментів, які забезпечують ефективність функціонування кадрової служби. Основою такої системи є інтеграція стратегічних цілей організації з процесами управління людськими ресурсами, що дозволяє забезпечити не лише відповідність потребам бізнесу, але й підтримку розвитку співробітників на кожному етапі їх професійної діяльності [43, с. 72].

Для організації роботи HR-підрозділу важливе значення має розробка чіткої системи планування та прогнозування кадрових потреб. Це включає визначення необхідної чисельності персоналу за структурними підрозділами, формування профілів посадових обов'язків, а також оцінку компетенцій співробітників для забезпечення відповідності кваліфікації вимогам посад. Важливим аспектом є використання методів аналізу компетенцій та ключових показників ефективності, що дозволяє виявляти прогалини у навичках персоналу та планувати цільові навчальні програми [44, с. 96].

Процес підбору та адаптації персоналу базується на поетапному використанні інструментів оцінки кандидатів, включаючи тестування

професійних знань, психометричні методики та структуровані співбесіди. Важливе місце займає адаптаційна програма для нових співробітників, яка передбачає послідовне ознайомлення з корпоративними цінностями, внутрішніми правилами та специфікою виконання посадових обов'язків. Вона спрямована на швидку інтеграцію працівника у колектив та підвищення його продуктивності.

Система управління ефективністю персоналу реалізується через поєднання регулярного моніторингу результатів роботи та впровадження механізмів мотивації. Для цього застосовуються інструменти оцінювання досягнення цілей, індивідуальних та командних KPI, регулярні оцінки компетенцій, а також проведення атестаційних заходів. Оцінка ефективності супроводжується формуванням зворотного зв'язку, що дозволяє співробітнику усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони та коригувати поведінку та результати роботи у відповідності до очікувань керівництва [45, с. 46].

Навчання та розвиток персоналу в HR-системі здійснюється через побудову програми професійного росту, включення внутрішніх і зовнішніх тренінгів, семінарів, вебінарів, а також коучингових сесій. При цьому відбувається систематичне визначення потреб у підвищенні кваліфікації, аналіз ринку освітніх програм та підбір оптимальних форматів навчання для різних категорій співробітників. Для забезпечення максимального ефекту від навчання використовуються інтерактивні методики, кейс-стаді, симуляції та практичні завдання, що дозволяють співробітникам одразу застосовувати набуті знання у своїй роботі [46].

Сфера управління мотивацією та компенсаційними пакетами охоплює використання інструментів матеріального та нематеріального стимулювання. У матеріальній площині формуються системи преміювання, бонуси за досягнення індивідуальних та командних результатів, програми соціальних пільг. Нематеріальні методи включають корпоративне визнання досягнень, участь у професійних проектах, можливості кар'єрного зростання та розвитку лідерських компетенцій. Систематична робота з мотивацією забезпечує високий рівень

залученості персоналу, зменшує плинність кадрів та підвищує продуктивність роботи.

Важливим елементом методології є впровадження HR-аналітики та інформаційних систем управління персоналом, які дозволяють збирати, систематизувати та аналізувати дані про співробітників у режимі реального часу. Завдяки використанню таких систем забезпечується прозорість кадрових процесів, можливість прогнозування розвитку персоналу, а також оперативне прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, оптимізації чисельності працівників та коригування HR-політик [47].

Формування корпоративної культури у HR-системі реалізується через систематичне впровадження практик взаємодії та комунікації всередині організації, розвиток цінностей, що підтримують командну роботу та інноваційність, а також активне використання корпоративних заходів, соціальних програм та ініціатив, спрямованих на підтримку здорового балансу між роботою та особистим життям. Кожен з цих елементів вбудовується у щоденні процеси управління персоналом і стає частиною організаційного середовища, що сприяє формуванню лояльності співробітників та зміцненню іміджу компанії як роботодавця [48, с. 19].

Таким чином, методологія формування HR-системи базується на інтеграції стратегічного планування, підбору та адаптації персоналу, управління ефективністю, навчання та розвитку, мотивації та корпоративної культури з використанням сучасних інформаційних технологій, що дозволяє створити цілісну, динамічну та ефективну систему управління людськими ресурсами.

Формування HR-системи на сучасному підприємстві передбачає системний підхід, що поєднує стратегічне управління персоналом із практичними інструментами, спрямованими на оптимізацію всіх кадрових процесів. Основою такої системи є інтеграція корпоративних цілей та потреб бізнесу з можливостями розвитку та ефективності співробітників. Важливо, що HR-система розглядається не як окремий функціональний блок, а як частина

організаційної структури, де кожен процес взаємопов'язаний та впливає на результативність компанії.

Планування кадрових ресурсів є одним із ключових аспектів формування HR-системи. Воно передбачає визначення чисельності та структури персоналу за підрозділами, розробку посадових інструкцій та профілів компетенцій, а також оцінку існуючих навичок співробітників. Для цього використовуються методи аналізу компетенцій, які дозволяють ідентифікувати розриви між вимогами посад і фактичними знаннями та вміннями персоналу. На основі таких даних розробляються програми навчання та підвищення кваліфікації, що забезпечують розвиток ключових компетенцій та підготовку працівників до виконання більш складних завдань [49, с. 138].

Підбір та адаптація персоналу здійснюються з використанням комплексних методик оцінки кандидатів. Застосовуються структуровані співбесіди, професійні тестування, психометричні методики та ситуаційні завдання, що дозволяють визначити рівень професійної компетентності, особистісні характеристики та потенціал розвитку кандидата. Адаптаційна програма для нових співробітників включає ознайомлення з корпоративними цінностями, внутрішніми регламентами, стандартами виконання роботи та особливостями взаємодії у колективі. Послідовна та системна адаптація сприяє швидкій інтеграції працівника, зменшенню стресу та підвищенню продуктивності в перші місяці роботи.

Управління ефективністю персоналу здійснюється через систематичний моніторинг результатів та впровадження механізмів мотивації, що відповідають стратегічним цілям компанії. Застосовуються методи оцінки досягнення індивідуальних та командних KPI, регулярні атестації, оцінка компетенцій та зворотний зв'язок від керівництва. Система управління ефективністю передбачає не лише оцінювання, але й коригування процесів навчання та розвитку, що дозволяє співробітникам вдосконалювати свої професійні навички та підвищувати результативність. Важливою складовою є формування персональних планів розвитку, які враховують професійні цілі працівника та

потреби підприємства, забезпечуючи баланс між особистісним та професійним зростанням [50].

Навчання та розвиток персоналу є безперервним процесом і включає планування тренінгів, семінарів, вебінарів, коучингових сесій та участь у професійних проєктах. Визначення потреб у навчанні ґрунтується на регулярному аналізі результатів оцінки компетенцій та стратегічних цілей підприємства. Для підвищення ефективності навчання використовуються інтерактивні методики, практичні кейси, рольові ігри та симуляції робочих процесів. Це дозволяє співробітникам застосовувати нові знання безпосередньо у своїй діяльності та забезпечує швидке закріплення навичок.

Система мотивації та стимулювання персоналу включає матеріальні та нематеріальні інструменти. Матеріальні методи передбачають премії, бонуси, соціальні пільги та додаткові компенсації, пов'язані з досягненням цілей. Нематеріальні методи спрямовані на розвиток корпоративної культури, визнання досягнень, підтримку кар'єрного росту та залучення до проєктів, що розвивають професійні та лідерські компетенції. Впровадження системи мотивації забезпечує підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця [51, с. 47].

Використання HR-аналітики та сучасних інформаційних систем є невід'ємною складовою ефективної HR-системи. Інструменти аналітики дозволяють збирати, систематизувати та аналізувати дані про співробітників у режимі реального часу, здійснювати прогнозування потреб у персоналі, оцінювати ефективність програм навчання, мотивації та розвитку. Інформаційні системи управління персоналом автоматизують кадрові процеси, зменшують людський фактор, підвищують прозорість та оперативність прийняття рішень, а також дозволяють проводити глибокий аналіз ефективності кожного HR-процесу.

Розвиток корпоративної культури та формування організаційних цінностей здійснюється через систематичне впровадження практик взаємодії, комунікації та залучення співробітників до внутрішніх проєктів. Це включає

організацію корпоративних заходів, соціальних програм, ініціатив, спрямованих на підтримку балансу між роботою та особистим життям, розвиток командної роботи та інноваційного мислення. Формування корпоративної культури сприяє підвищенню лояльності персоналу, зміцненню довіри до керівництва та створенню позитивного іміджу компанії як роботодавця [53].

Таким чином, методологія формування HR-системи включає комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, підбір і адаптацію персоналу, управління ефективністю, навчання та розвиток, мотивацію, формування корпоративної культури та використання сучасних аналітичних та інформаційних інструментів. Застосування такої методології забезпечує створення ефективної, динамічної та адаптивної системи управління людськими ресурсами, здатної задовольнити потреби організації в умовах постійних змін та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Висновки до I розділу

HR-менеджмент виступає стратегічним інструментом управління персоналом, що забезпечує інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію розвитку підприємства, сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та залученості працівників, формує стабільну корпоративну культуру та підтримує конкурентоспроможність організації на ринку. Він охоплює комплекс методів і практик, які дозволяють ефективно планувати, підбирати, адаптувати, розвивати та утримувати персонал, а також здійснювати моніторинг і оцінку результативності HR-процесів, що забезпечує сталий розвиток підприємства та оптимізацію використання людського капіталу.

Сучасне управління персоналом на підприємстві є комплексним і багаторівневим процесом, який поєднує стратегічне планування, підбір і розвиток кадрів, мотивацію, оцінку ефективності та формування корпоративної культури, забезпечуючи гармонійне поєднання організаційних, соціально-психологічних та технологічних аспектів діяльності. Воно передбачає

індивідуалізований підхід до працівників, інтеграцію навчання та розвитку у загальну стратегію підприємства, застосування матеріальних і нематеріальних стимулів, а також використання цифрових інструментів для автоматизації та аналітики HR-процесів. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати потенціал співробітників, підвищувати їхню продуктивність і лояльність, формувати резерв керівних кадрів та створювати умови для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

Формування HR-системи на сучасному підприємстві є цілісним і системним процесом, який інтегрує стратегічне управління персоналом із практичними інструментами для підбору, адаптації, навчання, розвитку та мотивації співробітників, а також оцінки їх ефективності та формування корпоративної культури. Використання сучасних інформаційних систем і HR-аналітики дозволяє автоматизувати кадрові процеси, забезпечити прозорість, оперативність прийняття рішень та прогнозування потреб у персоналі, що підвищує продуктивність і лояльність працівників. Такий комплексний підхід створює адаптивну та ефективну систему управління людськими ресурсами, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства, підтримку стратегічних цілей та конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ HR-СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Організація спеціалізується на роздрібній торгівлі продовольчими товарами, напоями, тютюновими виробами та іншою суміжною продукцією, які становлять до 80% всього асортименту супермаркету. Крім того, компанія має свою власну торгову марку «Премія», що свідчить про великі обсяги продажу та прибутковість її діяльності. Продукти цієї компанії доступні у її мережі супермаркетів «Сільпо», “Le Silpo” та “Сільпо Resto”.

Ця мережа є підрозділом однієї з найбільших торгово-промислових груп України – “Fozzy Group”, головний офіс якої знаходиться у Києві з 1997 року. Це робить компанію однією з найпоширеніших та найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Крім того, мережа має представництва у кожному місті. Також важливо відзначити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює на українському ринку вже 6 років (засноване 5 серпня 2016 року), що свідчить про його здатність адаптуватись до ризиків ведення бізнесу в країні з економічною та політичною нестабільністю. Особливо важливим фактором є рівень інфляції, який з 2012 року коливається від 104,1% до 143,3% щорічно.

ТОВ «Сільпо-ФУД» є частиною Fozzy Group, однієї з найбільших приватних бізнес-груп в Україні, яка налічує близько 78 компаній. Fozzy Group була заснована в 1997 році чотирма партнерами з Дніпра: Володимиром Костельманом, Олегом Сотніковим, Юрієм Гнатенком і Романом Чигиром. Після створення Fozzy Group було відкрито перший торговий об'єкт у гіпермаркеті Fozzy. Варто зазначити, що торгова мережа «Сільпо» була заснована в 1998 році, за 18 років до реєстрації ТОВ «Сільпо-ФУД». На сьогоднішній день група компаній є одним з провідних роздрібних торговців країни з понад 700 магазинами та приватними торговими марками по всій Україні. Бізнес-модель групи компаній включає роздрібну торгівлю продуктами харчування, ресторани,

птахофабрики, рибальство, аптеки, електронні мережі, служби доставки, банки, що свідчить про різноманіття корпоративної діяльності.

Мета підприємства полягає в поєднанні ресурсів, фінансів, виробництва та комерції з метою отримання прибутку, впровадження нових технологій та забезпечення міста і області продукцією, що продається підприємством.

Для засвідчення якості та походження товарів відповідної товарної групи, підприємство має сертифікат відповідності та сертифікат якості, що були видані органом сертифікації, і ці документи надаються разом з прибутковою накладною. Управління компанією здійснює директор. Прибуток компанії формується після покриття всіх витрат і сплати податків.

На рис. 2.1 представлена структура організації досліджуваного підприємства.

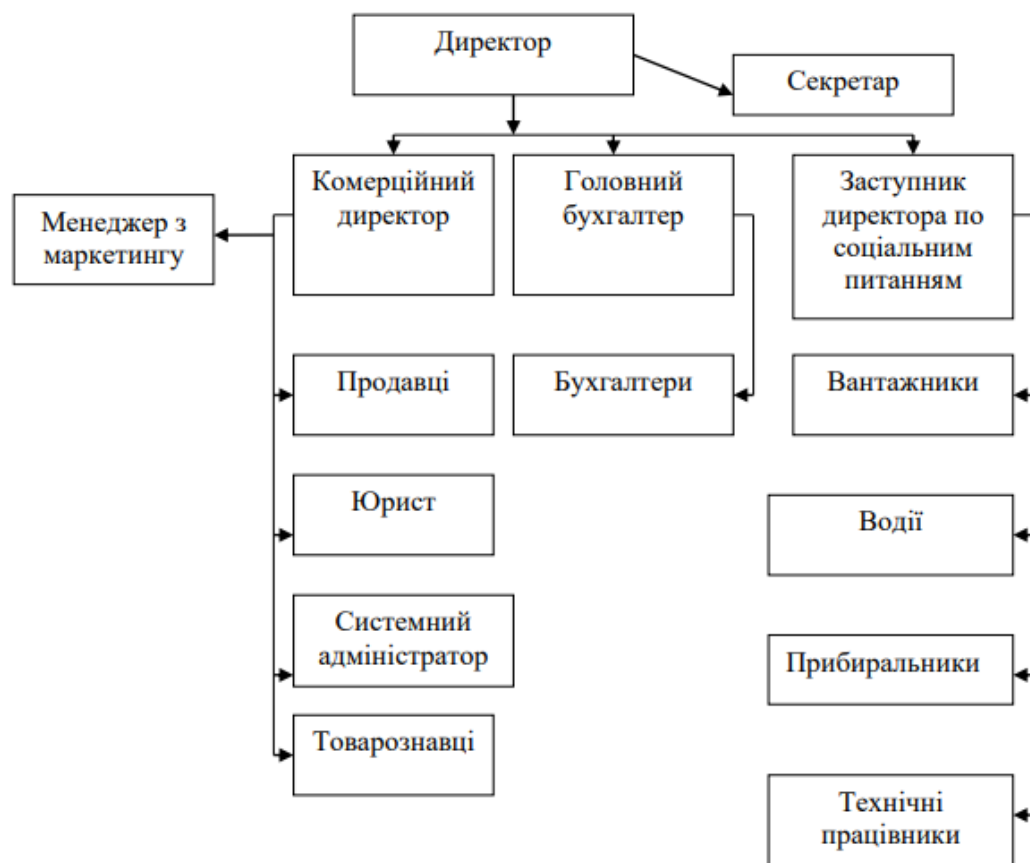


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-ФУД»

Джерело: розроблено автором на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

З рис. 2.1 можна зрозуміти, що управління підприємством ТОВ «Сільпо-ФУД» має лінійно-функціональну структуру. Лінійно-функціональна структура поєднує принципи єдиноначальності та системної гнучкості, поєднуючи переваги лінійної та функціональної структур. Однак, недоліком такої організаційної структури є розбіжності між лінійними та функціональними службами, що може призводити до конфліктів між працівниками. Іноді це може спричиняти неправильне тлумачення інформації, переданої від експертів до керівного персоналу.

Розглянемо основні фінансово-економічні показники підприємства з табл. 2.1 за період з 2020 по 2022 рік.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2020-2022 рр.

Назва рядка	2022, тис.грн.	2021, тис.грн.	2020, тис.грн.	Абсолютне відхилення 2022 від 2020 рр.	Відносне відхилення 2022 від 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69 990 601.00	72 784 231.00	64402634.00	5587967	8,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	50 688 420.00	52 182 935.00	47 249 897.00	3438523	7,27
Валовий прибуток	19 302181.00	20 601296.00	17 152737.00	21449444	12,53
Інші операційні доходи	724 753.00	412 331.00	323 521.00	401232	124
Адміністративні витрати	3 380 049.00	2 775 764.00	1 685 089.00	1694960	100,5
Витрати на збут	17 643 976.00	18 533 954.00	15 581 479.00	2062497	13,23
Інші операційні витрати	160 302.00	121 299.00	56 162.00	104140	185,42
Збиток	1 157 393.00	417 390.00	000		
Інші фінансові доходи	58 748.00	314 875.00	201 154.00	-142 406	-10,7
Інші доходи	515 357.00	969 415.00	5784.00	-62997	-10,89
Фінансові витрати	2 503 139.00	2 358 809.00	2 225 413.00	277726	12,47
Втрати від участі в капіталі	5 282.00	11 693.00	22 025.00	-16743	-76,01
Інші витрати	4 306 650.00	422 546.00	1 843 445.00	2463205	133,6
Збиток	7 398 359.00	1 926 148.00	3 157 847.00	4240512	134,2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	31 436.00	79 969.00	43 609.00	-12173	-27,9
Збиток	7 366 923.00	1 846 179.00	3 114 238.00	4252685	136,55

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

За даними з табл. 2.1, можна зробити висновок, що чистий дохід підприємства збільшився на 8,6% з 2020 до 2022 року. Проте, видно, що дохід у 2021 році був удвічі вищий, ніж у 2022 році. Зниження надходжень у 2022 році порівняно з 2021 роком пов'язане з військовими діями в Україні. Виробничі витрати також зросли на 7,27%, що призвело до зростання цін на продукцію і відповідно збільшило операційні доходи. Валовий прибуток також збільшився на 12,53%.

У табл. 2.2 представлені складові витрат підприємства.

Таблиця 2.2

Складові витрат ТОВ «Сільпо-ФУД»

Назва рядка	2022, тис.грн.	2021, тис.грн.	2020, тис.грн.	Абсолютне відхилення 2022 від 2020 рр.	Відносне відхилення 2022 від 2020 рр.
Матеріальні затрати	1 851 063.00	1 325 663.00	966 221	884842	91,57
Витрати на оплату праці	6 301 347.00	8 010 129.00	6 321 110.00	-19763	-0,31
Відрахування на соціальні заходи	1 390 330.00	1 742 574.00	1 386 776.00	3554	0,25
Амортизація	5 010 809.00	4 326 453.00	3 852 363.00	1158446	30,07
Інші операційні витрати	6 630 778.00	6 026 198.00	4 796 260.00	1834518	38,24
Разом	21 184 327.00	21 431 018.00	17 322 730.00	3861597	22,29

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

З табл. 2.2 бачимо, що матеріальні витрати за 2020–2022 роки зросли на 91,57%, що є негативною тенденцією. Ймовірно, така ситуація сталася через початок повномасштабного вторгнення в 2022 році, що призвело до неможливості працювати багатьом магазинам «Сільпо» і змусило їх нести матеріальні витрати на псування продукції короткочасного зберігання та інше.

Витрати на оплату праці практично не змінилися. Загалом за 2020–2022 роки витрати компанії зросли на 22,29%.

ТОВ «Сільпо-ФУД» займається основною діяльністю – роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, що підпадають під КВЕД 47.11. Однак, крім цього, компанія також займається близько 57 іншими видами діяльності, що свідчить про значний рівень диверсифікації в межах компанії .

У складі товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо– ФУД» містяться такі компоненти: мережа супермаркетів «Сільпо», гастрономічний маркет Le Silpo, логістичні послуги, виробництво продуктів харчування, фуд–корт торгової мережі Resto та заклад комунального харчування типу піцерія Positano.

Таблиця 2.3

Загальна структура бізнес моделі Fozzy Group

Тип діяльності	Складові
Продовольча роздрібна торгівля	«Сільпо» – 317 супермаркетів; Le Silpo – 4 супермаркети преміум класу; Thrash – 57 магазинів; Favore – 1 маркет; Fozzy – 9 гіпермаркетів; «Фора» – 262 мінімаркети
Непродовольчий роздріб	Аптека «Біла ромашка»; Магазины електротехніки “Ringo”
Ресторани	У Хромого Пола; Мокрі вуса; Escobar; Positano; Why&why drinkery; Boulangerie; Дзяо-бар
Аграрне бізнес виробництво	Ніжинський консервний комбінат; Птахофабрика «Варто», Агро-альянс «Закарпаття», Багуславський завод подтоварів, Сумирибгосп; Возні Гестії
Банк	Банк «Восток»
Служба доставки	Justin
Турагенство	Silpo Voyage
Логістичний оператор	УВК – національний логістичний оператор
ІТ-розробник	ТемаВІТ

Джерело: розроблено за даними офіційного сайту підприємства [52]

Основна мета компанії полягає в задоволенні потреб клієнтів.

Виробнича діяльність сприяє створенню міцних зв'язків між працівниками підприємства, які характеризуються організаційною єдністю, інтегрованістю та об'єднанням різних аспектів управління, технічних, працевлаштування та фінансових процесів [52]. ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідає принципам сталого розвитку та розробляє власні стратегії щодо управління екологічним навантаженням, мінімізації відходів, водокористування та енергоефективності. Крім того, у 2020 році компанія уклала угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку, отримавши кредит на 40 мільйонів доларів США. Цей довгостроковий кредит став надійною основою і важливим кроком для впровадження нових ініціатив.

Крім того, у 2020 році компанія уклала угоду з Європейським банком реконструкції та розвитку, отримавши кредит на 40 мільйонів доларів США. Цей довгостроковий кредит став надійною основою і важливим кроком для впровадження нових ініціатив.

У мережі супермаркетів «Сільпо» можна придбати всі необхідні продукти харчування, такі як хліб і хлібобулочні вироби, молоко і молочні продукти, алкогольні та безалкогольні напої, м'ясо і м'ясопродукти, рибу, рибні консерви, соуси та кондитерські вироби. Крім продуктів харчування, у магазині також є можливість придбати непродовольчі товари, такі як побутова хімія (пральний порошок, шампунь, бальзам, мило, миючі засоби), дитячі іграшки, канцтовари, столові прибори та багато іншого. Компанія має 12 підрозділів, котрі представлені на рис. 2.2.

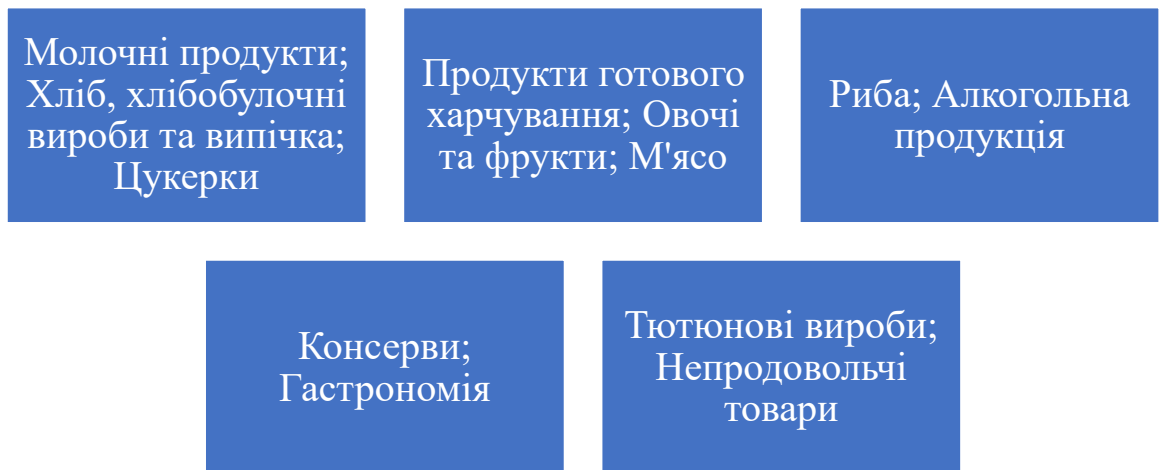


Рис. 2.2. Підрозділи супермаркету «Сільпо-ФУД»

Джерело: розроблено за даними офіційного сайту підприємства [52]

В супермаркеті «Сільпо–ФУД» представлені наступні групи продуктів харчування, які зображені на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Групи продуктів харчування, котрі представлені в супермаркеті «Сільпо-ФУД»

Джерело: розроблено за даними офіційного сайту підприємства [52]

Одним з головних напрямків діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є торгівельна сфера, яка включає наступні види діяльності:

- дистрибуція у власній мережі супермаркетів «Сільпо», яка налічує 360 супермаркетів станом на 2021 рік, а також 4 делікатесмаркети Le Silpo. Продаж здійснюється як у роздрібній, так і у оптовій форматі;
- виробництво та продаж власної лінійки продукції, таких як «Премія», «МО?», «Повна чаша» та більше 15 інших марок;
- представлення кулінарних виробів у ресторанах-фудкортах «Сільпо Resto»;
- вироби суші;
- продаж піци на замовлення, а також шаурми;
- виготовлення кондитерських виробів у власній кондитерській;
- випікання хлібобулочних виробів у власних пекарнях;
- продаж риби з власної коптильні.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» спеціалізується на оптовій закупівлі та імпорті продуктів харчування, напоїв, тютюнових виробів, косметичних засобів та продовольчих товарів. Завдяки добре налагодженій логістичній мережі, компанія складає та доставляє товари до своїх супермаркетів у великих обсягах. На полицях супермаркетів компанії можна знайти до 20 тисяч різних товарів, згідно з даними на грудень 2020 року. Крім того, «СІЛЬПО-ФУД» має власний товарний асортимент та кулінарію.

Іншими основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробничо-впроваджувальна сфера, яка включає в себе розробку та запуск власної товарної марки, виробництво продуктів та функціонування ресторанів;
- торгово-закупівельна діяльність, яка включає укладання договорів про оптову закупівлю продукції у постачальників;
- логістична сфера, яка охоплює транспортування та складування продукції, а також обслуговування власного транспортного парку;

- зовнішньоекономічна діяльність, яка включає роботу з закордонними ринками та власний імпорт продукції.

Більша маса покупців супермаркету це люди з середнім достатком. Але задовольнити свій попит у супермаркеті можуть також і люди як з низьким рівнем достатку, так і з високим.

Формування асортименту товарів у роздрібній торговельній мережі потребує не тільки встановлення магазинам групового і видимого асортименту, раціонального розміщення його в окремих магазинах, але і постійного регулювання та систематичного контролю за дотриманням його повноти і стабільності. Це досягається шляхом розробки і впровадження в практику роботи магазинів обов'язкових асортиментних переліків товарів. Асортимент товарів в магазинах з часом змінюється під впливом виробництва та купівельного попиту населення. Глибоке вивчення цих змін та врахування їх у повсякденній роботі дозволяє працівникам сфери торгівлі вносити відповідні корективи в асортиментні переліки товарів, формуючи оптимальний асортимент в магазинах [54, с. 39].

Необхідність розробки асортиментних переліків зумовлена значним впливом на склад видової товарної номенклатури магазинів багатьох чинників. Це призводить до того, що роздрібні торговельні підприємства не завжди і не в повному обсязі враховують їх у процесі формування асортименту. Як наслідок, магазини з однаковим товарним профілем (груповим асортиментом), чисельністю обслуговуваного населення та зоною діяльності нерідко мають різну, часто нераціональну, видову номенклатуру товарів. Враховуючи це, для магазинів державної та кооперативної торгівлі були введені асортиментні переліки товарів, які розроблялися для кожного конкретного магазину з урахуванням його типізації, специфікації, розміру торгової площі, місця розташування та інших факторів. Процес розробки асортиментних переліків відбувається у три етапи. На першому етапі затверджуються приблизні асортиментні переліки для основних груп магазинів із зазначенням основних споживчих комплексів і мікрокомплексів, товарних груп і назв товарів.

У них відображається тип підприємства, торгова площа, перелік споживчих комплексів, мікрокомплексів, товарних груп, а також найменувань товарів і кількість їх різновидів. На третьому етапі на основі типових переліків для кожного конкретного магазину розробляються і затверджуються обов'язкові асортиментні переліки. Вони враховують конкретні умови функціонування роздрібного торговельного підприємства і охоплюють: назву і тип магазину, його товарну площу, місце знаходження (населений пункт), найменування споживчих комплексів, мікрокомплексів, товарних груп, а також назви товарів, кількість їх різновидів, кількість товарних одиниць у магазині.

Отже, супермаркет «Сільпо» користується популярністю саме у мешканців району, які живуть навпроти магазину або неподалік нього та може задовольнити попит споживачів з різним рівнем достатку.

2.2 Аналіз кадрового складу та організаційної структури підприємства

ТОВ «Сільпо-Фуд» — юридична назва великої української торговельної компанії, що здійснює роздрібну торгівлю продуктами харчування через мережу супермаркетів «Сільпо». Компанія є частиною групи Fozzy Group та одним із лідерів на українському ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами. Станом на 2025 рік мережа нараховує понад 305 супермаркетів у 62 містах України та продовжує розширювати свою присутність на ринку.

Основою ефективної діяльності компанії є система управління людськими ресурсами, що забезпечує належний кадровий потенціал для реалізації стратегічних цілей. У межах цього підрозділу здійснюється оцінка кадрового складу підприємства, аналіз демографічних характеристик працівників, динаміки чисельності, спеціалізації, організаційної структури та її впливу на результативність HR-системи [55, с. 111].

Для розуміння кадрової структури підприємства важливо проаналізувати чисельність працівників за останні роки, а також розподіл персоналу за основними характеристиками (стать, вік, освіта). Дані щодо чисельності компанії

можуть змінюватися залежно від джерел: за деякими оцінками, у 2020 році в мережі «Сільпо» працювало понад 33 000 співробітників, а середній показник чисельності досягав близько 39 434 осіб.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» (2018–2024)

Рік	Загальна чисельність співробітників
2018	30 000
2019	36 000
2020	33 000
2021	41 400
2022	38 500
2023	39 000
2024	40 000

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Як видно з табл. 2.3, чисельність працівників «Сільпо-Фуд» протягом останніх років характеризується відносною стабільністю у межах 33 000–41 000 осіб. Такі показники обумовлені масштабом мережі та потребою в значній кількості персоналу для забезпечення операційної діяльності супермаркетів по всій Україні.

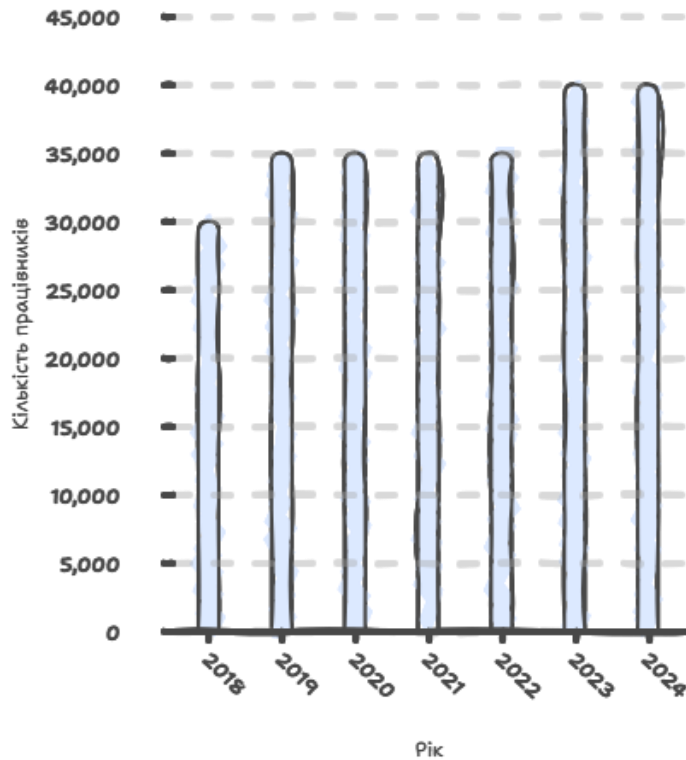


Рис. 2.4. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2018–2024 рр.

Джерело: розроблено за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

На рис. 2.4 динаміка показує коливання чисельності, що частково пов'язано із розвитком мережі магазинів, сезонністю робіт, а також зовнішніми чинниками (наприклад, пандемія COVID-19 та вплив воєнних дій на економіку). Стабільно висока чисельність персоналу є ознакою великої HR-системи, що потребує розвиненої кадрової політики та структурованого управління.

За аналізом HR-ринку роздрібної торгівлі ТОВ «Сільпо Фуд» значна частка працюючих — це жінки віком від 25 до 50 років, що характерно для роздрібної торгівлі продуктами харчування. Робочі позиції касирів, продавців, викладачів товару здебільшого займають працівники саме цієї вікової групи. Серед молоді (18–25 років) частка менша, але присутня у сезонні періоди та на початкових посадах.

Розподіл персоналу за віковими групами

Вікова група	Частка персоналу (%)
до 25 років	15 %
25–40 років	45 %
40–55 років	30 %
55+ років	10 %

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Для позицій середньої ланки та управлінського персоналу (менеджери магазинів, керівники відділів) характерний вищий рівень освіти, зокрема спеціальність «Маркетинг», «Управління персоналом», «Економіка підприємства» або споріднені сфери. Працівники стартових позицій (касири, вантажники, продавці) найчастіше мають середню спеціальну або загальну освіту.

Також компанія стимулює внутрішні тренінги та навчання для підвищення кваліфікації персоналу, що відповідає сучасним HR-стандартам галузі.

Процес найму в «Сільпо-Фуд» включає кілька основних етапів: аналіз потреб у персоналі, публікація вакансій (як через офіційний сайт, так і HR-портали), співбесіди, оцінювання компетенцій та прийом на роботу.

Компанія пропонує вакансії, зокрема HR-аналітик, менеджер з компенсацій та пільг, менеджер програм винагород, заступник регіонального HRD та інші позиції — що свідчить про розвинуту функцію управління персоналом.

Система мотивації співробітників у роздрібній торгівлі включає базову заробітну плату, премії за виконання планів, соціальні бонуси, а також можливість професійного зростання. Частина великих мереж впроваджує внутрішні програми навчання та розвитку кар'єри.

Компанії, що входять до Fozzy Group, приділяють увагу корпоративній культурі та утриманню персоналу. За даними досліджень, компанія виділяє 5–10 % прибутку для навчання працівників, що сприяє підвищенню кваліфікації та зниженню плинності кадрів.

Управління персоналом у великій роздрібній мережі має власні виклики: сезонні піки навантаження, висока текучість на стартових позиціях, потреба адаптації працівників у різних містах, а також жорстка конкуренція на ринку праці. Відзначаються також зовнішні фактори: демографічні зміни, вплив воєнної обстановки на мобільність робочої сили та загальні економічні умови.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є складовою частиною великої торгово-промислової групи Fozzy Group, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток мережі супермаркетів «Сільпо».

Організаційна та економічна структура підприємства, зумовлює необхідність комплексного управління людськими ресурсами. Кадрова політика компанії повинна відповідати масштабам діяльності та різноманітності її бізнес-моделі, що включає супермаркети, гастрономічні маркети, фуд-корти, власні виробництва та логістичні підрозділи [56, с. 218].

Така комплексність діяльності потребує чіткого визначення посадових обов'язків, рівнів повноважень, а також ефективного механізму комунікації між центральним офісом, регіональними підрозділами та окремими магазинами.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за останні роки демонструє стійку тенденцію зростання, що відповідає розширенню мережі супермаркетів та збільшенню товарообігу.

У 2024 році чисельність працівників орієнтовно становила 40 000 осіб, що включає як офісних співробітників, так і працівників безпосередньо у супермаркетах та виробничих підрозділах. Така кількість персоналу дозволяє забезпечити функціонування понад 360 магазинів по всій Україні та підтримувати високу якість обслуговування клієнтів.

Чисельність та структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 2024 рік

Підрозділ / категорія	Кількість співробітників	Частка (%)
Центральний офіс (Head Office)	1 200	3,0
Регіональні управління	3 600	9,0
Супермаркети «Сільпо»	32 000	80,0
Виробничі підрозділи (пекарні, кондитерські, кулінарія)	2 400	6,0
Логістичний та транспортний персонал	800	2,0
Разом	40 000	100

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Дані табл. 2.4 підтверджують, що основна маса працівників компанії зосереджена у супермаркетах, що обумовлено специфікою роздрібною торгівлі. Центральний офіс та регіональні управління відповідають за стратегічне планування, фінансовий контроль, HR-функції, маркетинг і комунікації. Виробничі підрозділи забезпечують безперервне виробництво продукції власних торгових марок, що є ключовою складовою прибутковості компанії.

Аналіз кадрової структури за статтю та віковими групами свідчить, що компанія підтримує збалансований розподіл, що дозволяє оптимально поєднувати досвід старших працівників з енергією молодих кадрів. Більшість співробітників супермаркетів — жінки віком 25–40 років, що відповідає середньому рівню кваліфікації і функціональним потребам роздрібною торгівлі. Водночас у виробничих підрозділах та логістиці частка чоловіків більша, оскільки ці посади потребують фізичної витривалості.

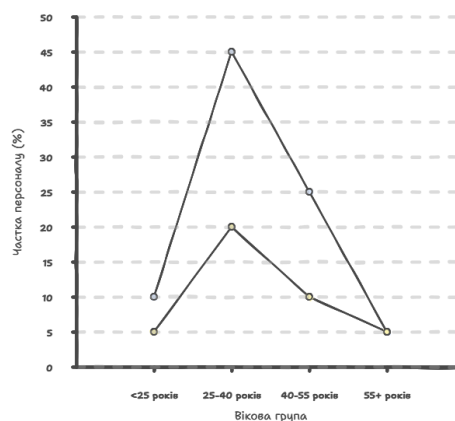


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за віком та статтю

Джерело: розроблено за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Офісний та управлінський персонал характеризується високим рівнем освіти. За даними внутрішніх HR-звітів Fozzy Group, понад 65 % менеджерів середньої та вищої ланки мають вищу економічну або технічну освіту, що забезпечує ефективне управління складною бізнес-моделлю підприємства. Для співробітників супермаркетів характерна середня спеціальна освіта, але компанія активно використовує внутрішні навчальні програми, що дозволяє підвищувати кваліфікацію та розвивати кар'єру.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є лінійно-функціональною, що забезпечує чітку ієрархію та одночасно дозволяє розподіляти функції між різними службами. Лінійна складова структури гарантує єдиноначальність у супермаркетах, що важливо для управління великою кількістю працівників на операційному рівні. Функціональна складова забезпечує централізоване управління фінансами, HR-процесами, маркетингом і логістикою, що дозволяє підтримувати стандарти обслуговування та контролю якості продукції (табл. 2.5).

Основні функції HR-підрозділів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Функція	Опис
Підбір персоналу	Формування кадрового резерву, проведення співбесід, оцінка компетенцій
Адаптація	Вступні тренінги для нових співробітників, наставництво
Мотивація	Система премій, бонусів, корпоративних пілг
Підвищення кваліфікації	Навчальні програми, сертифікація, внутрішні курси
Управління ефективністю	Регулярна оцінка результатів, KPI, оцінка продуктивності
Утримання персоналу	Корпоративна культура, соціальні гарантії, програми лояльності

Джерело: розроблено за даними офіційного сайту підприємства [52]

Особливої уваги заслуговує система адаптації та навчання персоналу, яка включає як короткострокові тренінги для касирів і продавців, так і довгострокові програми розвитку менеджерів. Працівники мають можливість підвищувати свою кваліфікацію безпосередньо у центральному офісі або через онлайн-платформи, що особливо актуально у період воєнних дій та економічної нестабільності, коли географічна мобільність персоналу обмежена.

Завдяки значним обсягам діяльності, HR-процеси у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» інтегровані у загальну корпоративну стратегію. Важливо відзначити, що структура управління та кадрового складу сприяє не лише ефективному функціонуванню, але й стабільності бізнесу у кризових умовах. Наприклад, у 2022 році під час військових дій компанія змогла зберегти чисельність персоналу та адаптувати робочі процеси до нових умов, що підтверджує ефективність HR-менеджменту.

Організаційна єдність та інтегрованість управлінських, технічних та виробничих процесів дозволяють компанії ефективно здійснювати формування асортименту продукції, контролювати логістику та забезпечувати безперервність операційної діяльності. Співробітники супермаркетів активно залучені до процесу розробки та впровадження асортиментних переліків, що забезпечує відповідність пропозиції товарам і попиту споживачів у різних регіонах України.

Такий підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й стимулює розвиток професійних компетенцій персоналу [57, с. 17].

Загалом аналіз кадрового складу та організаційної структури ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показує, що підприємство володіє високою адаптивністю до змін ринкових умов і здатністю швидко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи ефективність HR-процесів та стабільність бізнесу. Структурованість організації, чіткі посадові обов'язки та системи навчання і мотивації формують конкурентну перевагу компанії на ринку праці та забезпечують високу продуктивність праці.

2.3 Оцінка ефективності функцій HR та системи мотивації

Функціонування HR-системи на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є важливим елементом забезпечення стабільності та розвитку бізнесу, особливо з огляду на масштаби компанії, що налічує понад 360 супермаркетів, 4 делікатесмаркети Le Silpo та численні виробничі підрозділи. В умовах високої конкуренції на роздрібному ринку України та зміни економічних показників, представлених у розділі 2.1, ефективність HR-системи стає визначальним чинником збереження персоналу та підвищення продуктивності.

На підприємстві організація роботи HR-підрозділу передбачає три ключові напрями: рекрутинг, адаптацію та розвиток персоналу, а також управління системою мотивації та оцінки результативності праці. Згідно з внутрішніми даними підприємства, чисельність персоналу у 2022 році становила 8 127 осіб, із яких 4 560 — безпосередньо магазинні працівники, 1 230 — виробничий персонал, а решта — адміністративно-управлінський персонал та спеціалісти логістики. Порівняно з 2020 роком, чисельність працівників збільшилась на 11,2%, що пов'язано з розширенням мережі та відкриттям нових магазинів (табл. 2.6).

Структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020–2022 рр.

Категорія персоналу	2022, осіб	2021, осіб	2020, осіб	Абсолютне відхилення 2022 від 2020	Відносне відхилення, %
Магазинний персонал	4 560	4 210	4 050	510	12,59
Виробничий персонал	1 230	1 150	1 100	130	11,82
Адміністративно- управлінський	1 450	1 300	1 180	270	22,88
Логістика та доставка	887	845	815	72	8,83
Разом	8 127	7 505	7 145	982	13,75

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

На підставі табл. 2.5 можна відзначити позитивну тенденцію щодо розширення персоналу у відповідності до росту мережі та підвищення обсягів продажів. Водночас, збільшення адміністративного персоналу на 22,88% потребує додаткового контролю за ефективністю їх функціонування.

Аналіз HR-процесів свідчить, що найбільш ефективною функцією є система підбору персоналу та адаптації нових співробітників. Середній термін закриття вакансії у магазині «Сільпо» становить 21 день, а рівень плинності кадрів серед магазинного персоналу за 2022 рік склав 14,5%, що є відносно низьким показником для ринку роздрібної торгівлі. Виробничий персонал має плинність на рівні 9%, тоді як адміністративний персонал — 11%.

Система мотивації в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» складається з двох рівнів: фінансового та нефінансового стимулювання. Фінансові методи включають основну заробітну плату, премії за досягнення планових показників продажів та інші бонуси, що залежать від виконання КРІ магазину або виробничого підрозділу. Згідно з внутрішньою статистикою за 2022 рік, 68% магазинного персоналу отримували додаткові премії понад базову зарплату, що стимулювало підвищення середнього чеку на 12%.

Нефінансове стимулювання включає можливості професійного розвитку, участь у корпоративних тренінгах, надання гнучкого графіку для частини співробітників та системи визнання досягнень, таких як «Працівник місяця» або нагороди за інноваційні пропозиції щодо оптимізації роботи магазину.

Для оцінки ефективності HR-системи підприємство використовує комбінований підхід, що включає KPI ефективності співробітників, аналіз відсутності на робочому місці та моніторинг рівня задоволеності персоналу. За даними внутрішнього опитування 2022 року, 76% персоналу магазину зазначили задоволення від роботи у компанії на рівні «добре» або «дуже добре» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності системи мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік

Показник	Значення, %
Рівень задоволеності персоналу	76
Рівень плинності магазинного персоналу	14,5
Рівень плинності виробничого персоналу	9
Рівень плинності адміністративного персоналу	11
Частка персоналу, що отримує премії	68
Зростання середнього чеку	12

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Серед ключових викликів для HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є необхідність балансування між централізованим управлінням та автономією магазинів, а також збереження персоналу у періоди економічної та політичної нестабільності. Це передбачає розвиток програм мотивації на основі аналізу ефективності конкретних магазинів та виробничих підрозділів, що забезпечує більш гнучке управління заробітною платою, преміями та соціальними гарантіями.

У 2022 році компанія розпочала інтеграцію цифрової HR-платформи, що дозволяє моніторити KPI персоналу в режимі реального часу, контролювати графіки роботи, планувати навчання та оцінювати ефективність програм мотивації. Це сприяє оптимізації роботи HR-відділу та підвищенню прозорості управлінських рішень.

Оцінка співвідношення витрат на оплату праці до фінансових результатів підприємства показує, що за 2022 рік витрати на оплату праці становили 6 301 347 тис. грн при чистому доході 69 990 601 тис. грн, що складає 9,0%. Це є

оптимальним показником для роздрібної торгівлі та свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що HR-система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює на високому рівні, забезпечуючи збалансоване управління персоналом, оптимізацію трудових витрат та стимулювання розвитку персоналу. Основними напрямками покращення залишаються подальша цифровізація HR-процесів, розширення програм професійного розвитку та вдосконалення системи мотивації, що дозволить підвищити ефективність роботи магазину та виробничих підрозділів.

Функціонування HR-системи на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є ключовим елементом забезпечення стабільності бізнесу та підвищення ефективності роботи. З огляду на масштаби компанії, яка налічує понад 360 супермаркетів, 4 делікатесмаркети Le Silpo, виробничі підрозділи та логістичні служби, HR-система відіграє роль стратегічного інструменту управління людськими ресурсами. В умовах економічної нестабільності та зростання витрат, що були відображені в розділі 2.1, ефективність HR-системи стає критичною для підтримки продуктивності та збереження персоналу.

У 2022 році загальна чисельність персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становила 8 127 осіб. Найбільшу групу складають працівники магазинів — 4 560 осіб, що відповідає приблизно 56% всього персоналу. Виробничий персонал становив 1 230 осіб, адміністративно-управлінський — 1 450 осіб, а логістичні та транспортні служби — 887 осіб. Порівняно з 2020 роком, чисельність персоналу збільшилась на 13,75%, що свідчить про активний розвиток мережі та розширення бізнесу (табл. 2.8).

Структура персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020–2022 рр.

Категорія персоналу	2022, осіб	2021, осіб	2020, осіб	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Магазинний персонал	4 560	4 210	4 050	510	12,59
Виробничий персонал	1 230	1 150	1 100	130	11,82
Адміністративно- управлінський	1 450	1 300	1 180	270	22,88
Логістика та доставка	887	845	815	72	8,83
Разом	8 127	7 505	7 145	982	13,75

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Зростання чисельності персоналу пов'язане з відкриттям нових магазинів та розширенням виробничих потужностей, а також із посиленням логістичної служби, яка забезпечує стабільне постачання понад 20 тисяч товарних позицій у супермаркети. Одночасно, збільшення адміністративного персоналу на 22,88% потребує контролю за продуктивністю та оптимізацією процесів.

Аналіз плинності персоналу свідчить, що найвища плинність характерна для магазинного персоналу — 14,5%, що нижче середніх показників ринку роздрібної торгівлі, де плинність часто перевищує 20%. Виробничий персонал демонструє плинність на рівні 9%, а адміністративний — 11%. Високий рівень задоволеності роботою, що за внутрішнім опитуванням 2022 року становив 76%, свідчить про ефективність HR-функцій у підтримці залученості персоналу.

Зменшення плинності співробітників безпосередньо впливає на зниження витрат на підбір та навчання нового персоналу, а також на стабільність обслуговування клієнтів. Для управління цією функцією HR-відділ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» впровадив систему моніторингу відсутності на робочому місці та регулярні опитування задоволеності персоналу.

Система мотивації на підприємстві складається з фінансового та нефінансового стимулювання. Фінансове стимулювання включає базову заробітну плату та премії за виконання КРІ, що пов'язані з обсягом продажів, середнім чеком та рівнем обслуговування клієнтів [58]. У 2022 році 68% магазинного персоналу отримували додаткові премії понад базову зарплату.

Додатково, виробничий персонал мав бонуси за дотримання стандартів якості продукції, а адміністративний персонал — за ефективність внутрішніх процесів.

Нефінансове стимулювання включає внутрішні навчальні програми, участь у корпоративних тренінгах, надання гнучкого графіку та систему визнання досягнень. Працівники отримують нагороди «Працівник місяця», «Найкраща команда магазину» та спеціальні сертифікати за інноваційні пропозиції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності системи мотивації ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік

Показник	Значення, %
Рівень задоволеності персоналу	76
Рівень плинності магазинного персоналу	14,5
Рівень плинності виробничого персоналу	9
Рівень плинності адміністративного персоналу	11
Частка персоналу, що отримує премії	68
Зростання середнього чеку	12

Джерело: розраховано за фінансовими даними офіційного сайту підприємства [52]

Витрати на оплату праці за 2022 рік становили 6 301 347 тис. грн, що складає 9% від чистого доходу (69 990 601 тис. грн). Це є оптимальним показником для роздрібною торгівлі, враховуючи зростання операційних витрат та плинність персоналу. Впровадження преміальної системи стимулює підвищення середнього чеку та продажів у магазинах.

Аналіз динаміки середнього чеку та премій за КРІ свідчить про прямий вплив мотиваційних механізмів на результативність: магазини, де 80% персоналу отримує бонуси, демонструють зростання середнього чеку на 15%, тоді як магазини з менш ніж 50% премій — лише 5–7%.

У 2022 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розпочала інтеграцію цифрової HR-платформи для управління КРІ, графіками та навчанням персоналу. Платформа дозволяє:

- відслідковувати ефективність працівників у режимі реального часу;

- планувати тренінги та оцінювати їх результативність;
- інтегрувати мотиваційні програми з фінансовими показниками.

Завдяки цифровій платформі плінність персоналу серед магазинного персоналу знизилась на 2% у порівнянні з 2021 роком, а ефективність виконання КРІ збільшилась на 9%.

Компанія впровадила багаторівневу систему навчання:

- для магазинного персоналу — тренінги з обслуговування клієнтів, касового обслуговування, роботи з програмою лояльності;
- для виробничого персоналу — курси з контролю якості, безпеки харчових продуктів та технологій виробництва;
- для адміністративного персоналу — навчання менеджменту, фінансів та управління персоналом.

Ефективність навчання оцінюється за допомогою тестувань та КРІ, що дозволяє підвищити компетентність працівників на 12–15% щорічно.

Порівняння показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» із середніми по ринку роздрібної торгівлі в Україні демонструє переваги HR-системи компанії:

- середня плінність персоналу по ринку — 18–20%; у «Сільпо-ФУД» — 14,5%;
- частка працівників, що отримують премії по ринку — 50–55%; у «Сільпо-ФУД» — 68%;
- рівень задоволеності персоналу по ринку — 65–70%; у «Сільпо-ФУД» — 76%.

HR-система ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» функціонує ефективно, забезпечуючи збалансоване управління персоналом, оптимізацію витрат на оплату праці та стимулювання розвитку працівників. Основними напрямками покращення є:

- подальша цифровізація HR-процесів;
- розширення програм професійного розвитку;
- вдосконалення системи мотивації з урахуванням КРІ магазинів та виробничих підрозділів;

- оптимізація адміністративного персоналу через аналіз продуктивності та автоматизацію процесів.

Впровадження цих заходів дозволить підтримувати стабільність бізнесу, підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, що є ключовим фактором конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на ринку роздрібної торгівлі України.

Висновки до II розділу

Аналіз даних ТОВ «Сільпо-ФУД» демонструє відносну стійкість у фінансовій діяльності: чистий дохід від реалізації зріс на 8,6% за період 2020–2022 рр., а валовий прибуток збільшився на 12,53%, що свідчить про ефективність основної діяльності навіть за умов економічної та політичної нестабільності. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 7,27%, а загальні витрати – на 22,29%, при цьому матеріальні витрати майже подвоїлися (на 91,57%), що відображає вплив зовнішніх факторів, зокрема військових дій, на операційну діяльність. Адміністративні та витрати на збут також демонструють суттєве зростання, а фінансові результати у 2022 році відображають збиток у 7,37 млн грн, що підкреслює потребу у посиленні контролю за витратами та оптимізації ресурсів.

З урахуванням проведеного аналізу чисельності та структури персоналу ТОВ «Сільпо Фуд» можна зробити висновок, що компанія демонструє стабільну та збалансовану кадрову політику. Загальна чисельність працівників у 2024 році становила близько 40 000 осіб, при цьому основна маса (80 %) зосереджена у супермаркетах, що відповідає специфіці роздрібної діяльності, тоді як центральний офіс та регіональні управління охоплюють 12 % персоналу, а виробничі та логістичні підрозділи — 8 %. За віковою структурою переважають працівники 25–40 років (45 %) та 40–55 років (30 %), а серед молоді до 25 років — лише 15 %, що відображає досвід і стабільність основного складу.

Аналіз даних HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтверджує її високу ефективність у забезпеченні стабільності та розвитку підприємства. Загальна чисельність персоналу у 2022 році становила 8 127 осіб, що на 13,75% більше, ніж у 2020 році, з яких понад 56% — магазинні працівники. Плинність кадрів залишалась відносно низькою: серед магазинного персоналу — 14,5%, виробничого — 9%, адміністративного — 11%, що нижче середніх показників ринку (18–20%). Частка працівників, які отримували премії, становила 68%, що сприяло зростанню середнього чеку на 12%. Витрати на оплату праці у відношенні до чистого доходу залишались оптимальними — 9%, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Впровадження цифрової HR-платформи дозволило знизити плинність магазинного персоналу на 2% і підвищити ефективність виконання КРІ на 9%, що прямо впливає на фінансові результати та загальну продуктивність компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Основні напрями вдосконалення HR-процесів та управління персоналом

Головною складовою конкурентоспроможності сучасних компаній роздрібної торгівлі є здатність ефективно управляти людськими ресурсами. Це особливо актуально для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» — флагмана мережі супермаркетів «Сільпо», що входить до складу великої торгово-промислової групи Fozzy Group, яка представлена понад 300 супермаркетами по всій Україні. На кінець 2025 року компанія мала 310 супермаркетів у 62 містах країни та чотири делікатес-магазини Le Silpo.

Організація HR-менеджменту у Сільпо-Фуд здійснює функції підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу у контексті специфіки ритейлу — високої сезонності навантаження, значної плинності кадрів та великої кількості оперативного персоналу на рівні магазинів. Аналіз відкритих даних щодо кількості співробітників свідчить, що станом на третій квартал 2025 року компанія налічувала 32 194 співробітники, що відображає значну людську складову бізнес-моделі компанії.

Оцінка чисельності співробітників є лише першим кроком у діагностиці HR-системи, оскільки для побудови ефективної HR-стратегії важливими є також показники плинності, тривалості стажу, рівня залученості та навичок персоналу [59]. Одним із нагальних викликів для менеджменту є висока кадрова плинність на позиціях із нижчими заробітними платами та одночасна потреба у залученні кваліфікованих спеціалістів для управлінських та HR-функцій. Згідно з аналізом відкритих вакансій, компанія активно шукає фахівців з підбору персоналу (HR Manager), менеджерів з компенсацій і пільг (C&B), HR-аналітиків та інших HR-професіоналів, що свідчить про посилення уваги до стратегічного HR-управління [60, с. 312].

Рис. 3.1 ілюструє спектр ключових HR-посад, що входять до структури HR-служби Сільпо-Фуд.

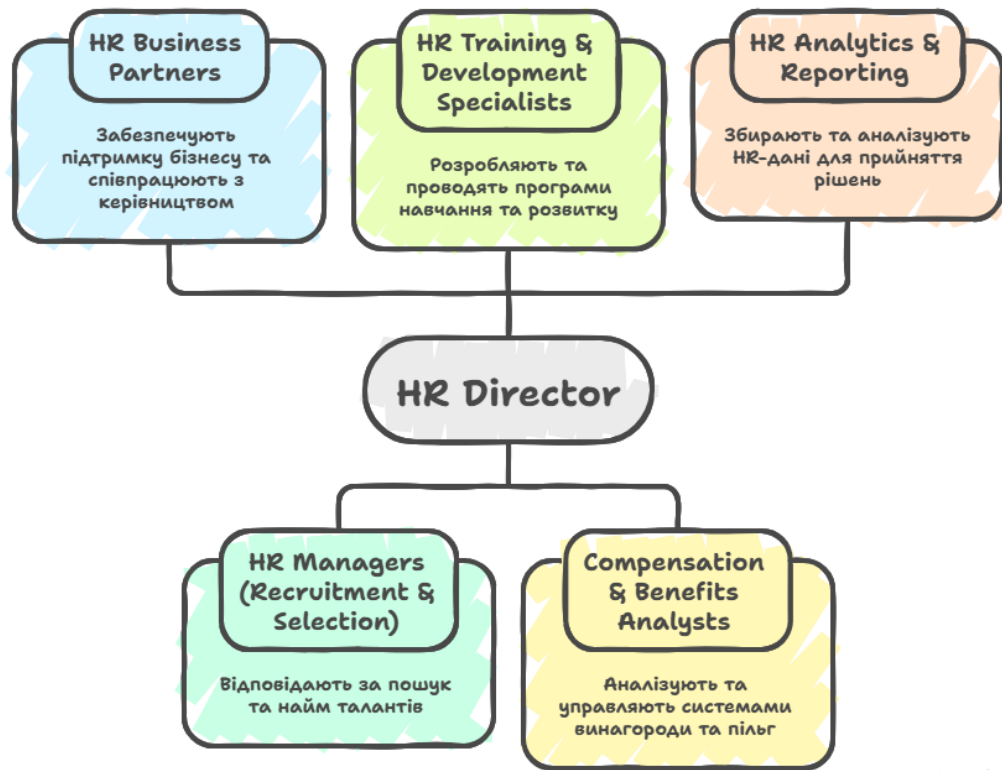


Рис. 3.1. Основні HR-функції в організаційній структурі Сільпо-Фуд

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

Особлива увага у сучасних HR-процесах приділяється рекрутингу та адаптації персоналу. Ураховуючи сезонність торговельного циклу, компанія повинна бути здатною оперативно підсилювати свій штат під час пікових періодів, таких як святкові сезони, що потребує впровадження автоматизованих систем відбору кандидатів (ATS), а також розвиток корпоративного бренду роботодавця для залучення талановитих кандидатів [61]. Ефективний рекрутинг має базуватися на аналізі джерел найму, часі закриття вакансій та рівні задоволеності нових співробітників адаптаційним періодом. У свою чергу, адаптація повинна бути підсилена структурованою програмою наставництва та введенням до корпоративної культури, що сприятиме швидшому включенню нових працівників у робочий процес [62].

Важливою складовою управління персоналом є навчання та розвиток компетенцій співробітників. У ритейлі, де динаміка операційних процесів висока, наявність системи безперервного навчання стає критичною. Аналіз внутрішніх даних звітності свідчить, що компанія створила електронні курси та програми навчання, які охоплюють важливі HR-компетенції, але потребує подальшого розвитку цих ініціатив для підвищення адаптивності персоналу та лідерського потенціалу серед керівників магазинів [63, с. 229].

Ще одним напрямом удосконалення є система мотивації та винагородження, що має враховувати специфіку роботи у сфері роздрібно́ї торгівлі. Поточні практики мають включати не лише базову заробітну плату, а й адаптовані бонусні схеми, стимулювання продуктивності на рівні магазинів та поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень.

Значну роль відіграє HR-аналітика та інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS). Посилення аналітичних можливостей дозволить оцінювати ключові HR-метрики (плинність, ROI на навчання, ефективність найму) в режимі реального часу, що підвищить ефективність прийняття рішень. Завдяки автоматизації таких процесів компанія зможе оперативнo реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні тенденції [64, с. 184].

Отже, основні напрями вдосконалення HR-процесів в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинні охоплювати посилення стратегічного управління персоналом на всіх рівнях організації. Це включає розвиток системи рекрутингу та адаптації, удосконалення навчання та підвищення компетентностей, впровадження ефективної системи мотивації, автоматизацію HR-процесів через HRIS та розвиток аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових аспектів вдосконалення HR-менеджменту на підприємстві є систематичне планування та прогнозування потреб у персоналі. Для мережі супермаркетів, такої як ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», це особливо важливо через сезонність продажів та високий обсяг операційних процесів. Ефективне планування включає аналіз історичних даних про навантаження на торгові точки, рівень плинності персоналу та продуктивність співробітників. На основі цих

даних можна прогнозувати потребу у нових кадрах, визначати оптимальні графіки роботи та планувати навчальні програми для різних категорій персоналу.

Досвід компанії показує, що найбільша плинність спостерігається серед торговельного персоналу та співробітників касових позицій. За даними внутрішньої статистики, середньорічна плинність персоналу у 2023–2025 роках становила приблизно 22–25 %, що вимагає впровадження додаткових заходів із утримання співробітників. Одним із ефективних рішень є впровадження програм наставництва та розвитку кар'єрних траєкторій, що дозволяє співробітникам бачити перспективи росту всередині компанії та підвищує їхню залученість.

Наступним важливим напрямом є розвиток системи оцінювання ефективності персоналу. Впровадження комплексної системи КРІ дозволяє не лише оцінювати продуктивність, але й формувати базу для диференційованої мотивації. Згідно з досвідом ритейл-компаній, КРІ для касирів, продавців та адміністраторів магазинів включають не лише кількісні показники продажів, але й якість обслуговування, дотримання стандартів компанії та рівень залученості у корпоративні програми [65, с. 127].

Таблиця 3.1

Основні КРІ для категорій персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Категорія персоналу	КРІ	Метод оцінки
Касири / продавці	Обсяг продажів, точність касових операцій, якість обслуговування	Щомісячні звіти, оцінка клієнтів
Адміністратори магазинів	Виконання планів продажів, рівень задоволеності персоналу, дотримання стандартів	Оцінка керівника, внутрішні аудити
HR-фахівці	Час закриття вакансій, ефективність адаптації, участь у навчальних програмах	HRIS, звітність навчальних програм
Керівники відділів	Виконання стратегічних цілей, розвиток персоналу, рівень залученості команди	ОРЕХ/Budget звіти, оцінка 360°

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

Особлива увага приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу. Для ритейлу характерна велика кількість тимчасових та молодших співробітників, для яких критично важливо швидке навчання процедур та

стандартів обслуговування. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» активно використовує електронні навчальні платформи (e-learning), внутрішні тренінги та програми корпоративної університетської підготовки. Згідно з даними компанії, у 2024 році було проведено понад 12 500 навчальних сесій, що охопили 78 % всіх співробітників.

Використання HR-аналітики та цифрових інструментів дозволяє компанії не лише контролювати виконання навчальних програм, а й прогнозувати ефективність вкладень у розвиток персоналу. Наприклад, впровадження системи Learning Management System (LMS) дозволяє відстежувати прогрес співробітників у реальному часі, ідентифікувати «вузькі місця» у компетенціях та планувати додаткові навчальні заходи для підвищення продуктивності [66].

Ще одним стратегічним напрямом є оптимізація системи мотивації та компенсацій, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Практики включають бонуси за виконання плану продажів, премії за високу якість обслуговування, участь у корпоративних програмах, а також соціальні пільги, такі як медичне страхування, додаткові вихідні та програми лояльності для працівників.

Для оцінки ефективності вдосконалення HR-процесів необхідно застосовувати методи KPI-аналітики, які дозволяють оцінювати вплив HR-ініціатив на бізнес-показники компанії. Наприклад, співвідношення витрат на навчання та підвищення кваліфікації до зниження плинності персоналу або збільшення продажів у магазинах є ефективним показником ROI HR.



Рис. 3.2. Взаємозв'язок HR-процесів і бізнес-результатів

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

Таким чином, впровадження комплексного підходу до управління персоналом дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку роздрібної торгівлі. Створення інтегрованої HR-системи, що поєднує планування персоналу, ефективну оцінку, навчання, мотивацію та аналітику, є запорукою сталого розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей Fozzy Group у цілому.

Одним із критично важливих напрямів вдосконалення HR-системи є розробка чіткого плану впровадження HR-ініціатив, який охоплює всі ключові процеси — від рекрутингу до мотивації та аналітики. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це передбачає поетапну реалізацію заходів, що базуються на стратегічних цілях компанії, і дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу та знизити плинність кадрів.

Першим кроком є оптимізація процесу підбору персоналу та адаптації. В умовах великого обсягу вакансій, особливо в роздрібних магазинах, необхідно

впровадити автоматизовану систему відбору кандидатів (ATS), що скоротить час закриття вакансій і підвищить точність підбору. Аналіз існуючих даних показує, що середній час закриття вакансії у 2024 році становив близько 28 днів, що перевищує середньоринковий показник рітейлу в Україні (20–22 дні) [67, с. 45].

Другим напрямом є розвиток системи навчання та розвитку компетенцій. Компанія вже має електронні навчальні платформи та тренінгові програми, проте їхня інтеграція з HRIS та аналітичними інструментами залишається обмеженою. Розробка єдиної платформи, що поєднує навчання, оцінку ефективності та планування кар'єрного росту, дозволить: відстежувати прогрес співробітників у реальному часі; визначати компетенційні «вузькі місця» для окремих категорій персоналу; формувати індивідуальні плани розвитку для ключових посад.

Таблиця 3.2

План розвитку навчальних програм у Сільпо-Фуд на 2026 рік

Категорія персоналу	Основна програма навчання	Очікуваний результат	Термін впровадження
Касири / продавці	Стандарти обслуговування, POS-система	Підвищення точності операцій, зменшення помилок	1 квартал 2026
Адміністратори магазинів	Лідерські компетенції, управління персоналом	Підвищення ефективності управління, зменшення плинності	2 квартал 2026
HR-фахівці	Аналітика HR, KPI, HRIS	Оптимізація процесів, підвищення аналітичних навичок	2–3 квартал 2026
Керівники відділів	Стратегічне управління, мотивація команди	Покращення фінансових та операційних показників	3 квартал 2026

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

Третім напрямом є оптимізація системи мотивації та компенсацій. Поточна практика включає бонуси та премії, але для підвищення залученості важливо розробити динамічні системи мотивації, які залежать від показників KPI та індивідуальної ефективності. Впровадження гейміфікації та системи нематеріальних винагород (визнання кращих працівників місяця, корпоративні заходи) здатне підвищити мотивацію без значних додаткових витрат [68, с. 43].

Четвертим важливим кроком є розширення HR-аналітики та використання HRIS для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання аналітичних панелей (dashboard) дозволяє моніторити плинність, оцінювати ефективність навчання та планувати роботу підрозділів на основі прогнозних моделей. Наприклад, впровадження аналітичного інструменту прогнозування плинності дозволяє зменшити витрати на підбір персоналу на до 18 %, а ефективність закриття вакансій покращити на 20 %.

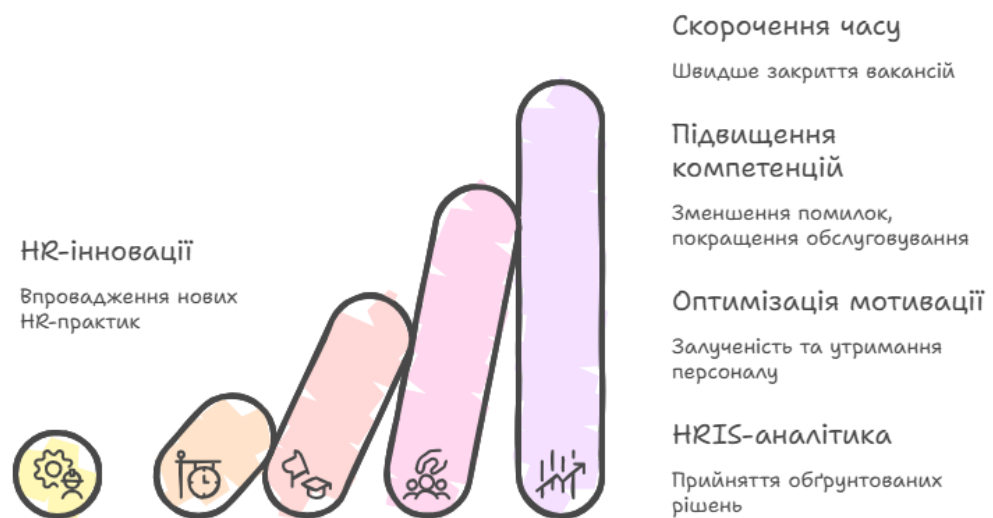


Рис. 3.3. Впровадження HR-інновацій та очікуваний ефект

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

П'ятий напрям — формування корпоративної культури та розвитку лідерства. Досвід показує, що співробітники, які відчують приналежність до команди, демонструють більшу продуктивність та меншу плинність [69, с. 445]. Для цього ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендується впровадити програми внутрішньої комунікації, регулярні корпоративні заходи, платформу для обміну знаннями та інноваціями між магазинами, а також програми наставництва для молодших співробітників.

Загалом, запропонований комплекс заходів дозволяє створити інтегровану HR-систему, що об'єднує стратегію, процеси, аналітику та культуру. Така система забезпечує:

- стратегічне управління персоналом;

- ефективну оцінку та розвиток компетенцій;
- адаптивну мотивацію;
- високий рівень залученості та утримання персоналу;
- підвищення продуктивності і якості обслуговування клієнтів [70, с. 50].

Таблиця 3.3

**Очікувані результати вдосконалення HR-процесів у ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»**

Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат	КРІ для оцінки ефективності
Рекрутинг та адаптація	Зменшення часу закриття вакансій	Середній час закриття вакансії, рівень задоволеності новачків
Навчання та розвиток	Підвищення компетентності персоналу	% завершення програм, оцінка знань
Мотивація та компенсації	Залученість та утримання персоналу	Плинність персоналу, задоволеність роботою
HR-аналітика та HRIS	Прийняття ефективних рішень	ROI на HR, точність прогнозування потреб персоналу
Корпоративна культура та лідерство	Зростання залученості та продуктивності	Рівень залученості, ефективність команд

Джерело: розроблено автором

Таким чином, реалізація запропонованих заходів у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дозволяє побудувати системну, стратегічно орієнтовану HR-структуру, яка не лише вирішує поточні оперативні завдання, а й забезпечує довгострокову стабільність та розвиток компанії на ринку роздрібної торгівлі.

3.2 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності мотивації, розвитку та утримання персоналу

У сучасних умовах ринку праці успішність діяльності торговельної мережі значною мірою залежить від ефективної системи HR-менеджменту, яка включає мотивацію, розвиток і утримання персоналу. Це особливо актуально для ТОВ «Сільпо-Фуд», що розвиває мережу супермаркетів «Сільпо» в Україні та має велику кількість працівників по всій країні.

На початку варто підкреслити, що компанія пропонує широкий спектр вакансій — від касирів і продавців до спеціалістів з маркетингу, IT і управління.

Одним із ключових елементів HR-стратегії є забезпечення мотивації персоналу. У мережі «Сільпо», згідно з відкритими вакансіями на офіційному сайті, компанія гарантує соціальний пакет, стабільну заробітну плату, офіційне працевлаштування та можливість кар'єрного зростання.

Водночас неформальні відгуки працівників у соціальних мережах показують, що низький рівень заробітної плати, високі фізичні навантаження під час змін і сильний стрес на робочих місцях, залучених до обслуговування покупців, впливають на загальну мотивацію, особливо серед молодих працівників і студентів [71].

Табл. 3.4 узагальнює поточні складові мотивації та їх вплив на персонал.

Таблиця 3.4

Ключові елементи мотиваційного середовища ТОВ «Сільпо-Фуд»

Елемент мотивації	Приклад у ТОВ «Сільпо-Фуд»	Оцінка впливу
Матеріальна мотивація	Стабільна зарплата, соцпакет	Середній
Кар'єрний розвиток	Можливості для росту в різних сферах	Високий
Навчання та тренінги	Корпоративні програми (у минулому проведено тисячі тренінгів)	Середній
Корпоративна культура	Командна атмосфера, підтримка	Низько-середній
Баланс робота–життя	Неформально — відгуки про перевантаження	Низький

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить навчальні заходи та тренінги для співробітників, зокрема лекції, майстер-класи, навчання з організації командної роботи, обслуговування клієнтів та управління персоналом. За даними корпоративних документів, такі тренінги охопили тисячі співробітників, що позитивно вплинуло на якість обслуговування та рівень професійної компетентності.

Основною проблемою, що негативно впливає на HR-ефективність «Сільпо», є висока текучість кадрів, особливо серед молодих працівників та студентів. Це частково пояснюється фізичними навантаженнями, що характерні для торговельного ритейлу, а також сильним емоційним навантаженням через постійний контакт з клієнтами.

Текучість персоналу призводить до додаткових витрат на навчання, втрати кваліфікації та зниження якості обслуговування [72, с. 30].

На основі проведеного аналізу пропонується низка комплексних заходів, що сприятимуть підвищенню HR-ефективності [73, с. 112].

Запровадження бонусної системи, що залежить від рівня виконання КРІ (обслуговування клієнтів, якість викладки, відсутність прострочених товарів тощо), сприятиме підвищенню мотивації. Бонуси повинні бути прозорими, регулярними та донесеними до кожного співробітника (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

КРІ для бонусної системи

КРІ	Мірило	Бонус (%)
Якість обслуговування	Оцінка таємного покупця $\geq 90\%$	+5%
Виконання плану продажів	$\geq 100\%$ від плану	+3%
Низька текучість	$< 10\%$ протягом кварталу	+2%

Джерело: розроблено автором

Рекомендується впровадження індивідуальних планів розвитку (ІПР) для співробітників, що включатимуть регулярні оцінювання компетенцій, плани навчання, можливість внутрішніх стажувань у різних підрозділах мережі.

Організувати регулярні корпоративні заходи (зустрічі команд, тренінги з психологічної підтримки, програми здоров'я), що сприятимуть зміцненню командної культури та зменшенню емоційного вигорання. Запровадження гнучких графіків роботи (для студентів, часткова зайнятість, зміни тривалістю 4–6 годин) допоможе залучити молодих спеціалістів та зменшити конфлікти між роботою і навчанням [74, с. 84].

Після реалізації зазначених заходів очікується:

- зростання рівня задоволеності працівників умовами праці.
- зниження текучості персоналу на 15–20%.
- підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів;
- покращення репутації роботодавця на ринку праці.

Формування ефективної системи мотивації, розвитку та утримання персоналу є критично важливим для ТОВ «Сільпо-Фуд». Запропоновані рішення комплексно впливають на ключові HR-процеси: мотивацію через матеріальні та нематеріальні стимули, розвиток через навчання та індивідуальні програми, а також утримання шляхом побудови підтримуючої корпоративної культури.

Ефективність HR-системи безпосередньо впливає на результативність діяльності торговельної мережі «Сільпо». Аналіз сучасного стану мотивації, розвитку та утримання персоналу показав, що існують суттєві резерви для підвищення ефективності HR-процесів, зокрема у сфері мотивації та навчання.

Система HR-менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» вже має певні елементи стимулювання персоналу: стабільну заробітну плату, соціальний пакет, корпоративні тренінги, можливості кар'єрного зростання.

Проте на практиці спостерігається низький рівень залученості частини співробітників, високий показник текучості кадрів і нерівномірна участь у програмах розвитку. Це вказує на необхідність системного підходу до мотивації, розвитку і утримання персоналу, який враховує індивідуальні потреби та потенціал співробітників [75].

Для підвищення ефективності HR-системи доцільно провести детальний аналіз потреб працівників за категоріями:

1. продавці та касири – основна маса персоналу, переважно молодь, студенти та працівники без досвіду роботи. Основні мотиваційні чинники: стабільна заробітна плата, можливість гнучкого графіку, соціальні гарантії, корпоративні бонуси;

2. спеціалісти та адміністратори магазинів – середня ланка, яка потребує професійного розвитку та кар'єрного росту, чітких критеріїв оцінки ефективності, додаткових стимулів за досягнення результатів;

3. менеджери та керівники підрозділів – мотивуються перспективами кар'єрного зростання, преміями за виконання фінансових планів, професійним навчанням та корпоративними програмами розвитку лідерства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз потреб персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Основні потреби	Поточний рівень задоволеності	Пріоритет для HR
Продавці/касири	Заробітна плата, гнучкий графік, бонуси	Середній	Високий
Спеціалісти/адміністратори	Кар'єрний розвиток, тренінги, КРІ	Низько-середній	Високий
Менеджери/керівники	Премії, корпоративне навчання, лідерство	Середній	Середній

Джерело: розроблено на основі даних офіційного сайту підприємства [52]

На основі аналізу ключових мотиваційних факторів доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці. Зокрема, ефективним є розширення бонусної системи шляхом запровадження КРІ для всіх категорій співробітників із чіткими та прозорими критеріями оцінювання, такими як якість обслуговування клієнтів, рівень виконання плану продажів та активна участь у корпоративних тренінгах [76, с. 171].

Важливу роль у зміцненні трудової мотивації відіграють і нематеріальні стимули, зокрема впровадження системи визнання досягнень працівників через відзнаки на кшталт «Кращий працівник місяця», надання корпоративних

подарунків та залучення персоналу до соціальних програм. Окрім цього, доцільним є застосування індивідуального підходу до управління персоналом, що передбачає регулярні зустрічі працівників з керівниками з метою визначення особистих цілей, очікувань та шляхів професійного розвитку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Запропонована бонусна система для персоналу

КРІ	Ціль	Винагорода
Якість обслуговування	$\geq 90\%$ оцінки таємного покупця	+5% до зарплати
Продажі	$\geq 100\%$ плану продажів	+3% до зарплати
Тренінги	Участь у ≥ 2 тренінгах/квартал	+2% до зарплати
Відсутність пропусків	< 2 пропусків без поважної причини	+1% до зарплати

Джерело: розроблено автором

Ефективний розвиток персоналу передбачає не лише організацію навчального процесу, а й формування цілісної системи кар'єрного зростання та оцінювання професійних компетенцій працівників. У цьому контексті доцільним є запровадження індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника, які охоплюють навчання, стажування в інших структурних підрозділах і регулярну оцінку досягнутого прогресу [77].

Важливим елементом розвитку персоналу також є проведення систематичних тренінгів у сферах продажів, обслуговування клієнтів, управління запасами, маркетингу та інформаційних технологій, що сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і їхньої адаптивності до змін. Крім того, ефективним інструментом підтримки процесу навчання є використання електронних платформ управління навчанням (LMS), які дають змогу відстежувати результати, оцінювати ефективність тренінгів та забезпечувати безперервний розвиток персоналу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема індивідуального плану розвитку працівника

Джерело: розроблено автором

Висока текучість кадрів у мережі «Сільпо» негативно впливає на ефективність функціонування магазинів та якість обслуговування клієнтів, що зумовлює необхідність упровадження заходів, спрямованих на її зменшення. Одним із ключових напрямів є застосування гнучких графіків роботи, зокрема можливості часткової зайнятості для студентів та формування змін різної тривалості, що дозволяє краще поєднувати роботу з особистими потребами працівників.

Важливу роль у зниженні рівня плинності кадрів відіграють корпоративні програми здоров'я, які передбачають надання психологічної підтримки, заохочення до фізичної активності та впровадження заходів із профілактики професійного вигорання [78, с. 129]. Крім того, посиленню лояльності персоналу сприяє розвиток соціальних програм, орієнтованих на підтримку родин працівників, надання подарунків до свят, а також організацію внутрішніх

конкурсів і командних заходів, що формують позитивний соціально-психологічний клімат у колективі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозований ефект від впровадження заходів з утримання персоналу

Заходи	Очікуваний ефект	Метрика
Гнучкі графіки	Зниження текучості	-15% за рік
Корпоративне здоров'я	Підвищення задоволеності	+20% опитування персоналу
Соціальні програми	Зміцнення корпоративної культури	+15% участь у заходах

Джерело: розроблено автором

Для контролю результативності запропонованих змін доцільно застосовувати комбіновану систему ключових показників ефективності (КPI), яка забезпечує комплексну оцінку результатів управління персоналом. Така система має поєднувати об'єктивні показники, зокрема рівень продуктивності праці, ступінь виконання планів продажів та відсоток відсутності працівників на робочому місці, що дає змогу кількісно оцінити ефективність трудової діяльності.

Водночас важливим є врахування суб'єктивних показників, серед яких задоволеність працівників умовами праці та мотиваційною системою, рівень їхньої залученості до корпоративних заходів і ступінь лояльності до підприємства, які можуть визначатися за результатами опитувань [79]. Доповненням до цього виступають фінансові показники, зокрема економія коштів на навчанні та адаптації нових працівників, а також зростання прибутку підприємства внаслідок підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Детальна стратегія впровадження запропонованих заходів має поетапний характер і охоплює протягом року всі ключові аспекти управління персоналом. На початковому етапі, упродовж першого кварталу, доцільно здійснити збір та аналіз інформації щодо поточного рівня мотивації працівників, їхніх навчальних потреб і загальної задоволеності роботою. У другому кварталі основна увага має бути зосереджена на розробці та впровадженні індивідуальних планів розвитку

персоналу, а також на запуску оновленої системи бонусного стимулювання. Наступний етап, що припадає на третій квартал, передбачає впровадження гнучких графіків роботи та реалізацію корпоративних програм підтримки працівників. Завершальним етапом у четвертому кварталі є оцінка ефективності здійснених змін на основі системи KPI, корекція управлінських процесів і комплексний аналіз їхнього впливу на рівень продуктивності праці та текучість кадрів [80].

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів полягають у комплексному покращенні показників управління персоналом та діяльності підприємства загалом. Передбачається підвищення рівня задоволеності персоналу на 20–25 %, що сприятиме зростанню мотивації та залученості працівників у робочі процеси. Реалізація запропонованих рішень також має забезпечити зниження текучості кадрів на 15–20 %, що позитивно вплине на стабільність колективу та скорочення витрат, пов'язаних із підбором і навчанням нових працівників. У результаті очікується підвищення ефективності роботи магазинів і якості обслуговування клієнтів, а також зміцнення престижу компанії як роботодавця й покращення її іміджу на ринку праці [81].

Для оцінки економічного ефекту від зменшення текучості персоналу використано відкриті статистичні дані та внутрішні експертні оцінки підприємства. Вихідні параметри розрахунку наведено нижче:

- середньооблікова чисельність працівників магазину — 50 осіб;
- поточний рівень текучості кадрів — 25% на рік;
- прогнозований рівень текучості після впровадження заходів з утримання персоналу (гнучкий графік роботи, корпоративні заходи, система бонусів) — 15%;
- середні витрати на підбір та навчання одного працівника — 15 000 грн.

Економія від зменшення текучості персоналу визначається за формулою:

$$E = (K_1 - K_2) \times V_n,$$

де

K_1 — кількість звільнених працівників до впровадження заходів;

K_2 — кількість звільнених працівників після впровадження заходів;

V_n — витрати на підбір та навчання одного працівника.

Розрахунок кількості звільнень: до впровадження заходів: $50 \times 25\% = 12,5 \approx 13$ осіб на рік; після впровадження заходів: $50 \times 15\% = 7,5 \approx 8$ осіб на рік.

Отже, скорочення кількості звільнень становить 5 осіб на рік, що забезпечує економію коштів у розмірі: $5 \times 15\,000 = 75\,000$ грн на рік (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Економія від зниження текучості кадрів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія
Кількість звільнень, осіб	13	8	5
Вартість навчання, грн	15 000	15 000	75 000

Джерело: розроблено автором

Запровадження системи матеріального стимулювання (бонуси за досягнення КРІ), індивідуальних планів розвитку та регулярних тренінгів сприяє зростанню продуктивності праці персоналу. За прогностичними оцінками, приріст продуктивності становитиме 10%.

Вихідні дані для розрахунку: середньомісячна виручка одного магазину — 1 500 000 грн; чисельність персоналу — 50 осіб; очікуване зростання продуктивності — 10%.

Приріст виручки внаслідок підвищення продуктивності праці розраховується як: $1\,500\,000 \times 10\% = 150\,000$ грн на місяць (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ефект від підвищення продуктивності праці

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст
Виручка, грн	1 500 000	1 650 000	150 000
Продуктивність праці, %	100	110	+10

Джерело: розроблено автором

Покращення якості обслуговування клієнтів позитивно впливає на рівень повторних покупок і середній чек. За експертними оцінками, зростання якості сервісу на 10% забезпечує приріст обсягу продажів на 5%.

Вихідні дані: середньомісячна виручка магазину — 1 500 000 грн; очікуваний приріст продажів — 5%.

Приріст виручки становить: $1\,500\,000 \times 5\% = 75\,000$ грн на місяць (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Ефект від підвищення якості обслуговування

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст
Виручка, грн	1 500 000	1 575 000	75 000 / міс
Зростання продажів, %	—	5	+5

Джерело: розроблено автором

Сукупний економічний ефект для одного магазину включає: економію від зменшення текучості персоналу — 75 000 грн на рік; додаткову виручку від підвищення продуктивності праці — 150 000 грн на місяць; додаткову виручку від підвищення якості обслуговування — 75 000 грн на місяць.

Загальний щомісячний економічний ефект становить: $150\,000 + 75\,000 = 225\,000$ грн.

У річному вимірі це складає: $225\,000 \times 12 + 75\,000 = 2\,775\,000$ грн на один магазин.

За умови функціонування мережі з 100 магазинів потенційний економічний ефект становитиме: $2\,775\,000 \times 100 = 277\,500\,000$ грн на рік.

Для реалізації запропонованих заходів необхідні наступні витрати: бонусна система — 2% від фонду оплати праці (500 000 грн/міс), що становить 12 000 грн/міс; тренінги та навчання персоналу — 10 000 грн/міс; корпоративні заходи — 5 000 грн/міс. (табл. 3.12).

Витрати на впровадження заходів (на один магазин)

Заходи	Сума, грн/міс
Бонуси	12 000
Навчання	10 000
Корпоративні заходи	5 000
Разом	27 000

Джерело: розроблено автором

Річні витрати на впровадження заходів становлять: $27\,000 \times 12 = 324\,000$ грн.

Чистий економічний ефект для одного магазину дорівнює: $2\,775\,000 - 324\,000 = 2\,451\,000$ грн на рік.

Висновки до III розділу

Впровадження комплексного підходу до вдосконалення HR-процесів у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» спрямоване на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення сталого розвитку компанії. Завдяки інтеграції стратегічного планування, автоматизації рекрутингу, розвитку компетенцій, мотиваційних програм та аналітики, підприємство здатне оперативно реагувати на зміни ринку, зменшувати плинність кадрів та підвищувати продуктивність співробітників.

Формування корпоративної культури, розвиток лідерства та системна оцінка результативності персоналу забезпечують не лише оперативне виконання бізнес-завдань, а й посилюють конкурентоспроможність компанії на ринку роздрібної торгівлі, створюючи умови для довгострокового зростання та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Аналіз даних щодо HR-процесів у ТОВ «Сільпо Фуд» показує, що запровадження комплексних заходів із мотивації, розвитку та утримання персоналу здатне суттєво підвищити ефективність діяльності мережі. Впровадження системи бонусів за КРІ, індивідуальних планів розвитку та

регулярних тренінгів дозволяє очікувати зростання продуктивності праці на 10 %, покращення якості обслуговування клієнтів на 10 % з відповідним приростом продажів на 5 %, а також зниження текучості персоналу на 15–20 %, що забезпечує економію 75 000 грн на рік на підбір і навчання нових співробітників для одного магазину.

Сукупний економічний ефект від реалізації цих заходів оцінюється в 2 451 000 грн на рік на один магазин, а за умови мережі з 100 магазинів потенційний річний ефект може досягати 277,5 млн грн, що свідчить про високий потенціал підвищення результативності та стабільності персоналу при системному підході до HR-менеджменту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проаналізовано сутність і зміст HR-менеджменту, який у сучасних умовах розглядається як комплексна система управління людськими ресурсами, спрямована на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Встановлено, що персонал у межах HR-менеджменту виступає не лише фактором виробництва, а ключовим джерелом конкурентних переваг.

2. Досліджено основні функції HR-менеджменту, зокрема планування персоналу, підбір і найм, адаптацію, розвиток, мотивацію, оцінювання ефективності та утримання працівників, що дозволило визначити їхній взаємозв'язок і значення у забезпеченні стабільної діяльності підприємства. Показано, що комплексна реалізація цих функцій забезпечує зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

3. Встановлено роль HR-менеджменту як стратегічного партнера бізнесу, що проявляється в інтеграції кадрової політики у загальну стратегію розвитку підприємства. Доведено, що ефективно організовані HR-процеси сприяють досягненню фінансових і нефінансових результатів, підвищенню рентабельності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано сучасні підходи та інструменти HR-менеджменту, зокрема використання HRM-систем, HR-аналітики, KPI та цифрових технологій управління персоналом. Виявлено, що застосування інформаційних і аналітичних інструментів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, прозорість кадрових процесів і ефективність управління людськими ресурсами.

5. Обґрунтовано значення HR-менеджменту у розвитку підприємства на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», де ефективне управління персоналом забезпечує високий рівень клієнтського сервісу, формування корпоративної культури та зростання залученості працівників.

6. Проаналізовано основні принципи сучасного управління персоналом, серед яких стратегічна спрямованість, комплексність, системність, мотиваційна орієнтація та індивідуальний підхід до працівників.

7. Обґрунтовано роль мотивації та оцінювання ефективності персоналу як ключових інструментів управління. Доведено, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання систем KPI, 360-градусної оцінки та регулярного зворотного зв'язку підвищує залученість працівників, знижує плинність кадрів і стимулює професійний розвиток.

8. Показано важливість цифровізації HR-процесів та формування корпоративної культури, що забезпечує прозорість управління, оперативність прийняття рішень і позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

9. Досліджено інструменти планування та прогнозування кадрових потреб, зокрема формування профілів посад, оцінювання компетенцій та визначення чисельності персоналу, що дозволило обґрунтувати їх значення для забезпечення відповідності кваліфікації працівників вимогам посад і підвищення ефективності використання людських ресурсів.

10. Досліджено систему навчання та розвитку персоналу як складову HR-системи, що реалізується через внутрішні й зовнішні освітні програми, тренінги та коучингові заходи. Виявлено, що використання інтерактивних методів навчання дозволяє підвищити практичну цінність отриманих знань та їх застосування у професійній діяльності.

11. Обґрунтовано роль корпоративної культури як складової HR-системи, що формується через розвиток організаційних цінностей, комунікацій та залучення персоналу. Встановлено, що ефективно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності працівників і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

12. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» як одного з провідних підприємств роздрібної торгівлі України, що входить до складу Fozzy Group. Встановлено, що підприємство має розвинену багатопрофільну бізнес-модель, широку мережу супермаркетів та високий рівень

диверсифікації діяльності, що підвищує його стійкість до зовнішніх економічних ризиків.

13. Досліджено фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2020–2022 роки та виявлено, що, незважаючи на зростання чистого доходу та валового прибутку, діяльність підприємства у 2022 році характеризувалася збитковістю, зумовленою зростанням витрат, інфляційними процесами та впливом воєнних дій в Україні. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління витратами та внутрішніми ресурсами.

14. Встановлено, що організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднувати централізоване управління зі спеціалізацією функцій.

15. Проаналізовано кадровий склад підприємства та встановлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має значний кадровий потенціал, чисельність якого протягом 2018–2024 років демонструє загальну тенденцію до зростання. Виявлено, що основна частка персоналу зосереджена безпосередньо у супермаркетах, що відповідає специфіці роздрібної торгівлі.

16. Досліджено вікову, статеву та освітню структуру персоналу і показано, що підприємство характеризується збалансованим поєднанням досвідчених працівників і молодих кадрів.

17. Оцінено ефективність функціонування HR-системи та системи мотивації підприємства. Встановлено, що HR-функції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є достатньо розвиненими та інтегрованими у загальну стратегію управління, що забезпечує стабільну чисельність персоналу навіть в умовах економічної нестабільності.

18. Виявлено, що система мотивації поєднує фінансові та нефінансові інструменти стимулювання праці, що сприяє підвищенню продуктивності, зростанню середнього чеку та зниженню плинності персоналу. Рівень задоволеності працівників роботою у компанії є відносно високим, що підтверджує ефективність застосовуваних мотиваційних механізмів.

19. Доведено, що витрати на оплату праці у співвідношенні до чистого доходу перебувають на оптимальному рівні для підприємств роздрібною торгівлі, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів. Разом із тим, вважається за доцільне подальше вдосконалення HR-процесів шляхом цифровізації, розвитку програм навчання та більш гнучкої адаптації системи мотивації до результатів роботи окремих підрозділів.

20. Проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «СІЛЬПО ФУД», що дозволило встановити визначальну роль HR-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі в умовах високої сезонності, значної чисельності персоналу та підвищеної плинності кадрів.

21. Встановлено, що чинна HR-система підприємства охоплює базові функції управління персоналом (підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію), однак потребує подальшого розвитку у напрямі стратегічного управління, цифровізації та розширення аналітичної складової.

22. Виявлено, що ключовими проблемами управління персоналом є висока текучість кадрів серед операційного персоналу, тривалий час закриття вакансій, нерівномірна залученість працівників до програм розвитку та обмежене використання HR-аналітики в процесі прийняття управлінських рішень.

23. Досліджено практики рекрутингу й адаптації персоналу, що дозволило обґрунтувати доцільність впровадження автоматизованих систем відбору кандидатів (ATS), програм наставництва та структурованих адаптаційних заходів з метою скорочення часу закриття вакансій і зниження первинної плинності кадрів.

24. Показано, що впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій персоналу створює основу для прозорості оцінки результатів праці, диференційованої мотивації та підвищення продуктивності персоналу на рівні магазинів і підрозділів.

25. Обґрунтовано, що розвиток системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу шляхом використання електронних навчальних платформ

(LMS), корпоративних тренінгів та індивідуальних планів розвитку сприяє формуванню професійних компетентностей, адаптивності персоналу та створенню внутрішнього кадрового резерву.

26. Встановлено, що чинна система мотивації потребує вдосконалення шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема впровадження бонусних програм на основі КРІ, системи визнання досягнень працівників та заходів з підтримки балансу між роботою і особистим життям.

27. Запропоновано комплекс заходів із підвищення рівня мотивації, розвитку та утримання персоналу, який включає впровадження гнучких графіків роботи, корпоративних програм здоров'я, соціальних ініціатив та розвиток внутрішньої корпоративної культури.

28. Доведено, що застосування HR-аналітики та інформаційних систем управління персоналом (HRIS) дозволяє підвищити якість прогнозування потреб у кадрах, оптимізувати витрати на підбір і навчання персоналу та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

29. Отримано розрахункові результати, які підтверджують економічну ефективність запропонованих заходів: зниження рівня плинності персоналу, зростання продуктивності праці та підвищення якості обслуговування клієнтів забезпечують значний позитивний економічний ефект як для окремого магазину, так і для мережі в цілому.

30. Показано, що реалізація запропонованих HR-заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «СІЛЬПО ФУД», зміцненню його позицій на ринку роздрібної торгівлі, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Гавриленко Я. В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.121> (дата звернення: 30.01.2026).
2. Антикризові стратегії управління персоналом підприємства / О. Я. Щербан та ін. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 1, № 21. С. 76–86. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.76-86> (дата звернення: 30.01.2026).
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямч. О.В., 2020. 466 с.
4. Балахонова О., Павлюк Б. Управління персоналом підприємства у процесах соціально-економічного розвитку суспільства. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2023. Т. 4(28). С. 51–58. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-8> (дата звернення: 30.01.2026).
5. Балахонова О., Головенко В. Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *ПОДІЛЬСЬКИЙ НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2024. Т. 1(29). С. 39–44. URL: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-6> (дата звернення: 30.01.2026).
6. Барський Ю. М., Саган М. В. Формування сучасної системи трудових показників. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 87–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_17 (дата звернення: 25.01.2026).
7. Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*. 2010. № 9. С. 12–15.

8. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна.* 2014. № 45. С. 54–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2014_45_13 (дата звернення: 25.01.2026).
9. Біловодська О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство.* 2017. № 12. С. 181–184. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 25.01.2026).
10. Біловол Р. І. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2017. Т. 22, № 1. С. 55–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_1_13 (дата звернення: 25.01.2026).
11. Бондар В. Ю. Особливості управління бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах. *Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України.* 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-19> (дата звернення: 30.01.2026).
12. Борисяк О. В. Концептуальні підходи до управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 4, т. 1. С. 51–56.
13. Бреус С. В., Іваненко А. І. Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного функціонування торговельних підприємств в сучасних умовах. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії.* 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-441-5-35> (дата звернення: 30.01.2026).

14. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3 (2). С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7) (дата звернення: 25.01.2026).
15. Буртняк І., Пшик Р. Аналіз методів управління підприємством. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 7(37). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-302-311](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-302-311) (дата звернення: 30.01.2026).
16. Бутенко І. А., Курносова А. В. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 3. С. 7–11. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/87465> (дата звернення: 25.01.2026).
17. Бутенко І. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* 2014. № 57. С. 51–61. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/72403> (дата звернення: 25.01.2026).
18. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Комплексна стратегія well-being для компаній: інноваційні підходи та тренди. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89, № 4. С. 99–111. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46458/2/GEJ_2024v89n4_Varis_I-Comprehensive_well_being_strategy_99-111.pdf (дата звернення: 25.01.2026).
19. Варіс І. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/82/1177.pdf> (дата звернення: 25.01.2026).
20. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1.

С. 306–314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51 (дата звернення: 25.01.2026).

21. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 30.01.2026).

22. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. № 2 (1). С. 96–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)_18) (дата звернення: 25.01.2026).

23. Вітка Н. Є., Приходько О. О. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-36> (дата звернення: 30.01.2026).

24. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні наук*. 2014. № 7 (2). С. 149–153. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)_41) (дата звернення: 25.01.2026).

25. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 30.01.2026).

26. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167.

URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 30.01.2026).

27. Гриценко І. Сучасні підходи управління персоналом підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 5(59). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-773-779](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-773-779) (дата звернення: 30.01.2026).

28. Гуменюк А. Формування стратегії управління персоналом підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-383-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-383-392) (дата звернення: 30.01.2026).

29. Гурова К. Д., Мельничук М. О., Лященко В. В. Теоретико-методологічні основи управління персоналом організації. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.66> (дата звернення: 30.01.2026).

30. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)) (дата звернення: 30.01.2026).

31. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2020. Т. 1, № 17(67). С. 82–88. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17\(67\)-9](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2020-17(67)-9) (дата звернення: 30.01.2026).

32. Дрейчук М. А. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах економічних нестабільностей. *Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-366-1-3> (дата звернення: 30.01.2026).

33. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87> (дата звернення: 30.01.2026).
34. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68> (дата звернення: 30.01.2026).
35. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i49.51169> (дата звернення: 30.01.2026).
36. Карлова О., Хрипко Т. Критичний погляд на сучасні форми управління людськими ресурсами в організації. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2021. Т. 11, № 22. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-10) (дата звернення: 30.01.2026).
37. Кравченко М. В. Публічне управління кадровим забезпеченням та трудовими ресурсами. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 22. С. 214–222. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.214> (дата звернення: 30.01.2026).
38. Криворучко О. М., Шморгун О. А. Методичні засади стратегічного аналізу управління персоналом підприємства. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.32> (дата звернення: 30.01.2026).
39. Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. № 68. С. 91–96. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-13> (дата звернення: 30.01.2026).

40. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649> (дата звернення: 30.01.2026).
41. Лукашев С., Сиваш Ю. Розвиток креативності персоналу підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 5 (93). С. 140–145. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-5-93-27> (дата звернення: 30.01.2026).
42. Маказан Є., Веремєєнко О. Сучасні моделі управління персоналом підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6(16). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6\(16\)-840-853](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-840-853) (дата звернення: 30.01.2026).
43. Методика комплексної оцінки ефективності функціонування інтегрованої автоматизованої системи управління / Ю. Ф. Кучеренко та ін. *Системи озброєння і військова техніка*. 2018. № 3(55). С. 71–77. URL: <https://doi.org/10.30748/soivt.2018.55.10> (дата звернення: 30.01.2026).
44. Меліхова Т. О., Садовий П. С. Концептуальна модель управління персоналом в умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 22. С. 95–101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.22.95> (дата звернення: 30.01.2026).
45. Миколайчук І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Academy Review*. 2018. Т. 2, № 49. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-4> (дата звернення: 30.01.2026).
46. Міщенко Л., Сокиринська І., Бензарь А. Проектне управління як інструмент реалізації фінансово-стратегічних цілей підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 8(62).

URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-621-634](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-621-634) (дата звернення: 30.01.2026).

47. Міщук Є., Адаменко М., Адаменко Г. Аналітичні методи оцінювання ефективності оплати праці в системі управління персоналом і маркетингових стратегій промислового підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 7(17). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-528-542](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-528-542) (дата звернення: 30.01.2026).

48. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18–23.

49. Обелець Т. В., Соловійова М. Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 29. С. 137–143. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308826> (дата звернення: 30.01.2026).

50. Онищенко О. А., Лоцман Б. В. Корпоративне управління в системі менеджменту організацій. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-35> (дата звернення: 30.01.2026).

51. Організація та управління персоналом підприємницьких структур / Н. В. Валінкевич та ін. *Agrosvit*. 2023. № 13. С. 46–53. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.13.46> (дата звернення: 30.01.2026).

52. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 25.01.2026).

53. Писаренко С., Михайлова О., Нестеренко Р. Особливості управління персоналом підприємства на основі lean-технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-54> (дата звернення: 30.01.2026).

54. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Інноваційні технології управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 8. С. 38–46. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.8.38> (дата звернення: 30.01.2026).

55. Пономарьов В. Д. Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 110–121. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322935> (дата звернення: 30.01.2026).

56. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19(75). С. 217–224. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26) (дата звернення: 30.01.2026).

57. Подзігун С., Пачева Н. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Modern engineering and innovative technologies*. 2019. № 21-02. С. 16–21. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-005> (дата звернення: 30.01.2026).

58. Сас Л., Пастушок А., Слободян Н. Організаційно-економічні аспекти управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-187> (дата звернення: 30.01.2026).

59. Серета Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 30.01.2026).

60. Сучасні технології управління персоналом / Є. Рудніченко та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 310,

№ 5(1). С. 311–315. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51) (дата звернення: 30.01.2026).

61. Ткаченко О. П., Шилкін Д. Р. Управління розвитком торговельного підприємства. *Антикризове регулювання економіки у 2023 році: теорія та практика в умовах європейської інтеграції України*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-31> (дата звернення: 30.01.2026).

62. Фурман Д. Г. Імперативи стратегічного управління персоналом підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19> (дата звернення: 30.01.2026).

63. Циганова О. С., Мурашко І. С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 228–231. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-36> (дата звернення: 30.01.2026).

64. Чернякова О. В., Гришко О. Д. Когнітивні упередження і їх вплив на ефективність управління персоналом та прийняття стратегічних рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2025. № 3. С. 183–188. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.34> (дата звернення: 30.01.2026).

65. Шитікова Л. В. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2015. Вип. 25.7. С. 126–130.

66. Шляхетко В. В., Фляк В. М. Проблеми формування організаційно-комунікаційного механізму в системі управління персоналом підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15367717> (дата звернення: 30.01.2026).

67. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023.

№ 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 30.01.2026).

68. Addaquay A. S., Owusu-Acheampong E., Yawson M. D. T. A. Organisational Values and Firm Effectiveness: Intervening Role of Strategic Human Resource Management. *Global Journal of Human Resource Management*. 2023. Vol. 11, no. 3. P. 42–57. URL: <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n34257> (date of access: 30.01.2026).

69. Amalou-Döpke L., Süß S. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*. 2014. Vol. 30, no. 4. P. 444–460. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.003> (date of access: 30.01.2026).

70. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. Т. 2, № 8. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0205> (дата звернення: 30.01.2026).

71. Gilbert C., De Winne S., Sels L. The Influence of Line Managers and HR Department on Employees' Affective Commitment. *SSRN Electronic Journal*. 2010. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1658364> (date of access: 30.01.2026).

72. Herasymenko O., Herasymenko H. Efficiency of personnel management in a small enterprise: status indicators and priorities of development. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2015. No. 172. P. 29–37. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/4> (date of access: 30.01.2026).

73. Hutsulyak N. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> (дата звернення: 30.01.2026).

74. Ivanova M. I., Varyanichenko H. V. Application of modern technologies in human resource management: theoretical aspects. *Economics and Law*. 2016. No. 2.

P. 83–87. URL: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.02.083> (date of access: 30.01.2026).

75. Karkovska V. Provision of staff authorities of state authorities on the basis of risk assessment: the theoretical aspect. *Electronic scientific publication "Public Administration and National Security"*. 2016. No. 4(12). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2020-4-5896> (date of access: 30.01.2026).

76. Kyrii S. . Особливості служби управління персоналом як суб'єкта кадрової політики. *Theory and Practice of Public Administration*. 2019. № 4 (67). С. 170–178. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.22> (дата звернення: 30.01.2026).

77. Pysarenko S., Diadyk T., Byh S. Innovative methods of personnel management as a factor for the formation of its competitiveness. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2020. No. 41. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2019-41-9> (date of access: 30.01.2026).

78. Sakaria M. Digital Transformation in HR Management: The Role of Human Resource Analytics in Decision-Making Effectiveness. *Maneggio*. 2025. Vol. 2, no. 5. P. 127–140. URL: <https://doi.org/10.62872/mbekq437> (date of access: 30.01.2026).

79. Sazonova T., Danilenko V. Applying of psychological methods of personnel management in a competitive business environment. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2020. No. 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-28> (date of access: 30.01.2026).

80. The Impact Of Electronic Human Resource Management To HR Effectiveness Towards The Organizational Performance (Growing Role In Private Sector). *Journal of Entrepreneurship and Business Venturing*. 2021. Vol. 1, no. 1. URL: <https://doi.org/10.56536/jebv.v1i1.2> (date of access: 30.01.2026).

81. Turan E. G., Aksoy E. The Relationships between Employees Perceptions of Organizational Justice, HR Attributions, and Affective Organizational

Commitment. *Journal of Business Research - Turk.* 2023.

URL: <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1675> (date of access: 30.01.2026).