

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студентки Кирпи Мілани Юріївни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	<i>О.Г.</i>
Рецензент	Машурін А.А.	82	добре	<i>М.А.</i>
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	<i>О.Г.</i>

Дніпро

2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.

«28» квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенті Кирпі М.Ю. академічної групи 073 – 21з – 1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 348-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління персоналом підприємства	28.04.2025 – 08.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» та управління персоналом підприємства	09.05.2025 – 25.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»	26.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

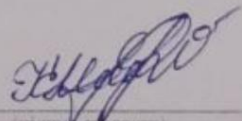

(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛОВА

Дата видачі «28» квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Мілана КИРПА

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073 – 21з – 1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кирпи Мілани Юрїївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: персонал, управління, плинність кадрів, кадрова політика, HR-бренд, EVP-концепція, мотивація, ефективність

Структура роботи: 76 сторінок комп'ютерного тексту; 12 рисунків; 12 таблиць; 0 додатків; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд»; проаналізовано діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління персоналом; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють сегменті продуктового ритейлу.

Сфера застосування – проектування заходів щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні валового прибутку на 8,7%, скороченні плинності кадрів на 1,1%, зменшенні витрат на підбір персоналу на 28,1%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств – операторів ринку продуктового ритейлу.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-213-1
Dnipro University of Technology
Kyrpa Milana

Title: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of personnel management of an enterprise

KEY WORDS: personnel, management, staff turnover, personnel policy, HR brand, EVP concept, motivation, efficiency

Structure: 76 printed pages; 12 figures; 12 tables; 0 appendixes, 22 references.

Object of development - enterprise personnel management process.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for ensuring effective personnel management of the enterprise.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise personnel management are summarized; the entrepreneurial activity of LLC Silpo-Food is analyzed; the activity of LLC Silpo-Food in the field of personnel management is analyzed; management decisions regarding the improvement of personnel management of LLC Silpo-Food are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of enterprise personnel management), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the effectiveness of personnel management, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions to improve enterprise personnel management).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the work to improve the enterprise's personnel management can be used in the practice of enterprises operating in the food retail segment.

Application - designing measures to improve the company's personnel management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in increasing gross profit by 8.7%, reducing staff turnover by 1.1%, and reducing recruitment costs by 28.1%.

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work to improve the enterprise's personnel management can be implemented in the practice of Silpo-Food LLC, based on the materials of which the research was conducted, as well as in the practice of other domestic enterprises - operators of the food retail market.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Управління персоналом в системі менеджменту підприємства	7
1.2 Кадрова політика підприємства.....	10
1.3 HR-брендинг	12
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та ринку, на якому працює підприємство.....	19
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	25
2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».....	32
2.3 Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління персоналом ...	37
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	55
3.1 Формування стратегії розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд»	55
3.2 План впровадження заходів для покращення HR-бренду ТОВ «Сільпо- Фуд».....	59
3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо посилення HR – бренду ТОВ «Сільпо-Фуд».....	64
ВИСНОВКИ.....	68
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	74

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації, глобалізації ринку праці та зростаючої конкуренції між підприємствами питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Людський капітал є одним із ключових ресурсів організації, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та стійкість у змінному зовнішньому середовищі.

Успішне функціонування підприємства неможливе без професійного, вмотивованого та лояльного персоналу. У зв'язку з цим управління персоналом перетворюється з допоміжної функції на стратегічно важливий елемент загальної системи менеджменту. Ефективне управління трудовими ресурсами дозволяє не лише забезпечити стабільність внутрішніх процесів, але й адаптуватися до змін, залучати й утримувати талановитих фахівців, формувати позитивну організаційну культуру.

Особливої ваги ця тема набуває у зв'язку з переходом до економіки знань, де якість і розвиток персоналу відіграють вирішальну роль. В умовах нестабільності та постійних змін потреби в гнучких і адаптивних підходах до управління людськими ресурсами зростають, що вимагає від менеджменту нових стратегій, інструментів і методів роботи з персоналом.

Таким чином, дослідження механізмів і практик ефективного управління персоналом є вкрай важливим і своєчасним, оскільки воно дозволяє забезпечити стабільний розвиток підприємств та підвищити їхню ефективність в умовах сучасних викликів.

Ще більшої актуальності ці питання набувають для сфери послуг, зокрема у роздрібній торгівлі, де якість обслуговування клієнтів значною мірою залежить саме від професіоналізму, компетентності, мотивації та емоційного інтелекту персоналу. На відміну від виробничих підприємств, де значну роль відіграють технології та устаткування, у сфері роздрібної торгівлі саме працівники є

«обличчям» компанії, формують враження про бренд і безпосередньо впливають на рівень задоволеності споживачів.

В умовах високої конкуренції на роздрібному ринку, де споживач має широкий вибір товарів і продавців, здатність компанії утримати клієнта залежить не лише від цінової політики чи асортименту, а й від ефективної комунікації, доброзичливості та професійності персоналу. З цієї причини управління людськими ресурсами в роздрібній торгівлі потребує особливої уваги до підбору, навчання, мотивації та утримання працівників, а також до формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У зв'язку з цим дослідження сучасних підходів до управління персоналом у роздрібній торгівлі є не лише актуальним, а й необхідним для забезпечення стабільного розвитку підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та формування лояльної клієнтської бази.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

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

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення

та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері роздрібно́ї торгівлі.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом в системі менеджменту підприємства

Управління персоналом – невід’ємна складова сучасної загальної системи менеджменту підприємства. Це складна система, особливість якої визначається специфікою об’єкту управління – людини, як унікального активу, який суттєво відрізняється від інших ресурсів, що у своєму розпорядженні має підприємство, вимагає особливих підходів до управління.

Управління персоналом - це надзвичайно поширене та важливе соціально-економічне явище. Це багатоаспектний і складний процес, що має систему різноветорних цілей. В економічній літературі запропоновано чимало дефініцій, які, попри розбіжності, висвітлюють різні сторони цього напрямку.

На думку авторів, висловлену у [1], управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, що охоплює різні напрямки, форми та види організаційної взаємодії зі співробітниками підприємства. Її мета - забезпечити необхідну кількість кваліфікованих працівників, які будуть мотивовані до виконання виробничих завдань та демонструватимуть потрібну поведінку.

Ключова ідея управління персоналом полягає у ставленні до співробітників як до цінного активу компанії. Об’єднання досвіду вітчизняних та зарубіжних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати головну мету: максимально ефективно формувати, розвивати та використовувати кадровий потенціал підприємства.

Досягнення цієї мети відбувається через реалізацію як загальних, так і спеціальних функцій. Усі керівні ланки виконують загальні функції управління (планування, організація, мотивація та контроль) у межах своїх повноважень. Водночас, спеціалізовані функції управління персоналом реалізуються відповідними функціональними підрозділами згідно з їхніми обов'язками.

Ефективно створена система управління персоналом сприятиме:

- посиленню мотивації працівників;
- збільшенню річної продуктивності праці;
- удосконаленню виробничих процесів, усунуванню недоліків, що виникають;
- поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, формуванню продуктивної корпоративної культури на підприємстві;
- створення ефективної системи навчання та розвитку персоналу;
- збільшенню прибутковості підприємства, поліпшенню його іміджу у конкурентному ринковому середовищі.

Існує думка [2], що вітчизняним підприємствам необхідно відмовитися від застарілих методів управління персоналом та впроваджувати сучасні підходи. Сучасний підхід до управління кадрами полягає у збалансованому поєднанні людських ресурсів з інституційними змінами в організації, а також у її безперервній адаптації до динамічних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме з огляду на ці сучасні підходи до формування ефективної системи управління персоналом, та спираючись на досвід передових зарубіжних практик і технологій менеджменту, можна припустити, що управління персоналом в системі менеджменту організації має складатися з шести ключових елементів (див. рисунок 1.1).

Управління персоналом передбачає застосування різних інструментів впливу на співробітників для досягнення управлінських цілей, що є важливим для функціонування підприємства в цілому. На думку авторів [3], метод управління персоналом – це спосіб впливу як на весь колектив, так і на окремого працівника, з метою координації його діяльності в рамках господарської діяльності підприємства. Інакше кажучи, через ці методи реалізуються ключові завдання всієї сфери управління персоналом: відшукування найефективніших засобів впливу на співробітників підприємства для розкриття їхнього потенціалу та, відповідно, для досягнення цілей підприємства.

		Підсистеми управління персоналом				
Елементи системи управління персоналом	Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління	Моделі управління персоналом	
	Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір	Кадрове планування	
	Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу	Адаптація персоналу	
	Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу працівників	Оцінка індивідуального внеску	Адаптація персоналу	
	Розміщення і мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання персоналу	Рух персоналу	
	Навчання персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів	Додаткова освіта	

Рисунок 1.1 – Основні складові управління персоналом

Питання, пов'язані із характеристикою сучасних методів управління персоналом, висвітлені у [4,5]. Наука та практика менеджменту виділили три основні групи методів управління персоналом: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні. Вибір відповідних методів залежить від цілей підприємства, його культури, специфіки діяльності та зовнішніх факторів. Їх збалансоване застосування критично важливе для ефективності.

Адміністративні методи – це прямі та директивні інструменти впливу, що ґрунтуються на владі, правилах та дисципліні (накази, інструкції, контроль). Їх застосовують для забезпечення порядку, чіткості виконання та підпорядкування. Хоча вони ефективні для підтримання дисципліни, надмірне використання може пригнічувати ініціативу та мотивацію, призводячи до формалізму.

Економічні методи стимулюють персонал через матеріальну винагороду (зарплата, премії, бонуси, соцпакет). Вони апелюють до фінансових інтересів працівників, мотивуючи їх до високої продуктивності та якості роботи. Економічні стимули ефективні для досягнення конкретних результатів, але можуть не забезпечити довгострокової лояльності, якщо не підкріплені іншими засобами.

Соціально-психологічні методи впливають на персонал через соціальні та психологічні механізми (корпоративна культура, командоутворення, навчання, визнання, сприятливий клімат). Вони спрямовані на підвищення лояльності, згуртованості, ініціативності та розвитку потенціалу. Хоча їхній ефект проявляється в довгостроковій перспективі та важче вимірюється, вони створюють позитивне середовище та сприяють самореалізації працівників.

Вибір методів управління є комплексним і залежить від стратегії, культури компанії та зовнішніх умов. Комплексне та збалансоване застосування адміністративних (для порядку), економічних (для результату) та соціально-психологічних (для лояльності та розвитку) методів створює цілісну систему, що дозволяє максимально реалізувати потенціал людського капіталу та досягати стратегічних цілей підприємства.

1.2 Кадрова політика підприємства

Управління персоналом є ключовим важелем, що активно впливає на всі внутрішні процеси колективу, а також на розвиток національної економіки. Ефективне розв'язання багатьох господарських завдань значною мірою залежить від належного використання людських ресурсів. Суть політики роботи з кадрами полягає в такій взаємодії з працівниками, що відповідає загальній стратегії розвитку організації, тобто є невід'ємною частиною її довгострокового планування. Інакше кажучи, політика щодо персоналу перетворюється на потужний стратегічний інструмент системи загального керівництва людськими ресурсами компанії. [6]

Питання розробки дієвої кадрової стратегії є надзвичайно актуальним. Як зазначено у [7] це зумовлено кількома важливими факторами: по-перше, сучасне суспільство висуває нові вимоги до умов праці; по-друге, конкуренція сьогодні все частіше переміщується у площину боротьби за таланти; по-третє, величезне значення має потенціал грамотно вибудованої кадрової політики, яка забезпечує оптимальний баланс процесів, пов'язаних з людськими ресурсами.

Незважаючи на очевидні переваги вдосконалення політики управління персоналом для компаній, лише невелика частина українських підприємств ґрунтовно займається цим питанням.

Механізм втілення кадрової політики - це регламентована система організаційних заходів, яка охоплює як соціальні, так і адміністративно-організаційні аспекти життєдіяльності підприємства. Її мета - запобігати проблемам з персоналом та задовольняти потреби організації у співробітниках.

На основі загальної концепції та принципів управління формується політика щодо людських ресурсів. Вона визначає головні напрямки, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації загалом.

Як зазначено у [8] політика щодо персоналу є головним курсом роботи з кадрами, який реалізується в процесі управління людськими ресурсами та адаптується зі зміною стратегічних пріоритетів. По суті, це набір ключових принципів, що впроваджуються службою управління персоналом підприємства. Вона формує стратегічну лінію поведінки у взаємодії з працівниками. Її призначення - формування такого трудового колективу, який якнайкраще сприяв би поєднанню цілей підприємства та його співробітників. Основна мета полягає у створенні згуртованої, відповідальної, висококваліфікованої та продуктивної робочої сили. Ця політика має розширювати можливості компанії, дозволяючи їй гнучко реагувати на ринкові вимоги в найближчій перспективі.

Основні вимоги, які висуваються до кадрової політики у сучасних умовах, наведені на рисунку 1.2. Кадрова політика повинна бути тісно пов'язана з загальною стратегією розвитку підприємства, забезпечуючи необхідні людські ресурси для її успішної реалізації. Вона має бути достатньо гнучкою. Це означає, що, з одного боку, вона повинна залишатися стабільною для забезпечення впевненості та очікувань працівників. З іншого боку, вона повинна бути динамічною, щоб швидко коригуватися відповідно до змін тактики компанії, а також виробничої та економічної ситуації. Аспекти, що стосуються інтересів персоналу та організаційної культури, мають залишатися стабільними. Оскільки

формування кваліфікованого персоналу вимагає витрат, кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, враховуючи реальні фінансові можливості підприємства. Важливо, щоб кадрова політика забезпечувала індивідуальний підхід до кожного працівника.

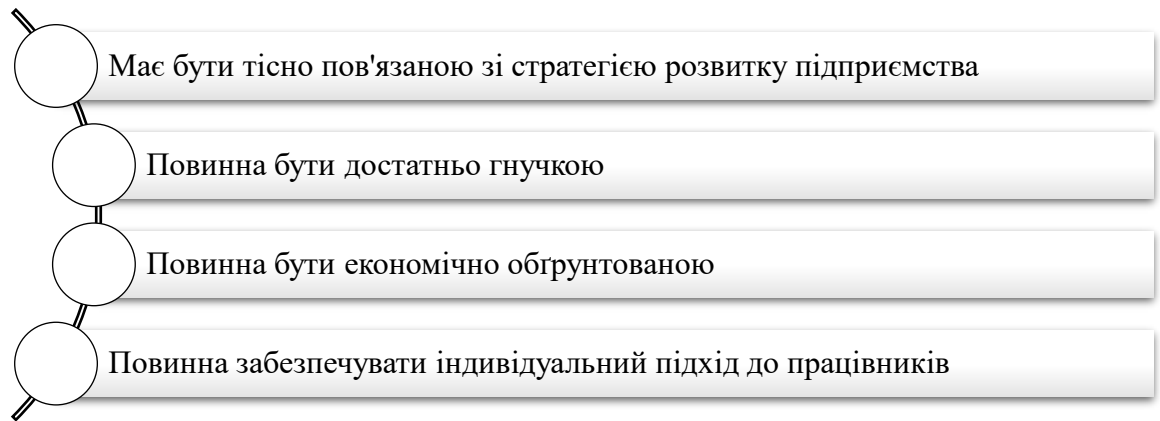


Рисунок 1.2 – Вимоги, що висуваються до кадрової політики [9]

В економічній літературі виділяють кілька видів кадрової політики: відкрита, закрита, пасивна, реактивна, превентивна, активна (проактивна). [10, 11, 12] Узагальнення результатів критичного аналізу різних видів кадрової політики, які реалізують сучасні підприємства, дозволило скласти таблицю (див. таблицю 1.1), яка містить їх характеристику.

Варто зазначити, що на практиці підприємства часто використовують змішані типи кадрової політики, поєднуючи елементи різних видів залежно від конкретних потреб та етапу розвитку. Вибір виду кадрової політики залежить від розміру підприємства, галузі, стратегічних цілей, фінансових можливостей та корпоративної культури.

1.3 HR-брендинг

Сучасні підприємства стикаються з першочерговим завданням - успішно знаходити та зберігати найцінніших фахівців. У тривалій перспективі, управління талантами стає невід'ємною частиною бізнес-стратегії.

Таблиця 1.1 – Основні види кадрової політики підприємства

Вид кадрової політики	Характеристика	Преваги	Недоліки	Умови застосування
1	2	3	4	5
Відкрита	Підприємство активно залучає персонал як ззовні (через ринок праці), так і зсередини. Існують чіткі, прозорі критерії найму та просування	Широкий вибір кандидатів, доступ до нових знань та ідей, підвищення конкурентно спроможності, сприяє інноваціям	Висока конкуренція серед кандидатів, ризик "текучки" кадрів, складність адаптації нових співробітників, можливі значні витрати на підбір	Швидко зростаючі компанії, галузі з високою динамікою змін, підприємства, що потребують постійного оновлення компетенцій
Закрита	Підприємство орієнтується переважно на внутрішні джерела формування кадрів. Пріоритет віддається внутрішньому просуванню та розвитку власних співробітників	Висока лояльність та мотивація персоналу, збереження корпоративної культури, менші витрати на підбір, швидка адаптація	Обмежений притік нових ідей, "застій" та інерція, складнощі з пошуком унікальних спеціалістів, ризик непотизму	Стабільні компанії зі сформованою корпоративною культурою, галузі з низькою динамікою змін, підприємства з унікальною експертизою, що важко отримати ззовні
Пасивна	Підприємство не має чітко сформованої кадрової стратегії та політики. Реагує на кадрові проблеми лише тоді, коли вони виникають (за принципом "гасіння пожеж")	Відсутність початкових витрат на формування політики (ілюзорна економія)	Постійні кризові ситуації з персоналом, низька ефективність, висока "текучка", відсутність планування, несприятливий імідж роботодавця	Малі підприємства на початкових етапах розвитку (хоча в довгостроковій перспективі це неефективно), підприємства, що не усвідомлюють важливості управління персоналом
Реактивна	Підприємство усвідомлює проблеми з персоналом і намагається їх вирішити, але не прогнозує їх виникнення. Реагує на вже існуючі виклики	Можливість точково вирішувати нагальні проблеми, економія ресурсів на довгостроковому плануванні (короткостроково)	Запізніле реагування, проблеми часто вже досягли значних масштабів, відсутність системного підходу, неможливість запобігати кризам	Підприємства, що починають усвідомлювати важливість кадрового питання, але ще не мають достатніх ресурсів або досвіду для проактивного управління

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4	5
Превентивна	Підприємство розробляє кадрову політику, що дозволяє прогнозувати виникнення кадрових проблем та вживати заходів для їх запобігання	Системний підхід, попередження криз, стабільність колективу, ефективне використання ресурсів, позитивний імідж роботодавця.	Потребує значних зусиль та інвестицій у планування та аналіз, кваліфікованих HR-спеціалістів	Більшість середніх та великих підприємств, що прагнуть до стабільного розвитку та конкурентоспроможності
Активна (проактивна)	Підприємство має не тільки прогнозування, а й активно впливає на ситуацію з персоналом, формуючи певний тип поведінки працівників, стимулюючи їх розвиток відповідно до стратегічних цілей	Максимальна відповідність кадрових ресурсів стратегії, висока ефективність, створення унікальної корпоративної культури, розвиток талантів	Вимагає високого рівня HR-експертизи, значних інвестицій у розвиток персоналу, ризик "перепланування"	Лідерські компанії, інноваційні підприємства, компанії, що працюють у висококонкурентних галузях

Це допомагає створювати інноваційні продукти, покращувати маркетингові комунікації, збільшувати цінність для клієнтів та досягати кращих фінансових показників.

Наразі, компанії, що демонструють високу конкурентоспроможність на ринку праці, є найбільш успішними в залученні обдарованих співробітників. Згідно з дослідженнями у цій сфері [13], ключовим показником такої конкурентоспроможності є бренд роботодавця. Цей бренд має багато спільних рис з комерційним брендингом і генерує два основні активи:

- асоціації з брендом: вони формують імідж компанії як роботодавця, що безпосередньо впливає на її привабливість для потенційних співробітників;
- лояльність до бренду: це досягається через корпоративну культуру та ідентичність бренду.

Брендинг роботодавця є дієвим інструментом для мотивації наявного персоналу та збільшення привабливості організації як для поточних, так і для майбутніх працівників. Він трансформує брендову культуру та підходи до управління клієнтським досвідом, виступаючи як надійний механізм для узгодження досвіду взаємодії працівників з брендом компанії та бажаного клієнтського досвіду. Це створює єдину платформу для маркетингових зусиль та управління персоналом.

Завдання, які ставить перед собою компанія, створюючи свій бренд роботодавця, безпосередньо залежать від її поточного етапу життєвого циклу. Для молодих компаній, що перебувають у фазі активного зростання, пріоритетною метою є залучення нових співробітників та формування у них спільних цінностей. Коли ж компанія досягає зрілості, акцент зміщується на зміцнення корпоративного духу та комунікацію ключових цінностей серед наявного персоналу. У кризових ситуаціях - таких як злиття, погіршення фінансового стану або інші значні зміни - бренд роботодавця використовується для утримання працівників та створення почуття єдності в колективі. Важливо розуміти, що стан компанії постійно змінюється, і відповідно, цілі маркетингу та

брендингу роботодавця адаптуються до цих часових етапів. Залежність мети HR-брендингу від стадії життєвого циклу підприємства подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Залежність цілей брендингу від етапу життєвого циклу підприємства [14]

Етап життєвого циклу	Мета маркетингу	Мета HR-брендингу
Впровадження	Вдале опанування ринку через дослідження його характеристик, зокрема, попиту, визначення потенційного обсягу виручки, повідомлення про новий продукт	Залучення персоналу, який має відповідні якості та характеристики, реалізація стратегії розвитку ключових елементів HR-бренду
Зростання	Завоювання ринкової частки, пропонуючи товар, який має цінність для покупця, і подальше формування сталого попиту на товари та послуги	Формування корпоративного духу, розвиток всіх важливих елементів HR-бренду
Зрілість	Утримання ринкових позицій, підтримка інтересу до бренду, пошук нових ринків збуту	Посилення бренду роботодавця на ринку
Спад	Своєчасний вихід з ринку, ребрендинг	Ліквідація HR-бренду, або утримання персоналу та реалізація програм підвищення ефективності роботи, формування почуття єдності та впевненості у майбутньому

Процедура формування бренду роботодавця представлено на рисунку 1.3.

Маркетингова комунікація, зокрема заходи з формування позитивного бренду роботодавця, орієнтована на дві основні цільові аудиторії: внутрішню та зовнішню. До внутрішньої цільової аудиторії належать поточні працівники організації. Зовнішня цільова аудиторія є ширшою і включає осіб, які здобувають освіту, які перебувають у пошуку роботи, працівників конкуруючих та інших компаній, які розглядаються як потенційні кандидати, представників рекрутингових агенцій, ЗМІ тощо. Окремою, специфічною цільовою групою є працівники, що звільняються, та колишні співробітники. Хоча вони вже не є частиною внутрішньої аудиторії, їхня відмінність від інших представників зовнішньої аудиторії полягає у глибокому розумінні специфіки роботи підприємства, його бізнес-процесів (включаючи управління персоналом),

корпоративної культури, компенсаційної політики та соціально-психологічного клімату. Особливе значення також має група осіб, які поширюють негативну або неправдиву інформацію про підприємство. Ці особи можуть належати як до внутрішньої, так і до зовнішньої цільових аудиторій.

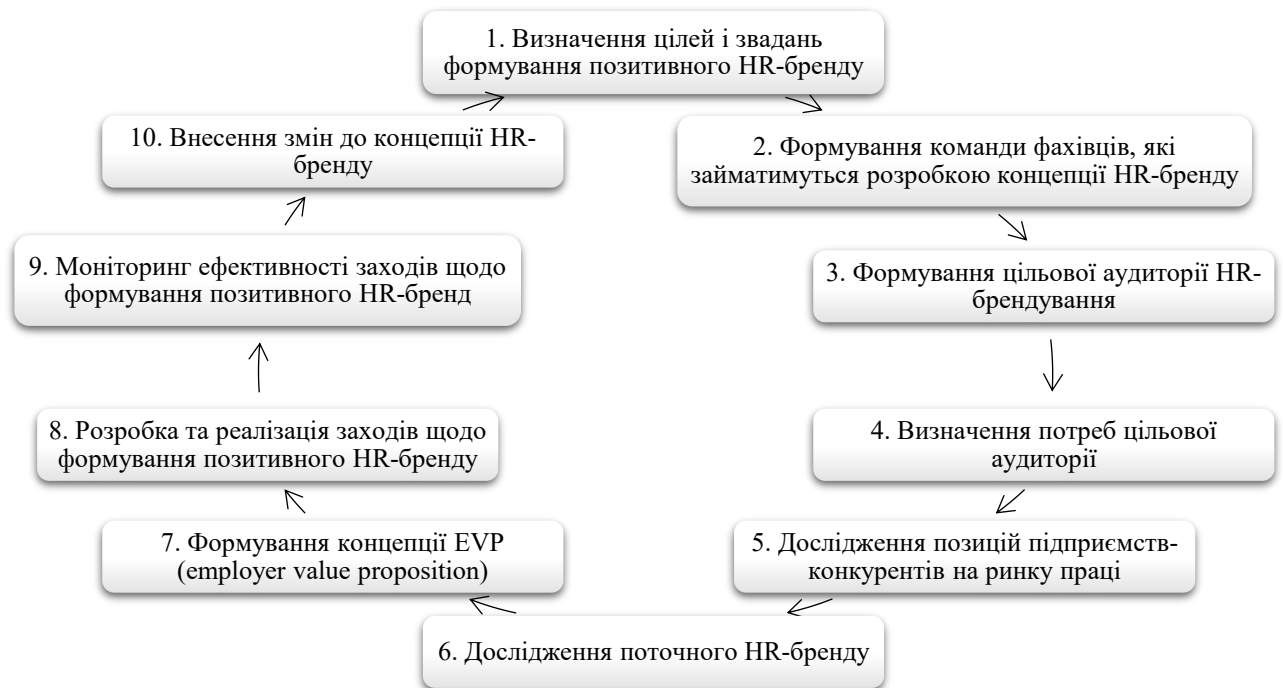


Рисунок 1.3 – Процедура формування бренду роботодавця [15]

Бренд компанії формує її зовнішній імідж, що відображається у цінності створюваних продуктів. Натомість, бренд роботодавця є внутрішнім іміджем організації, що характеризує сприйняття компанії її персоналом. Він визначається атмосферою на робочому місці та ставленням співробітників до керівництва і його політики. Проте, внутрішній та зовнішній іміджі не завжди корелюють. Компанія може мати сильний зовнішній імідж серед споживачів, але слабкий внутрішній - серед працівників. Це може бути наслідком значних трудових витрат, низької заробітної плати, несприятливих або ненормованих умов праці.

Дослідження міжнародної HR-компанії Bernard Hodes Group [16] підтверджують, що бренд роботодавця сприяє полегшенню залучення

кандидатів (80%), зниженню плинності кадрів (65%) та скороченню витрат на підбір персоналу (60%).

Невід'ємною складовою бренду роботодавця є ціннісна пропозиція для співробітників (EVP). [16] Це комплекс матеріальних та нематеріальних переваг, що надаються працівникові в обмін на його знання, навички, здібності та лояльність. Важливо, щоб ці атрибути становили цінність для цільової аудиторії – як для поточних співробітників, так і для потенційних кандидатів. Зазвичай виокремлюють зовнішні атрибути EVP, спрямовані на залучення талантів, та внутрішні, що сприяють їх утриманню всередині компанії.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД» ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд» та ринку, на якому працює підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» (код за ЄДРПОУ 40720198) зареєстроване 05.08.2016 р. Засновник підприємства – ПрАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл капітал», який знаходиться у власності ТОВ «Фоззі Груп». Статутний капітал підприємства становить 18 127 940 081,21 грн. Юридична адреса ТОВ «Сільпо-Фуд»: м. Київ, вул. Бутлерова, 1.

Станом на 31.12.2024 ТОВ «Сільпо-Фуд» володіло повним пакетом акцій (100% статутного капіталу) в таких підприємствах:

- ТОВ «Княжий Гай» - компанія спеціалізується на управлінні майном;
- ТОВ «Меджік Вілледж» - основний напрямок діяльності цього товариства також пов'язаний з управлінням інвестиціями;
- ТОВ «Енкі Фуд» - основний напрямок діяльності зосереджений в аграрному секторі;
- Благодійний фонд «Канон» - організація, яка надіє благодійну підтримку.

Крім того, Сільпо-Фуд» мало неконтрольовану частку в розмірі 41,8493% у статутному капіталі ПАТ «Холдинг Інвест», головним видом діяльності якого є управління активами.

Ключовим напрямком діяльності досліджуваного підприємства є оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (код 47.11 згідно КВЕД). «Сільпо» - одна з найбільших національних мереж продуктових супермаркетів України, яка динамічно розвивається (див. рисунок 2.1).

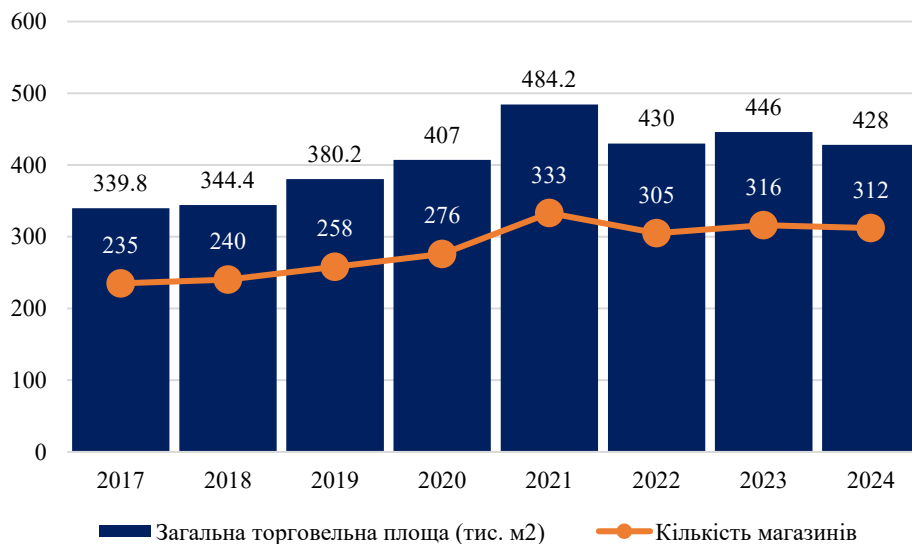


Рисунок 2.1 – Динаміка операційних показників мережі ТОВ «Сільпо-Фуд»

У 2024 р. кількість супермаркетів, які працюють у мережі, становила 312 магазинів (для порівняння, у 2023 р. ця кількість становила 316 супермаркетів), які працювали у 78 містах України (у 2023 р. супермаркети мережі працювали у 79 містах), зокрема 4 делікатес-маркети «Le Silpo» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів. До того ж на території супермаркетів працювали 41 окремо виділені e-commerce торгові об'єкти Darkstore (2 Darkkitchen).

Поза основною діяльністю Група у своїй структурі має розвинену логістичну інфраструктуру, яка включає автопарк (325 вантажних автомобілів, загальний пробіг який на рік становить 49 568 031 км), станції технічного обслуговування, а також складські комплекси класу А для розподільчих центрів. Зокрема до складу ТОВ «Сільпо-Фуд» входить 5 розподільчих центрів (Квітневе, Львів, Перемога та Одеса), загальна площа яких складає 130 882 м², а потужність – 2 429 702 м³ на місяць. Також до активів групи належать ресторан «Positano» та фудкорт «Сільпо Restro», які розташовані в торговельних мережах.

Ринок продуктових супермаркетів характеризується високим рівнем конкуренції, що наголошує на актуальності пошуку можливостей для диференціації та привернення уваги покупців до закладів мережі.

Пріоритетними векторами розвитку підприємства є прямий імпорт та розширення асортименту власних брендів. Згідно із Звітом компанії про управління за 2024 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» у своєму портфелі мало 23 власні торгові марки (див. таблицю 2.1). Як зазначено у [18]: «ВТМ – це товари, які виробляються спеціально для мережі під її власними брендами. Їх можна знайти лише у супермаркетах Сільпо». Власні торгові марки дозволяють контролювати весь ланцюг постачання - від виробництва до продажу. Це знижує витрати на посередників і дає можливість отримувати вищий прибуток у порівнянні з реалізацією сторонніх брендів.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика ВТМ ТОВ «Сільпо-Фуд»

Торгова марка	Характеристика
	Сегмент: економ, покупці з чутливістю до ціни Характеристика: це товари за найнижчими цінами, орієнтовані на базові потреби. Основна ідея – доступність для всіх без шкоди для якості. Приклади: макарони, крупи, побутова хімія
	Сегмент: масмаркет, широке коло покупців Характеристика: баланс ціни та якості, широкий асортимент Приклади: продукти, побут, напої
	Сегмент: вище середнього, поціновувачі якості середнього класу Характеристика: преміальна якість у знайомій упаковці Приклади: покращені продукти й інгредієнти
	Сегмент: масмаркет, любителі вина Характеристика: якісні напої за доступною ціною Приклади: вино та алкогольні напої
	Сегмент: економ, цінова категорія low-end Характеристика: найдешевші алкогольні позиції Приклади: алкоголь
	Сегмент: середній, молодь, фанати слабоалкогольних напоїв Характеристика: молодіжний стиль, оригінальні смаки Приклади: сидри
	Сегмент: еко/здоров'я, Характеристика: без ГМО, мінімум обробки, eco-friendly Приклади: натуральні продукти, органіка
	Сегмент: функціональне здорове харчування, люди, які стежать за фігурою та здоров'ям Характеристика: смачні та корисні продукти, мінімум калорій та максимум якості Приклади: снеки, добавки, здорові продукти
	Сегмент: дитячий, родини з дітьми Характеристика: безпечність, яскравий дизайн, доброзичливий бренд Приклади: їжа, побутові речі для дітей

Завдяки ВТМ "Сільпо" створює асортимент, який доступний виключно в їх мережі. Це приваблює покупців і стимулює їхню лояльність, адже певні товари можна купити лише у "Сільпо". Компанія може встановлювати власні стандарти якості та співпрацювати з надійними виробниками. Це допомагає будувати довіру до ВТМ, а також швидше реагувати на скарги чи зміну вподобань споживачів. Власні бренди дозволяють "Сільпо" пропонувати продукти в різних цінових сегментах - від економ до преміум-класу (наприклад, "Повна Чаша", "Premiua", "Зелений край"). Це дає змогу охоплювати широку аудиторію. "Сільпо" активно розвиває імідж сучасного та креативного ритейлера. ВТМ із нестандартним дизайном упаковки, екологічним підходом чи локальним виробництвом сприяють цьому сприйняттю. Успішне впровадження ВТМ зміцнює позиції "Сільпо" на ринку й дає конкурентну перевагу - особливо в періоди зростання цін або логістичних складнощів.

Активні військові дії, які ведуться на території України, негативно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Так, за період 2022 – 2024 рр. повністю або частково було зруйновано 31 супермаркет, з яких 17 вдалося відновити. Ще 18 магазинів знаходяться на територіях, де ведуться активні бойові дії, або на тимчасово окупованих територіях. Доступу до цих магазинів власник не має. Частина з них також фізично зруйнована.

20.12.2024 р. було зруйновано склад заморожених продуктів у Бориспільському районі: вогнем було винищено товарів на суму понад 400 млн. грн. Для диверсифікації зберігання та зниження ризиків повторної втрати цінностей підприємство використовує власні складські об'єкти, оздоблені холодильними камерами.

Бойові дії та пов'язані з ними обмеження продовжують значно позначатися на функціонування підприємства. Це проявляється у дестабілізації логістичних маршрутів та підвищенні транспортних витрат через неможливість безпечного пересування окремими шляхами. Також виникають труднощі із кадровим забезпеченням, спричинені виїздом фахівців за межі країни, мобілізацією та евакуацією співробітників. Відчувається дефіцит основних ресурсів через збої у

ланцюгах поставок, особливо у прифронтових регіонах. Крім того, мають місце зміни умов договорів про постачання, що може призвести до штрафів, анулювання угод та коригування виробничих графіків. Законодавчі та податкові норми, пов'язані з воєнним станом, теж зазнали змін (наприклад, податкові послаблення, відтермінування платежів, нові вимоги до звітності), зросла до 5% ставка військового збору. Існує також ризик пошкодження майна та втрати контролю над активами через можливість окупації.

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

- за 2024 р. власні пекарні підприємства випекли та реалізували 26 336 416 кг продукції власного виробництва;
- власні копильні із сучасним обладнанням виготовили 1 600 т готової продукції, асортимент якої охоплює 87 товарних позицій;
- у супермаркетах працює 265 піца-станцій, потужність яких становить 4 437 т продукції на рік;
- у 105 точках у супермаркетах, потужність яких складає 146 т на рік, здійснюється виробництво суші, ролів, сашімі із свіжої риби та морепродуктів;
- 295 кулінарних цехів за 2024 р виготовили 24 181 т різних страв;
- 14 кондитерськими та 4 доготівельними цехами Le Silpo вироблено 2 893 т продукції.

Активно впроваджуючи концепцію створення атмосфери гостинності ТОВ «Сільпо-Фуд» з 2011 р реалізує проєкт «Лавка традицій», мета якого полягає у підтримці та розвитку українських локальних виробників. Через цей проєкт підприємство прагне підтримати місцевий малий бізнес, зберегти та популяризувати українські гастрономічні традиції, надати покупцям альтернативу масовому виробництву – натуральні, унікальні, «живі» продукти. Товари маркуються спеціальним знаком «Лавка традицій». Вони представлені в окремих зонах, або на окремих стендах у магазинах, деякі продукти можуть бути доступні лише у певних регіонах, відповідно до локального походження. До 2024 р у проєкті брали участь понад 200 українських виробників. «Лавка традицій» -

це не просто окрема торгівельна зона на території магазину, це також маркетингова платформа, яка поєднує історії брендів, дегустації, промо-відео, а також кампанії у соціальних мережах.

У 2015 р. команда ТОВ «Сільпо-Фуд» в межах реалізації проєкту «Лавка традицій» започтакувала міні-сироварні – Чізарні, що стало унікальним експериментом з власного виробництва сиру просто в торговому залі супермаркету. Чізарня – це невеличка сироварня з прозорими стінами, яка розташована просто у залі супермаркету. Покупці можуть спостерігати весь процес сироваріння – від нагрівання молока до формування сирів. У чізарні працює професійний сировар, який виготовляє крафтові сири невеликими партіями. Такий тип виробництва має свої специфічні особливості: чізарня працює за принципом «від виробника одразу до споживача», без логістичного ланцюга, що робить продукти доступними тільки в тій локації, де вони виготовляються, тобто акцент робиться на максимальну свіжість. Формат показав себе успішним як частина брендування та емоційного досвіду покупця.

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

Цікавим є унікальний для вітчизняного ритейлу проєкт Beermaster Brewery, який Сільпо реалізувало у 2016 р. Суть проєкту полягає у створенні власної крафтової пивоварні безпосередньо в магазині: це не просто виробництво, а цілий гастрономічний досвід, який поєднує крафт, свіжість і театр їжі. Beermaster Brewery - це частина ширшого напрямку «театр їжі» в

Сільпо, який також включає суші-бари, гриль-бари, піцерії, чізарні та Fresh-маркети з продукцією «Лавки традицій». У 2024 р. такі пивоварні розміщувалися у 21 супермаркеті. Було зварено 122 448 л пива та 1 200 л квасу.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється серед українських ритейлерів орієнтацією на інновації, емоційний досвід покупця та розвиток локального виробництва. Компанія створює не просто магазини, а гастрономічні простори з унікальними концептами - від власних міні-сироварень і пивоварень до маркетингових проєктів на кшталт «Лавка традицій» чи «Базарні дні». Вона активно впроваджує власні торгові марки, підтримує українських крафтових виробників, розвиває «театр їжі» та робить ставку на відкриту комунікацію з клієнтами.

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Приватне підприємництво - це незалежна ініціатива економічного суб'єкта, головною метою якої є отримання доходу. Втілення цих бізнес-рішень у життя відбувається через конкретні економічні кроки, які охоплює фінансово-господарська діяльність (ФГД). Ця діяльність включає виробництво, реалізацію товарів та послуг, управління коштами, а також ефективне використання матеріальних, людських та грошових ресурсів для досягнення бажаних економічних показників.

ФГД охоплює ключові напрямки функціонування компанії: операційну (виробничу), інвестиційну та фінансову. Оцінка ФГД підприємства дає змогу визначити продуктивність його роботи, виявити проблемні ділянки, а також розробити та прийняти відповідні управлінські рішення. Отже, аналіз ФГД є стратегічним інструментом менеджменту, що допомагає компанії пристосовуватися до мінливих умов, підвищувати свою ефективність та забезпечувати стабільний розвиток у висококонкурентному середовищі.

У таблиці 2.2 наведено результати аналізу ФГД ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.2 – Аналіз ФГД ТОВ «Сільпо-Фуд»

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	69990601	84727987	93017469	14737386	8289482	23026868	121,06	109,78	132,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	50815360	60419457	65098324	9604097	4678867	14282964	118,90	107,74	128,11
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	16748833	16185782	15079882	-563051	-1105900	-1668951	96,64	93,17	90,04
Коефіцієнт придатності ОЗ	64,38	56,16	49,03	-8,22	-7,13	-15,35	87,24	87,30	76,15
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	4,18	5,23	6,17	1,06	0,93	1,99	125,27	117,83	147,61
Середня чисельність працівників, осіб	36496	29888	31366	-6608	1478	-5130	81,89	104,95	85,94
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	1917,8	2834,8	2965,6	917,1	130,7	1047,8	147,82	104,61	154,64
Оборотні кошти, тис. грн	11454103	12971767	13562906	1517664	591139	2108803	113,25	104,56	118,41
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	6,11	6,53	6,86	0,42	0,33	0,75	106,89	105,00	112,24
Валовий прибуток, тис. грн	19175241	24308530	27919145	5133289	3610615	8743904	126,77	114,85	145,60
Рентабельність виробництва, %	-1,61	1,35	3,20	2,96	1,85	4,81	-83,83	237,00	-198,68
Рентабельність продукції, %	37,74	40,23	42,89	2,50	2,65	5,15	106,62	106,60	113,65

Протягом 2022 – 2024 р. виручка від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» стабільно зростала: у 2023 р. порівняно із 2022 р. вона зросла на 21%, у 2024 р. порівняно із 2023 р. – на 9,98%. Разом за період виручка зросла на 23 026 868 тис. грн, або на 32,9%. Поряд із виручкою зростала і собівартість реалізованої продукції: у 2023 р. на 18,8%, у 2024 р. – на 7,74%, а разом за період – на 14 282 964 тис. грн, або на 28,11%. Порівняльна характеристика динаміки виручки та собівартості реалізованої продукції наведена на рисунку 2.2.

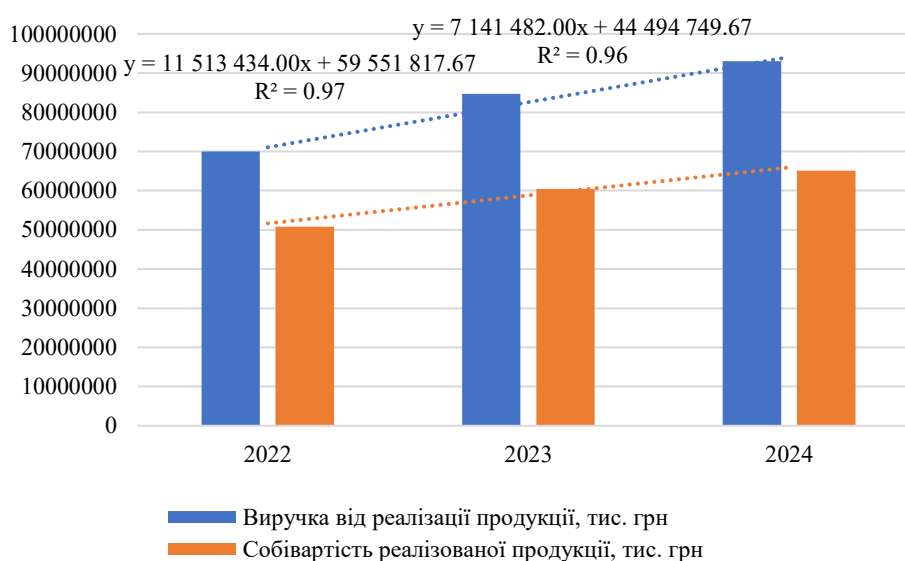


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика динаміки виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Сільпо-Фуд»

Випереджаюче зростання виручки порівняно із собівартістю призвело до позитивної динаміки валового прибутку, який характеризує ефект від основного виду діяльності: у 2023 р. валовий прибуток збільшився на 26,77%, у 2024 р – на 14,85%, а разом за період він зріс на 8 743 904 тис. грн, або на 45,6%.

Наразі можна зробити висновок про стійке зростання ефективності операційної діяльності. Динаміка виручки свідчить про підвищення попиту, розширення асортименту та ефективну маркетингову політику. Абсолютне зростання у сумі понад 23 млрд. грн є суттєвим і демонструє масштаб бізнесу. Повільніші темпи зростання собівартості свідчать про зростаючу операційну ефективність, що є результатом ефективного управління витратами навіть в

умовах інфляції та воєнної нестабільності. Темпи зростання валового прибутку значно перевищують темпи зростання виручки і собівартості, що означає зміцнення маржинальності та покращення рентабельності основної діяльності. Завдяки наявності в портфелі ВТМ і проектам на кшталт елементів концепту «театру їжі», підприємство створює додану вартість, формує вищу маржу та лояльність клієнтів.

При цьому варто відзначити, що у 2024 р. темп приросту виручки значно уповільнився (9,98% проти 21%), що може свідчити про насичення ринку, зростаючу конкуренцію, скорочення платоспроможного попиту населення. Хоча темп зростання собівартості був нижчий за темп зростання виручки, але постійне збільшення витрат (на 14 млрд. грн за 2 роки) вказує на структурну вразливість до змін у цінах на сировину, енергоносії та логістику. Варто зважати на те, що основна частина продажів припадає на внутрішнє споживання в Україні. В умовах воєнної та економічної нестабільності ця обставина підвищує ризики.

Узагальнюючи можемо констатувати, що ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє успішне масштабування та покращення ефективності основної діяльності. Зростання валового прибутку випереджає інші показники, що говорить про здорову бізнес-модель і вдалу цінову політику. Однак, темпи зростання поступово сповільнюються, а витрати продовжують зростати. Це вимагає уваги до стратегічного планування, інновацій, автоматизації та розвитку нових ринків збуту, щоб зберегти позитивну динаміку в довгостроковій перспективі.

Важливе значення для забезпечення можливостей реалізації операційної діяльності має стан основних засобів. Представлені у таблиці 2.2 дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів стабільно скорочувалася: у 2023 р. вона зменшилася на 3,46%, у 2024 р. – на 8,83%, а загалом за період середньорічна вартість основних засобів зменшилася на 1 668 951 тис. грн (-9,96%). Ефективність використання основних засобів характеризується динамікою показника фондівіддачі: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби в результаті реалізації повного циклу діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» трансформувалася у 4,18 грн виручки, у 2023 р. цей показник

збільшився до 5,23 грн (+1,06 грн, або +25,27%), у 2024 р – до 6,17 грн (+0,93 грн, або +17,83%), разом за період фондівдача зросла на 1,99 грн (+47,61%). Така динаміка свідчить про раціональне та результативне завантаження потужностей, збільшення оборотів, а також – високий рівень організації бізнес-процесів.

На ефективність використання основних засобів окрім їх абсолютної вартості очевидно впливає їх стан, який можна охарактеризувати через коефіцієнт придатності. У 2022 р. залишкова вартість у первинній вартості основних засобів становила 64,38%, у 2023 р. – 56,16% (-8,22%), у 2024 р. – 49,03% (-7,13%). Разом за період значення коефіцієнта придатності скоротилося на 15,35%, що дозволяє зробити висновок про те, що підприємство доволі обмежено інвестує в оновлення свої основних засобів. При цьому, незважаючи на скорочення середньорічної вартості основних засобів, підприємство зуміло забезпечити більший обсяг виручки, що вказує на економне та оптимізоване використання матеріальної бази. Разом з тим, динамічне скорочення залишкової вартості у перспективі може обмежити потенціал для зростання, особливо у частині зношення критично важливих об'єктів, таких як склади, холодильне обладнання, касові системи, транспорт тощо. Зниження значення коефіцієнта придатності знижує технічну готовність до розширення операцій та адаптації до нових стандартів та технології. Відсутність позитивної динаміки у показниках оновлення основних засобів вказує на консервативну інвестиційну політику, яка швидше за все обумовлена загальною макроекономічною нестабільністю.

Аналіз наведеної динаміки дозволяє виявити як позитивні результати, так і певні стратегічні ризики, пов'язані з оновленням виробничого потенціалу.

Узагальнюючи варто відзначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє високу ефективність експлуатації основних засобів, про що свідчить динаміка фондівдачі. Компанія вміло використовує наявні ресурси, що дозволяє забезпечувати зростання виручки при зниженні капіталовкладень.

Однак тенденція до скорочення вартості основних засобів і їх технічної придатності є потенційною загрозою. У довгостроковій перспективі така політика може призвести до зниження операційної надійності, зростання витрат

на ремонт, втрати конкурентоспроможності. В якості перспективного напрямку удосконалення політики щодо формування та використання основних засобів підприємству можна рекомендувати після завершення війни посилити інвестиції в оновлення та модернізацію основних засобів, особливо в ключових операційних зонах - логістику, холодильне обладнання, торговельне устаткування, IT-інфраструктуру. Це підтримає ефективність і дозволить масштабувати бізнес без втрати якості.

Для забезпечення своєї діяльності підприємство використовує необоротні та оборотні активи. При цьому, необоротні активи – це основа виробничого потенціалу підприємства, що забезпечує сталість діяльності, а оборотні – це гнучкі ресурси, це гнучкі ресурси, необхідні для операційної діяльності та підтримки ліквідності.

Протягом досліджуваного періоду вартість оборотних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» стабільно зростала: у 2023 р. вона збільшилася на 13,25%, у 2024 р. – на 4,56%, а загалом за період вартість активів зросла на 2 108 803 тис. грн (+18,41%). Саме абсолютне збільшення є малоінформативним щодо ефективності використання такого роду активів, тому аналіз посилено за рахунок розрахунку коефіцієнта оборотності оборотних активів: у 2022 р. кошти, інвестовані в оборотні активи 6,11 разів перетворювалися на виручку від реалізації, у 2023 р. цей показник збільшився до 6,53 рази (+6,89%), у 2024 р. – 6,86 рази (+5%); в цілому за період значення показника зросла на 12,24%.

Помірне зростання обсягу оборотних активів свідчить про підтримку операційної гнучкості, що забезпечує стабільну діяльність підприємства в умовах зростання виручки. Зростання коефіцієнта оборотності означає, що кожна гривня оборотних активів швидше перетворюється на виручку, тобто прискорюється обіг запасів, дебіторською заборгованістю керують ефективно, відсутнє надлишкове накопичення ресурсів. Покращується також управління такими процесами, як закупівлі, логістика, товарні залишки, обіг грошових коштів тощо.

Варто при цьому зважити на таке: помірне зростання активів за стрімкого зростання виручки означає, що ТОВ «Сільпо-Фуд» працює на межі оптимізації запасів, що може призвести до зростання залежності від короткострокових зобов'язань, зменшення запасу ліквідності.

Таким чином, протягом 2022–2024 років ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструвало ефективну політику формування та використання оборотних активів. Зростання виручки відбувалося без пропорційного збільшення обсягу обігових коштів, а завдяки підвищенню оборотності, що свідчить про раціональне управління поточними активами. Це є ознакою сильної операційної ефективності та високої ділової активності підприємства, водночас доцільно і надалі контролювати рівень ліквідності та достатність резервів, щоб уникнути фінансових ризиків у нестабільних умовах.

Для оцінки збалансованості політики підприємства у сфері формування та використання оборотних та необоротних активів на рисунку 2.3 наведено порівняльну характеристику динаміки фондівдачі та коефіцієнта оборотності оборотних активів. Розрахунки з використанням побудованих трендових моделей дозволяють припустити, що вже у 2026 р. фондівдача буде вищою за коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

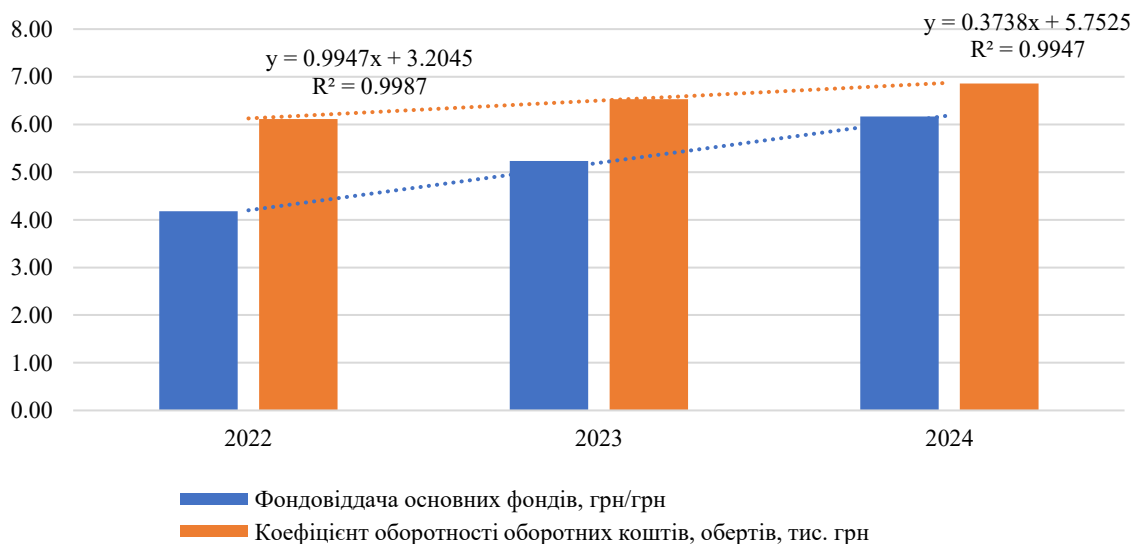


Рисунок 2.3 – Компаративний аналіз ефективності використання оборотних та необоротних активів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Випереджаюче зростання фондівдачі порівняно із оборотністю оборотних коштів вказує на зростаючу ефективність використання основного капіталу - підприємство отримує все більше виручки з кожної гривні інвестованих основних засобів. Оборотність оборотних активів теж зростає, але повільніше. Це означає, що хоча операційна гнучкість посилюється, але не настільки, як стратегічна ефективність інфраструктури. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє тенденцію до посилення стратегічної сталісті бізнесу на основі ефективнішого використання довгострокових активів, з одночасним збереженням високої, але вже стабілізованої, гнучкості операційної діяльності. Якщо прогноз підтвердиться і фондівдача перевищить оборотність оборотних активів у 2026 році, це означатиме, що ТОВ «Сільпо-Фуд» перетворюється з операційно-гнучкої торговельної мережі на стратегічно стабільну та інфраструктурно сильну компанію, здатну масштабуватися без пропорційного зростання обігових ресурсів.

2.3 Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

У таблиці 2.3 наведено динаміку показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд».

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності, який характеризує питому вагу грошових коштів у короткострокових зобов'язаннях, протягом всього періоду було меншим за нормативне. Це свідчить про низький рівень миттєвої платоспроможності: грошових коштів недостатньо, щоб оперативно погасити навіть 10% поточних зобов'язань. Незначне зростання у 2023 – 2024 рр. свідчить про стабілізацію, але рівень залишається критично низьким.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності впродовж всього досліджуваного періоду також було нижчим за нормативне. Підприємство не може швидко мобілізувати активи для покриття боргів, не вдаючись до реалізації запасів. У 2023 р. було тимчасове покращення, але у 2024 р. відбулося зниження,

що може свідчити про проблеми з дебіторською заборгованістю або виведення частини ліквідних активів.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
		2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Абсолютна платоспроможність							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0376	0,0503	0,0506	0,0127	0,0003	0,0130
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,19	0,27	0,21	0,081	-0,064	0,016
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1 - 3	0,40	0,44	0,46	0,03	0,02	0,1
Фінансова стійкість							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,4-0,6	-0,32	-0,31	-0,25	0,00	0,06	0,1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	-1,78	-1,543	-1,618	0,23	-0,07	0,2
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	$\geq 0,5$	-0,56	-0,5	-0,9	0,10	-0,40	-0,3
Ділова активність							
Чистий прибуток, Тп	-	-7632318	-1850930	205879	24,25	111,12	102,7
Виручка від реалізації, Тв	-	69990601	84727987	93017469	121,06	109,78	132,90
Величина активів, Та	-	33668858	33358509	34144146	99,08	102,36	101,41

Значення коефіцієнта загальної ліквідності впродовж всього періоду є нижчим, за нормативне. Це означає, що підприємство фінансує операційну діяльність переважно за рахунок зовнішніх коштів, що свідчить про високий рівень короткострокової залежності.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022–2024 роках функціонувало в умовах низької короткострокової ліквідності, що свідчить про обмежену платоспроможність за поточними зобов'язаннями без зовнішнього фінансування. Позитивним є те, що виявлене поступове зростання загальної

ліквідності, що свідчить про загальну позитивну динаміку у структурі активів, а стабілізація абсолютної ліквідності говорить про те, що підприємство, хоча й повільно, але нарощує грошовий резерв. При цьому, оскільки всі коефіцієнти ліквідності є нижчими за нормативне значення, це вказує на потенційні труднощі з оперативним погашенням боргів, що робить підприємство вразливим до ринкових або фінансових шоків (затримки у сплаті дебіторської заборгованості, сезонних коливань попиту). Фінансова модель залежить від постійного обігу та від зовнішнього кредитування. Для зниження ризиків короткострокової неплатоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно активніше контролювати дебіторську заборгованість, підтримувати оптимальний рівень грошових коштів, переглянути структуру джерел фінансування, щоб посилити автономність і знизити навантаження з боку поточних зобов'язань.

Всі ключові показники фінансової стійкості мають від'ємні значення, що є чітким сигналом про дефіцит власного капіталу та високий рівень залежності від позикових ресурсів. Негативні значення коефіцієнту фінансової незалежності вказують, що власний капітал підприємства від'ємний, тобто загальні зобов'язання перевищують суму всіх активів. Незначне покращення у 2024 році свідчить про зусилля з деякої стабілізації, але структура капіталу залишається критично незбалансованою.

Динаміка коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами дозволяє зробити висновок, що власного капіталу не лише недостатньо для покриття запасів, але й усі оборотні активи повністю сформовані за рахунок позикових коштів. Незначне покращення в 2023 р. та знову погіршення в 2024 р. свідчить про нестабільність фінансової політики та брак довгострокової стратегії зміцнення капіталу.

Динаміка коефіцієнта забезпеченості запасів власним капіталом говорить про те, що запаси не лише не забезпечуються власними коштами, а навпаки - підприємство змушене фінансувати значну їх частку за рахунок кредиторів. Різке погіршення у 2024 р. вказує на підвищення залежності від короткострокового фінансування для підтримання товарного обороту.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» перебуває у стані критичної фінансової нестійкості, що проявляється у від'ємному власному капіталі, повній залежності від зовнішніх джерел фінансування, нездатності самостійно формувати запаси та оборотні активи, а також про високі фінансові ризики як для кредиторів, так і для самого підприємства. У випадку зменшення доходів або затримок обігу коштів, підприємство ризикує втратити платоспроможність, оскільки не має внутрішнього капітального буфера.

Динаміка чистого прибутку свідчить, що ТОВ «Сільпо-Фуд» вийшло з глибокого збитку та досягло прибутковості у 2024 р. Це свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов, оптимізацію витрат і, ймовірно, покращення в операційній ефективності.

Динаміка виручки говорить про збільшення обсягів продажу, зміцнення позицій на ринку, а також про ефективне використання власних торгових марок (ВТМ).

Динаміка активів вказує на обережну інвестиційну політику, вичерпання джерел внутрішнього фінансування. Але водночас зростання виручки при стабільному рівні активів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» змогло істотно покращити фінансові результати та операційну ефективність, продемонструвавши позитивну динаміку ділової активності. Вихід на прибутковість - це перший сигнал стійкого зростання, хоча рівень рентабельності та фінансова стабільність ще потребують зміцнення.

Нарешті, у таблиці 2.4 наведено динаміку показників, які характеризують рентабельність діяльності, а також ефективність використання ключових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Динаміка наведених показників свідчить про поступове покращення ефективності діяльності підприємства. Однак, досягнуті результати все ще мають «слабкі місця», пов'язані з попередньою кризою прибутковості та від'ємним власним капіталом.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показник	Значення на кінець періоду			Абсолютне відхилення		
	2022	2023	2024	2023	2024	2024 до 2022
Рентабельність продукції	37,7	40,2	42,9	2,50	2,65	5,2
Рентабельність операційної діяльності	-1,61	1,35	3,20	2,96	1,85	4,8
Рентабельність звичайної діяльності	-9,45	-2,09	0,22	7,35	2,31	9,7
Рентабельність активів	-22,67	-5,55	0,66	17,12	6,21	23,3
Рентабельність власного капіталу	69,57	17,74	-2,42	-51,83	-20,15	-72,0
Рентабельність залученого капіталу	-16,76	-4,23	0,48	12,54	4,71	17,2
Рентабельність необоротних активів	-33,47	-9,08	1,00	24,39	10,08	34,5
Рентабельність оборотних активів	-64,92	-14,27	1,52	50,65	15,79	66,4
Валова рентабельність продажу	27,40	28,69	30,01	1,29	1,32	2,6
Чиста рентабельність продажу	-10,90	-2,18	0,22	8,72	2,41	11,1
Рентабельність доходу від операційної діяльності	-1,64	1,33	3,10	2,97	1,77	4,7

Стабільне зростання рентабельності продукції свідчить про правильне цінове позиціонування, підвищення ефективності постачання, розвиток ВТМ. Вихід рентабельності операційної діяльності у додатній інтервал свідчить про зменшення операційних витрат, зростання валового прибутку, раціональні управлінські рішення. Позитивна динаміка рентабельності звичайної діяльності та вихід на позитивні значення у 2024 р. стали результатом системної стабілізації витрат, оптимізації фінансування та логістики. Так само, позитивна динаміка рентабельності активів показує, що підприємство почало ефективніше використовувати свої ресурси, але рівень ефективності ще низький у порівнянні з ризиками та капіталом, які воно залучає. Власний капітал від'ємний, тому рентабельність нестабільна. Рентабельність залученого капіталу також виходить у позитивну зону. Це означає, що підприємство ще не відновило повністю свою капітальну стабільність. Але ефективніше використовує позикові ресурси, що може свідчити про потенціал до сталого фінансування. Динаміка рентабельності

оборотних і необоротних коштів свідчить про суттєве покращення в ефективності використання ресурсної бази (обігових коштів, обладнання, приміщень тощо). Динаміка рентабельності продажу дозволяє зробити висновок, що маржа зростає як на етапі формування собівартості, так і на рівні чистого прибутку, що підтверджує загальну стратегічну ефективність.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє чітке зростання ефективності за всіма ключовими видами рентабельності у 2022–2024 рр., що свідчить про відновлення фінансової стійкості та якісні управлінські рішення в умовах ринку. Підприємство поступово перетворює збитковість на прибутковість, забезпечує ріст валової та операційної рентабельності, підвищує ефективність використання активів. Проте ризики, пов'язані з від'ємним власним капіталом, ще зберігаються, що може обмежувати фінансову гнучкість.

2.3 Аналіз діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління персоналом

Місія підприємства – дарувати відвідувачам радість. Реалізувати цю місію на практиці без максимального залучення персоналу підприємства неможливо. Працівники – це ключовий нематеріальний актив підприємства, яке працює у сфері торгівлі; люди - це джерело для формування конкурентних переваг мережі. Тому політика підприємства у сфері управління персоналом вимагає детального аналізу.

Першочерговими завданнями ТОВ «Сільпо-Фуд» є максимально повне задоволення потреб споживачів. Задля цього розроблено систему цінностей (див. рисунок 2.4), яких кожен працівник має неухильно дотримуватися. У сфері HR компанія демонструє сучасний, турботливий підхід із фокусом на розвиток і гнучкість.

ТОВ «Сільпо-Фуд» керується демократичним підходом із включенням авторитарних аспектів, що полягає в розподілі повноважень та врахуванні думок співробітників під час ухвалення важливих рішень. Структура підприємства є лінійно-функціональною, заснованою на «шахтному» принципі, коли

керівництво здійснюється за окремими функціональними напрямками. Безперервна взаємодія між різними відділами гарантує згуртованість та єдність усієї системи.



Рисунок 2.4 – Цінності ТОВ «Сільпо-Фуд» [19]

Питання роботи з персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» віднесено до компетенції спеціального підрозділу - офісу з персоналу, який є самостійним структурним підрозділом, безпосередньо підпорядкованим директору підприємства (див. рисунок 2.5).

У компанії діє чітка управлінська ієрархія, де на вершині знаходиться директор. Він безпосередньо керує усіма підрозділами, що сприяє швидкому та результативному управлінню. До обов'язків головного керівника входить стратегічне планування, організація діяльності з використанням передових управлінських методик, обґрунтованих стандартів та ринкового аналізу. Він також відповідає за логістику та виробничі процеси.

За поточну діяльність підприємства відповідає директор з операційної діяльності, який підпорядковується директору. До його функцій належать оперативне керівництво, контроль за персоналом, а також реалізація стратегічних, тактичних та поточних планів.

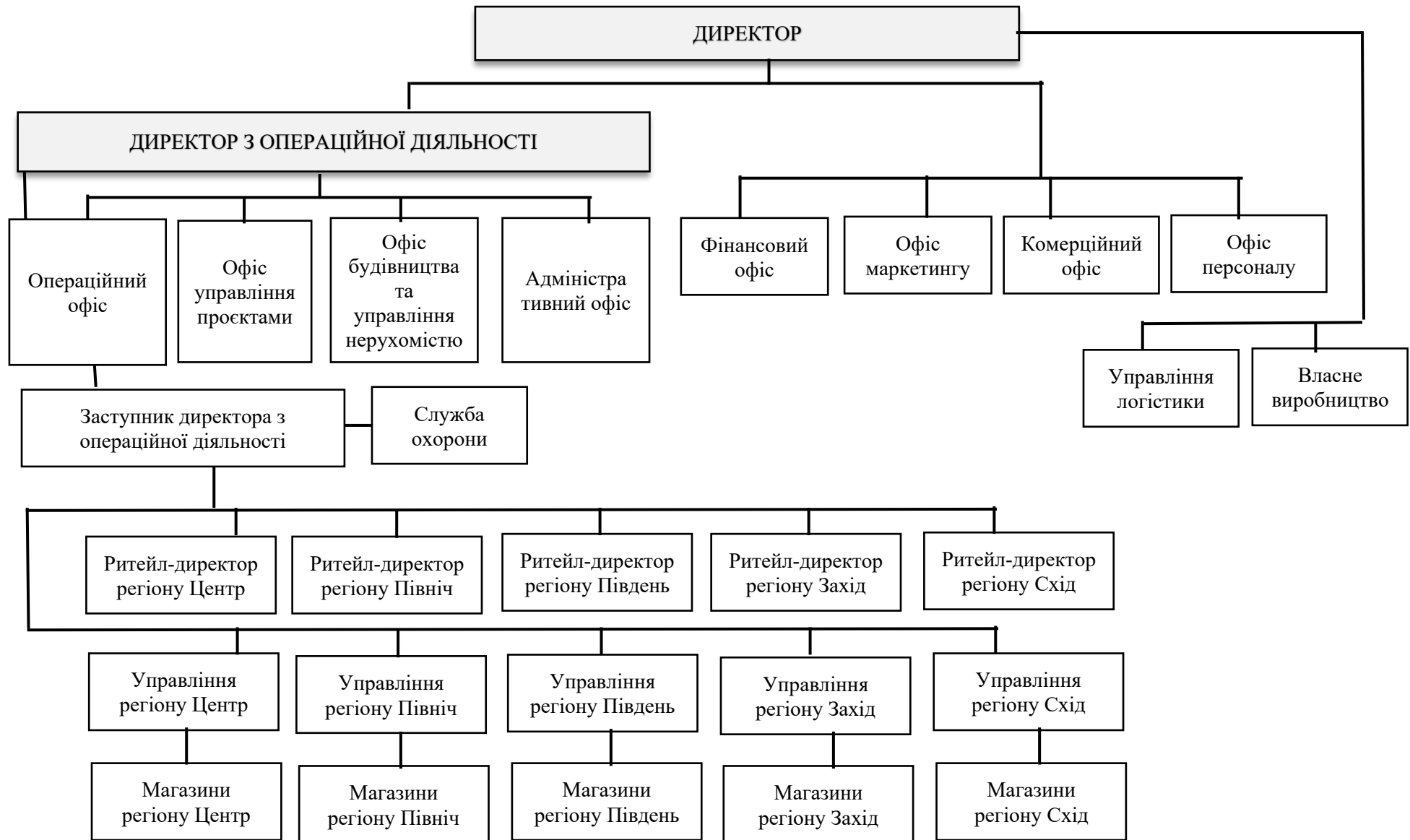


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд»

Директор з операційної діяльності має заступника, який наглядає за діяльністю регіональних відділень. У свою чергу, регіональні директори відповідають не тільки за виробництво, але й за організацію роботи та управління співробітниками у своїх регіонах.

У кожному регіоні функціонує відділ збуту, очолюваний керівником. Він відповідає за виконання планів продажів, контроль термінів поставок, переговори з постачальниками, управління та навчання менеджерів, а також взаємодію з партнерами. Керівник відділу збуту має потенціал для кар'єрного зростання до рівня виконавчого, фінансового чи головного директора.

Функціональні ланки управління формуються з підрозділів та працівників, які виконують певні управлінські завдання, взаємодіючи на економічному, організаційному, соціальному та психологічному рівнях. Така структура має низку переваг: чіткі взаємозв'язки між підрозділами, швидкість ухвалення рішень, злагодженість дій, персональна відповідальність керівника за результат. Але, поряд із зазначеними перевагами, структура має і певні недоліки: високі вимоги до компетентності керівного складу, значний обсяг інформаційного потоку та комунікацій, брак вузькопрофільних спеціалістів з окремих управлінських функцій.

Зважаючи на важливість кадрового забезпечення для сучасних компаній, необхідно проаналізувати принципи роботи з персоналом та основні положення кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд».

Головними цілями кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- оптимізація використання трудового потенціалу;
- формування згуртованого та продуктивного колективу;
- забезпечення своєчасного кадрового комплектування;
- повна відповідність вимогам трудового законодавства;
- максимальна гнучкість та адаптивність управлінських рішень;
- комбінований підхід до управління ефективністю;
- комплексна система контролю якості;
- максимальна віддача від інвестицій у розвиток персоналу.

Для реалізації цих цілей керівництво компанії будує взаємовідносини на засадах законодавства та соціального партнерства, що сприяє досягненню спільних інтересів та добробуту.

ТОВ «Сільпо-Фуд» проводить активну кадрову політику, що дає змогу оперативно реагувати на зміни та розробляти цільові програми. Ефективність цієї політики підтверджується такими показниками, як якісний відбір та адаптація персоналу, моніторинг ринку праці, розвиток співробітників та результативне планування ресурсів. В основу роботи з персоналом покладено такі принципи: цілеспрямованості, розподілу праці, відповідальності, компетентності, дисципліни, стимулювання, ієрархічності.

Як зазначено у [20] управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» націлене на забезпечення безперебійної роботи підприємства та створення гармонійних відносин у колективі. Її основою є гнучка організація праці, самостійність співробітників та їхня активна участь у процесі управління продажами.

Відділ кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє ключову роль у забезпеченні компанії кваліфікованими та вмотивованими фахівцями. У своїй діяльності він керується корпоративними цінностями, такими як пріоритет співробітників, ефективність, якість, відповідальність та довіра.

Їхня робота ґрунтується на передових вітчизняних та світових практиках управління персоналом, що охоплює організаційне керівництво, проектування у сфері управління персоналом, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, формування корпоративної культури.

Процес прийому на роботу починається з детального аналізу потреб компанії та розробки кваліфікаційних описів для кожної посади. Ці описи, створені у співпраці з керівництвом, містять вичерпну інформацію про необхідні знання, навички та досвід.

Для пошуку кандидатів використовуються різноманітні методи: внутрішні оголошення, співпраця з керівниками відділів, розміщення вакансій у ЗМІ, залучення рекрутингових агенцій, використання інтернет-ресурсів.

Відбір кандидатів включає аналіз резюме, первинні та приватні співбесіди, що дозволяє оцінити не тільки професійні якості, але й особистісні характеристики та здатність до адаптації. Після успішного проходження співбесід кандидат приймається на роботу з випробувальним терміном до трьох місяців, протягом якого відбувається оцінка його роботи та прийняття рішення про постійне працевлаштування.

Особливу увагу в «Сільпо-Фуд» приділяють адаптації нових співробітників. Цей процес складається з кількох етапів: оцінка рівня підготовки, орієнтація на робочому місці, ефективна інтеграція в колектив, перехід до стабільної роботи.

Відділ кадрів відповідає за організацію цього процесу, включаючи вивчення ринку праці, найм та відбір персоналу, розміщення кадрів, формування стабільного колективу та виявлення лідерів. Менеджери з персоналу, у свою чергу, знайомлять новачків з компанією, умовами праці, проводять екскурсії, пояснюють функціональні обов'язки та організують навчання.

Підприємство активно співпрацює з вищими навчальними закладами, надаючи студентам можливість проходити практику, а випускникам – знаходити роботу. Крім того, використовуються неформальні канали пошуку персоналу, такі як рекомендації та особисті контакти.

ТОВ «Сільпо-Фуд» приділяє значну увагу навчанню та мотивації персоналу, прагнучи до автоматизму у виконанні робочих завдань та високого рівня обслуговування клієнтів. У компанії сформована власна корпоративна культура та діють чіткі внутрішні правила. Незважаючи на ефективну роботу кадрового відділу, компанія постійно прагне до вдосконалення, зокрема в таких аспектах, як покращення адаптації нових працівників, комунікація між відділами та розвиток наставництва.

Кадрова політика відіграє вирішальну роль у функціонуванні організації. Від її ефективності залежить управління персоналом, досягнення цілей та завдань підприємства.

Інформація про динаміку чисельності та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2023		2024		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абс.	відн.
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	29888	100	31366	100	1478	4,9
Непромисловий персонал	23014	77	24779	79	1765	7,7
Промислово-виробничий персонал	6874	23	6587	21	-287	-4,2

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2024 р. порівняно із 2023 р. зросла на 1 478 осіб (+ 4,9%). Частка непромислового персоналу у загальній структурі складає лише близько 80%, а частка промислового, відповідно, близько 20%. При цьому чисельність непромислового персоналу протягом 2023 – 2024 рр. збільшилася на 7,7 % (+ 1756 осіб), а промислового – скоротилася на 4,2% (-287 осіб).

Непромисловий персонал – це працівники мережі, які забезпечують її функціонування на різних рівнях, пов'язаних з управлінням, обслуговуванням, продажами та іншими допоміжними функціями; це персонал, який відповідає за адміністративні функції, логістику, охорону, прибирання тощо. Своєю чергою промислово-виробничий персонал задіяний у виробництві власних продуктів просто в межах магазинів або логістичних центрів.

Збільшення чисельності непромислового персоналу свідчить про підсилення торгової, логістичної та обслуговуючої частини бізнесу. Це логічно з огляду на розширення мережі, акценту на клієнтський сервіс, розвиток електронний комерції та доставки. Скорочення промислового персоналу при збереженні значної його частки (20%) означає оптимізацію або автоматизацію внутрішніх виробничих процесів (у пекарнях, чізарнях тощо), а не повне згорання цих напрямів. Компанія може швидко адаптувати свою операційну

модель - зменшуючи витрати на виробництво без шкоди загальній пропозиції, можливо, за рахунок підрядників чи централізованого виробництва.

Менша кількість промислового персоналу свідчить про поступове перенесення акценту на аутсорсинг - що може знизити контроль над якістю і унікальністю. При одночасному розширенні бізнесу та збільшенні клієнтопотоків така динаміка посилює ризик навантаження на персонал магазинів, логістики, ІТ та служб підтримки.

Бізнес-модель підприємства залишається збалансованою та гнучкою, із акцентом на сильну торгівельну мережу, власну унікальну продукцію, але з оптимізованими виробничими витратами. Така модель дає змогу зберегти конкурентоспроможність, підтримувати валову рентабельність, швидко реагувати на зміни ринку, здійснювати інвестиції в нові формати.

Для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» в процесі розробки кадрової політики важливо забезпечити збереження кваліфікованого промислового персоналу, оскільки він є основою для розвитку ВТМ. Перспективним є централізація виробництва задля економії за рахунок масштабу без шкоди якості. Перспективним напрямком є посилення навчання та мотивації непромислового персоналу, оскільки він є обличчям бренду.

Рух персоналу, що включає звільнення, найм, переміщення та ротацию співробітників, є об'єктивним та неминучим процесом для будь-якого вітчизняного підприємства, особливо в умовах війни. Навіть у мирний час ринок праці є динамічним. Існує конкуренція за таланти, постійно з'являються нові вакансії, а працівники шукають кращі умови праці, вищу заробітну плату або можливості для кар'єрного зростання. Підприємства адаптуються до ринкових умов, що може призводити до скорочення штату в одних підрозділах і розширення в інших, зміни організаційної структури, що, у свою чергу, викликає переміщення або звільнення персоналу. Співробітники йдуть на пенсію, за власним бажанням, змінюють місце проживання, що є природним для будь-якого колективу. Народження дітей, догляд за хворими родичами, переїзд з особистих причин – все це також впливає на плинність кадрів.

Значна частина чоловічого населення, а також частина жінок, мобілізуються до Збройних Сил України, залишаючи свої робочі місця. Це створює гостру потребу в заміні кадрів. Переміщення населення з тимчасово окупованих територій або зон бойових дій до більш безпечних регіонів призводить до втрати працівників в одних областях і потенційно збільшення кадрового резерву в інших. Мільйони українців виїхали за кордон, шукаючи притулку та безпеки, що також впливає на доступність робочої сили. Стрес, пов'язаний з війною, може впливати на продуктивність та бажання змінювати роботу, шукати більш стабільні чи безпечні умови. Війна змушує людей переосмислювати свої цінності та пріоритети, що може спонукати до зміни сфери діяльності або місця роботи.

Таким чином, рух персоналу є невід'ємною частиною життєдіяльності підприємства, що обумовлена як загальноекономічними та соціальними чинниками, так і специфічними, надзвичайно впливовими обставинами, спричиненими війною. Управління цим процесом стає ключовим завданням для забезпечення стабільності та функціонування будь-якого вітчизняного підприємства в поточних умовах.

Динаміку показників, які характеризують рух персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», представлено у таблиці 2.6. Наведені дані свідчать, що кількість прийнятих працівників у 2024 р. порівняно із 2023 р. зросла з 2 088 до 3 213 осіб, тобто на 1 125 осіб (+53,88%). При цьому кількість працівників, які залишили ТОВ «Сільпо-Фуд» за цей самий період також збільшилася: з 1 499 осіб у 2023 р. до 1 735 осіб у 2024 р., тобто на 236 осіб (+15,78%). Разом з тим, скільки кількість прийнятих працівників впродовж двох років була більшою за кількість вивільнених, то в цілому середньооблікова чисельність персоналу за досліджуваний період збільшилася на 4,95%.

При чому через причини, які безпосередньо пов'язані із плинністю у 2023 р. звільнилися 1 156 осіб, а у 2024 р. – 1 243 особи, тобто за період кількість працівників які через суб'єктивні причини припинили свої трудові відносини із ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшилася на 87 осіб (+7,52%). А кількість тих працівників,

які залишили підприємство через об'єктивні причини (з ініціативи самого підприємства) також зростає: у 2023 р. таких працівників було 342 особи, а у 2024 р. – вже 492 особи (+ 150 осіб, або + 43,66%).

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд».

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	2023	2024	абс.	відн.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	29888	31366	1478	4,95%
Прийнято за рік, осіб	2088	3213	1125	53,88%
Вибуло за рік, осіб, зокрема:	1499	1735	236	15,78%
за власним бажанням, за згодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	1156	1243	87	7,52%
з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	342	492	150	43,66%
Коефіцієнт загального обороту, %	12,00%	15,78%	3,77%	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,99%	10,24%	3,26%	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	5,01%	5,53%	0,52%	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,87%	3,96%	0,09%	x
Коефіцієнт закріплення кадрів, %	139,31%	185,15%	45,84%	x

Така динаміка вплинула на динаміку коефіцієнтів, які характеризують рух персоналу. Так коефіцієнт загального обороту за 2023 – 2024 рр. збільшився з 12% до 15,78% (+3,77%), коефіцієнт обороту по прийому зріс з 6,99% до 10,24% (+3,26%), коефіцієнт обороту по вибуттю несуттєво, але також зростає (з 5,01% до 5,53%, +0,52%), коефіцієнт плинності кадрів зріс з 3,87 до 3,96% (+0,09%), коефіцієнт закріплення кадрів збільшився з 139,31% до 185,15% (+45,84%).

На підставі наведених даних можна зробити висновок, що ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує активно-адаптивну кадрову політику. Підприємство масово залучає нових працівників (ріст коефіцієнта прийому на 3,26%), водночас відбувається природне та організоване вибуття кадрів, без значного загострення плинності. Зростає коефіцієнт закріплення, що є ознакою позитивної адаптації частини працівників до умов праці. Сильною стороною такої кадрової політики є інтенсивне оновлення кадрів, яке дозволяє швидко реагувати на зростання

масштабів діяльності та залучати персонал під нові проєкти, формати та магазини. Також в якості переваги варто зазначити контрольовану плинність (хоча вона зростає, але повільно) і покращення закріплення кадрів (що є ознакою успішної адаптації та мотивації працівників).

В якості недоліків реалізованої кадрової політики варто відзначити зростання кількості звільнень з ініціативи підприємства, що є результатом посилення вимог до працівників, а також частково недоліками в процесі підбору персоналу (високий відсів під час випробувального терміну). Високе залучення нових кадрів без відповідного зниження плинності вказує на високе навантаження на HR-служби, навчальні центри та наставництво.

Таким чином, кадрова політика ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 – 2024 рр. є динамічною, масштабованою та результативною, проте вона вимагає посилення селекції на етапі підбору кадрів, удосконалення адаптації та мотивації з метою скорочення плинності, а також ретельного контролю витрат на найм та навчання (великі обсяги оновлення персоналу можуть спричинити зниження якості сервісу).

Важливу роль у системі мотивації праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє заробітна платня. Це зумовлено як базовими економічними потребами працівників, так і специфікою роздрібного бізнесу, де ефективність та відданість персоналу безпосередньо впливають на фінансові показники компанії. Заробітна плата є базовим та стратегічно важливим елементом. Вона не лише задовольняє економічні потреби працівників, а й є потужним інструментом для залучення, утримання та стимулювання кваліфікованих кадрів, що безпосередньо впливає на операційну ефективність, конкурентоспроможність та загальний успіх компанії на ринку роздрібної торгівлі. Порядок і механізм оплати праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» регламентується внутрішніми нормативними документами – «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

Заробітна плата працівників складається з постійної (гарантованої) частини, яка представляє собою посадовий оклад, а також змінної частини, яка

залежить від результативності діяльності працівника, підрозділу та підприємства в цілому.

У таблиці 2.7 наведено характеристику фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» у динаміці за період 2023 – 2024 рр.

Таблиця 2.7 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд»

Показники	2023		2024		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	абс.	відн.
Фонд заробітної плати, тис. грн, всього	8571968	100	11302036	100	2730068	31.8
Фонд основної заробітної плати, тис. грн, всього	6428977	75	8329602	74	1900624	29.6
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн, всього	2142991	25	2972434	26	829444	38.7
зокрема						
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	1028634	48	1337593	45	308959	30.04
Премії та винагороди, що носять системний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн	578607	27	624208	21	45601	7.88
Виплати, пов'язані з індексацією зарплати, тис. грн	428594	20	802556	27	373962	87.25
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, тис. грн	107146	5	208069	7	100923	94.19

Наведені у таблиці дані свідчать, що протягом 2023-2024 рр. фонд заробітної плати ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшився на 2 730 068 тис. грн (+31,8%), що свідчить про поступове збільшення видатків на оплату праці. Причинами такого зростання є індексація заробітної плати у відповідь на інфляційні процеси, розширення штату працівників, а також перегляд тарифної сітки та мотиваційної політики.

Фонд основної заробітної плати у загальній структурі скоротився з 75% у 2023 р. до 73,7% у 2024 р.; при цьому в абсолютному вимірі фонд основної заробітної платні зріс на 1 900 624 тис. грн (+29,6%). Зменшення частки основної заробітної плати вказує на відносне зміщення фокусу з фіксованої частини

заробітної плати в бік додаткових виплат. Такий підхід відображає бажання підприємства посилити гнучкість системи винагород (залежно від результатів, інфляції, компенсацій тощо).

Відповідно частка фонду додаткової заробітної плати у загальній структурі зросла з 25% у 2023 р. до 26,3% у 2024 р.; в абсолютному вимірі фонд додаткової заробітної плати збільшився на 829 443,7 тис. грн (+38,7%). Це свідчить про поглиблення мотиваційної складової оплати праці.

Порівняльна структура фонду додаткової заробітної плати за 2023 – 2024 рр. наведено на рисунку 2.6.



Рисунок 2.6 – Порівняльна характеристика структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 – 2024 рр.

Частка надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у 2023 р у загальній структурі фонду додаткової заробітної плати становила 48%, а у 2024 р. вона скоротилася до 45% (в абсолютному вимірі цей елемент фонду додаткової заробітної плати зріс на 308 959 тис. грн , +30,4%). Це свідчить про помірне зростання фіксованих стимулів, хоча їхня частка у структурі дещо зменшилася. Частка премій та винагород, що носять системний характер скоротилася з 27% до 21% (в абсолютному вимірі цей елемент фонду додаткової заробітної плати зріс на 308 959 тис. грн , +30,4%), що говорить про перегляд

політики преміювання на користь інших форм мотивації. Частка виплат, пов'язаних з індексацією зарплати, збільшилася з 20% у 2023 р. до 27% у 2024 р. (в абсолютному вимірі цей елемент фонду додаткової заробітної плати зріс на 373 962 тис. грн, +87,25%), що вказує на реакцію підприємства на інфляційні процеси та дотримання законодавства щодо індексації. Частка компенсації втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати збільшилася з 5% у 2023 р. до 7% у 2024 р. (в абсолютному вимірі цей елемент фонду додаткової заробітної плати зріс на 100 923 тис. грн, +94,19%). Це може свідчити про наявність затримок у виплаті зарплати, що компанія вимушено компенсує - негативний сигнал з погляду фінансової дисципліни.

Таким чином, політика підприємства у сфері оплати праці демонструє загальне зростання витрат на персонал, що є позитивним індикатором для працівників, що свідчить про інвестування в трудовий ресурс. Відбувається зміщення акценту на додаткові виплати, зокрема, індексацію, доплати та компенсації. Можливими є ризики фінансової стабільності, якщо зростання частки компенсацій за затримки набуде системного характеру. Менша увага приділяється системному преміюванню, що може знизити стимулюючий ефект від регулярних бонусів. В якості напрямків поліпшення політики у сфері оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно провести аудит причин затримок у виплаті зарплат і запобігти їх повторенню. Актуальним є перегляд політики преміювання, щоб зберегти мотивацію працівників через регулярні винагороди. Потрібно продовжити політику індексації як засіб збереження купівельної спроможності доходів.

Для отримання зваженого уявлення про ефективність компенсаційної політики ТОВ «Сільпо-Фуд» на рисунку 2.7 наведено порівняльну характеристику середньої заробітної плати працівників різних категорій у 2023 – 2024 рр.

Отримані дані свідчать, що середня заробітна платня одного працюючого у 2023 р. становила 23,9 тис. грн на місяць, а у 2024 р. вона зросла до 30,03 тис. грн на місяць (+6,13 тис. грн, або +25,64%). Це суттєво перевищує середній

рівень інфляції за період (якщо порівнювати з офіційними макроекономічними оцінками) і свідчить про активну політику компанії зі збереження та підвищення реальних доходів працівників.

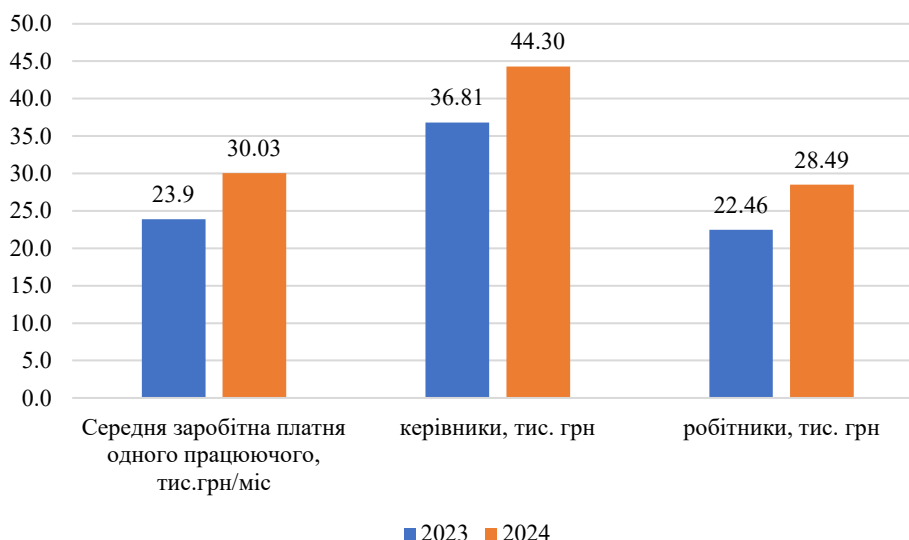


Рисунок 2.7 – Порівняльна характеристика середньої заробітної плати керівників та робітників ТОВ «Сільпо-Фуд»

У розрізі категорій працівників бачимо, що середня заробітна плата керівника збільшилася з 36,81 тис. грн на місяць у 2023 р. до 44,3 тис. грн у 2024 р. (+7,49 тис. грн, або +20,35%). У робітників середня заробітна плата у 2023 р. складала 22,46 тис. грн, а у 2024 р. – відповідно 28,49 тис. грн (+6,03 тис. грн, або +26,85%).

Таким чином, зарплата робітників зросла на 26,85%, що більше, ніж у керівників (+20,35%). Такий підхід вказує на перехід до більш соціально справедливої моделі оплати праці, а також про фокус на підтримку «фронтového персоналу» - тих, хто безпосередньо забезпечує операційні процеси в магазинах. З урахуванням зростання додаткової оплати праці (індексації, надбавок, компенсацій), можна зробити висновок, що компанія активно адаптується до зовнішніх економічних викликів, зокрема до інфляції, підвищеного навантаження на працівників, конкуренції за трудові ресурси.

Таким чином, можемо підсумувати, ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує соціально-орієнтовану компенсаційну політику: більший приріст зарплат у

працівників нижчої ланки свідчить про зусилля компанії підтримати основну масу персоналу. Зростання зарплати випереджає інфляцію, що свідчить про реальне підвищення добробуту працівників. Компанія уникає диспропорцій у доходах між керівництвом і робітниками. Збільшення ролі додаткових виплат дозволяє краще адаптувати систему винагород до умов ринку.

На попередніх етапах нами було проведено детальний аналіз складових кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд». Однак ці дані - лише фрагменти реальної картини. SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати усі ці показники у єдину логічну рамку: визначити сильні сторони, слабкості, можливості та загрози у сфері HR-управління. Результати кількісного аналізу відповідають на питання: «Що відбулося?». SWOT-аналіз дає змогу відповісти на питання: «Що з цим робити далі?» Він виступає мостом між аналізом та плануванням, дозволяючи сформулювати конкретні управлінські рішення. SWOT дозволяє оцінити ефективність управління персоналом у ширшому контексті – економічному, демографічному, ринковому. Він допомагає виявити пріоритетні напрямки розвитку HR-сфери, визначити ризики, які потребують нейтралізації, оцінити, які можливості ззовні можна використати для зміцнення внутрішніх переваг. Будь-який аналітичний процес у сфері управління персоналом має завершуватись стратегічним висновком. SWOT-аналіз - універсальний інструмент, який дозволяє не лише підсумувати результати, а й визначити вектор подальших дій.

На рисунку 2.8 наведено результати SWOT-аналізу кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таким чином, результати виконаного аналізу дозволяють констатувати, що у 2023–2024 рр. ТОВ «Сільпо-Фуд» продемонструвало стійку динаміку зростання фонду оплати праці (+31,8%) та підвищення середньої зарплати на 25,64%, що свідчить про системний підхід до управління персоналом. Компанія реалізує соціально відповідальну компенсаційну політику, приділяючи увагу зростанню зарплат робітників, що створює передумови для формування позитивного HR-бренду серед працівників масового сегмента.

	<p>Сильні сторони (S)</p> <p>S1 Збільшення обсягів інвестицій в персонал S2 Конкурентна заробітна плата, зростання якої випереджає інфляцію S3 Соціально-орієнтована кадрова політика S4 Гнучка структура оплати праці, посилення ролі додаткових виплат S5 Дотримання законодавчих вимог щодо індексації заробітної плати</p>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <p>W1 Зниження частки системних премій, що може негативно позначитися на мотивації W2 Зростання компенсацій за затримки, що свідчить про порушення фінансової дисципліни W3 Ризик нестабільного доходу через скорочення частки основної зарплати у структурі зарплати W4 Зменшення індивідуального стимулювання внаслідок скорочення частки надбавок і доплат</p>
<p>Можливості (O)</p> <p>O1 Автоматизація HR-процесів для контролю витрат і своєчасності виплат O2 Впровадження систем KPI та сучасних преміальних моделей для збалансування фіксованої і змінної частин ЗП O3 Залучення державних чи донорських програм підтримки бізнесу, зокрема для компенсації витрат на оплату праці O4 Покращення бренду роботодавця за рахунок стабільного зростання ЗП і соціальної відповідальності O5 Використання Big Data та HR-аналітики для оптимізації структури персоналу</p>	<p>SO-стратегії</p> <p>SO1 Посилити бренд роботодавця, акцентуючи увагу на стабільному зростанні заробітної плати та соціально орієнтованій політиці SO2 Впровадити сучасні системи преміювання (KPI), спираючись на вже налагоджену структуру гнучкої оплати праці SO3 Залучити державну або донорську підтримку на розвиток HR-інфраструктури, використовуючи позитивну репутацію компанії SO4 Розвивати внутрішнє навчання та систему наставництва, використовуючи зростання фонду оплати праці як базу для довгострокового інвестування в персонал</p>	<p>WO-стратегії</p> <p>WO1 Відновити роль системного преміювання, спираючись на можливість впровадження сучасних моделей мотивації WO2 Оптимізувати структуру додаткових виплат, застосовуючи цифрові HR-рішення для прозорого нарахування та звітності WO3 Навчити керівників середньої ланки управлінню персоналом та мотивацією, зокрема в умовах переходу на нові підходи до преміювання WO4 Скоротити залежність від компенсаційних виплат через своєчасне планування грошових потоків - автоматизувавши бухгалтерію і фінансове прогнозування</p>
<p>Загрози (T)</p> <p>T1 Високий інфляційний тиск, який вимагає регулярної індексації та тисне на фонд оплати праці T2 Посилення конкуренції за кваліфікований персонал, особливо у сфері роздрібною торгівлі T3 Ризики нестабільності грошових потоків, що можуть призводити до нових затримок у виплаті T4 Можливі зміни у трудовому законодавстві, які можуть збільшити зобов'язання роботодавця T5 Емоційне вигорання персоналу в умовах високого навантаження та недостатньої мотивації</p>	<p>ST-стратегії</p> <p>ST1 Зміцнити фінансову дисципліну на основі вже збільшеного фонду ЗП, щоб уникнути затримок виплат і зменшити компенсаційні витрати ST2 Підтримувати темпи зростання ЗП робітників, щоб зменшити ризики відтоку кадрів унаслідок конкуренції на ринку праці ST3 Використати гнучкість структури оплати як інструмент швидкої адаптації до змін у законодавстві чи макросередовищі ST4 Регулярно проводити внутрішній HR-моніторинг, щоб швидко виявляти і реагувати на ознаки вигорання чи демотивації персоналу</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>WT1 Запровадити систему фінансового контролю, щоб зменшити затримки виплат і пов'язані з цим компенсації WT2 Розробити політику стабільності доходів, зменшуючи частку змінної оплати (премій, доплат), яка знижується, на користь гарантованих виплат WT3 Регулярно переглядати систему стимулювання, щоб уникнути демотивації персоналу через скорочення надбавок або премій WE4 Проводити профілактику вигорання персоналу через впровадження програм добробуту, психологічної підтримки та гнучкого графіку роботи</p>

Рисунок 2.8 – SWOT-матриця для удосконалення кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Водночас аналіз виявив певні дисбаланси у структурі фонду оплати праці – зменшення частки основної зарплати, зростання компенсацій через затримки виплат і зниження обсягів системного преміювання, що вимагає вдосконалення мотиваційної моделі. Проведений SWOT-аналіз засвідчив наявність внутрішнього потенціалу компанії до розвитку HR-процесів через впровадження цифрових технологій, сучасних інструментів мотивації та систематизацію кадрової політики.

Ключовою перспективною стратегією удосконалення HR-сфери є розвиток HR-брендингу, що дозволить підвищити привабливість компанії на ринку праці, зменшити плинність кадрів, оптимізувати витрати на підбір персоналу, формувати лояльне середовище та корпоративну культуру, посилити конкурентні переваги компанії в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

HR-брендинг має базуватися на вже досягнутих результатах (зростання ЗП, соціальні гарантії, гнучка структура оплати) та доповнюватися інструментами внутрішньої комунікації, employer value proposition (EVP), публічною звітністю у сфері управління персоналом.

Тож, ТОВ «Сільпо-Фуд» має всі необхідні передумови для переходу від оперативного до стратегічного управління персоналом. Розвиток HR-бренду має стати пріоритетним напрямом, що забезпечить довгострокову кадрову стабільність, підвищить залученість працівників і підсилить ринкову позицію компанії як роботодавця.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Формування стратегії розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд»

У нинішніх умовах жорсткої бізнес-конкуренції, значення привабливого бренду роботодавця та цінності його пропозицій (EVP) постійно зростає. Бренд відіграє ключову роль у залученні та утриманні кваліфікованих кадрів, що є фундаментом успіху будь-якої організації. Формування іміджу компанії як бажаного місця праці, відоме як брендинг роботодавця, стає невід'ємною складовою стратегій управління людськими ресурсами для підприємств у всьому світі, включаючи й Україну.

В контексті сучасних соціоекономічних трансформацій, бренд роботодавця розглядається як багатогранний процес створення та підтримки позитивного образу компанії, що ґрунтується на інтересах та цінностях її нинішніх співробітників, а також потенційних кандидатів. Цей процес охоплює розробку стратегічних напрямків, реалізацію відповідних ініціатив та налагодження ефективної комунікації. Усе це спрямовано на формування сприятливого враження про компанію як привабливе місце, зокрема, для професійного розвитку.

Важливим етапом розвитку бренду роботодавця є оцінка його поточного стану. Для здійснення такої оцінки для ТОВ «Сільпо-Фуд» використано методику, запропоновану у [21]. Структура бренду включає чотири важливі атрибути: організаційний (рівень вагомості 0,2286), функціональний (0,2428), економічний (0,3) та психологічний (0,2286). Організаційний атрибут бренду роботодавця відображає загальне сприйняття компанії як роботодавця з позиції її зовнішнього образу та ринкової присутності. Він охоплює ключові характеристики компанії, які формують перше враження потенційного кандидата ще до взаємодії з HR або командою. Функціональний атрибут бренду

роботодавця охоплює ті раціональні й практичні вигоди, які працівник отримує від роботи в компанії. Економічний атрибут бренду роботодавця - це сукупність матеріальних та організаційних факторів, які безпосередньо впливають на задоволення базових потреб працівника та формують його уявлення про роботодавця як стабільного та вигідного місця праці. Психологічний атрибут бренду роботодавця відображає внутрішню атмосферу, стиль взаємодії та емоційне сприйняття компанії з боку працівників та кандидатів.

Для оцінки використано компаративний підхід. Оцінка елементів кожного атрибуту здійснюється за 5 бальною шкалою, де 1 бал означає повну відсутність прояву атрибуту бренду роботодавця у роботі компанії, а 5 – рівень майстерності компанії у прояві та використанні атрибуту бренду роботодавця. Для оцінки використовується експертний метод оцінювання, вхідною інформацією для якого є інформація з відкритих джерел, яка характеризує відповідні аспекти діяльності підприємств у сфері формування їх кадрової політики.

Здійснення порівняльної оцінки рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд» у співставленні з провідними конкурентами на ринку роздрібною торгівлі - АТБ та Varus - дозволяє забезпечити більш об'єктивну, повноцінну та практично орієнтовану аналітичну базу для формування ефективних управлінських рішень у сфері HR-брендингу. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний рівень розвитку бренду роботодавця «Сільпо-Фуд», а й визначити його сильні та слабкі сторони в контексті ринкової конкуренції за персонал.

Оцінка у порівнянні з прямими конкурентами дозволяє чітко ідентифікувати конкурентні переваги та зони ризику, а також сформулювати реалістичні цільові орієнтири у процесі вдосконалення EVP і внутрішньої HR-стратегії.

Результати оцінки рівня розвитку бренду роботодавця представлено у таблиці 3.1 та на рисунку 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка рівня розвитку бренду роботодавця ключових гравців ринку вітчизняного food-ритейлу

Атрибути бренду роботодавця	Вага	Значення рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд»		Значення рівня розвитку бренду роботодавця АТБ		Значення рівня розвитку бренду роботодавця VARUS	
		факт	зваж.	факт	зваж.	факт	зваж.
Організаційний атрибут:	0,2286	4,6	1,05	4,2	0,96	3	0,69
-позиція компанії на ринку	0,2289	5	1,14	4	0,92	3	0,69
- впізнаваність корпоративного та споживчого брендів	0,2048	5	1,02	5	1,02	3	0,61
-ступінь доступності інформації про компанію для потенційних працівників	0,1928	5	0,96	4	0,77	3	0,58
-імідж і репутація топ-менеджменту	0,1446	4	0,58	5	0,72	3	0,43
-місце та зручність розташування офісу	0,2289	4	0,92	3	0,69	3	0,69
Функціональний атрибут:	0,2428	3,8	0,92	3,2	0,78	2,8	0,68
- зміст роботи	0,2235	4	0,89	3	0,67	3	0,67
-можливості навчання та професійного розвитку	0,2118	5	1,06	4	0,85	3	0,64
-перспективи кар'єрного зростання	0,2235	4	0,89	3	0,67	3	0,67
- об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників	0,153	3	0,46	3	0,46	2	0,31
-можливість участі у прийнятті оперативних та стратегічних рішень	0,1882	3	0,56	3	0,56	3	0,56
Економічний атрибут:	0,3	4,2	1,26	3,6	1,08	3,2	0,96
-рівень оплати праці	0,2326	4	0,93	3	0,70	3	0,70
-гарантія стабільності зайнятості	0,1162	4	0,46	5	0,58	3	0,35
- графік роботи	0,2093	4	0,84	3	0,63	3	0,63
- умови праці та рівень організації робочого місця	0,2093	4	0,84	3	0,63	4	0,84
-соціальний пакет	0,2326	5	1,16	4	0,93	3	0,70
Психологічний атрибут:	0,2286	4,4	1,01	3	0,69	3	0,69
-корпоративна культура	0,2237	5	1,12	3	0,67	3	0,67
-зовнішній вигляд офісу та персоналу компанії	0,25	5	1,25	3	0,75	4	1,00
-соціально-психологічний клімат колективу	0,2368	3	0,71	3	0,71	3	0,71
-стиль управління	0,2105	4	0,84	3	0,63	3	0,63
-відсутність непотизму	0,079	5	0,40	3	0,24	2	0,16
Рівень розвитку бренду роботодавця			4,24		3,50		3,01

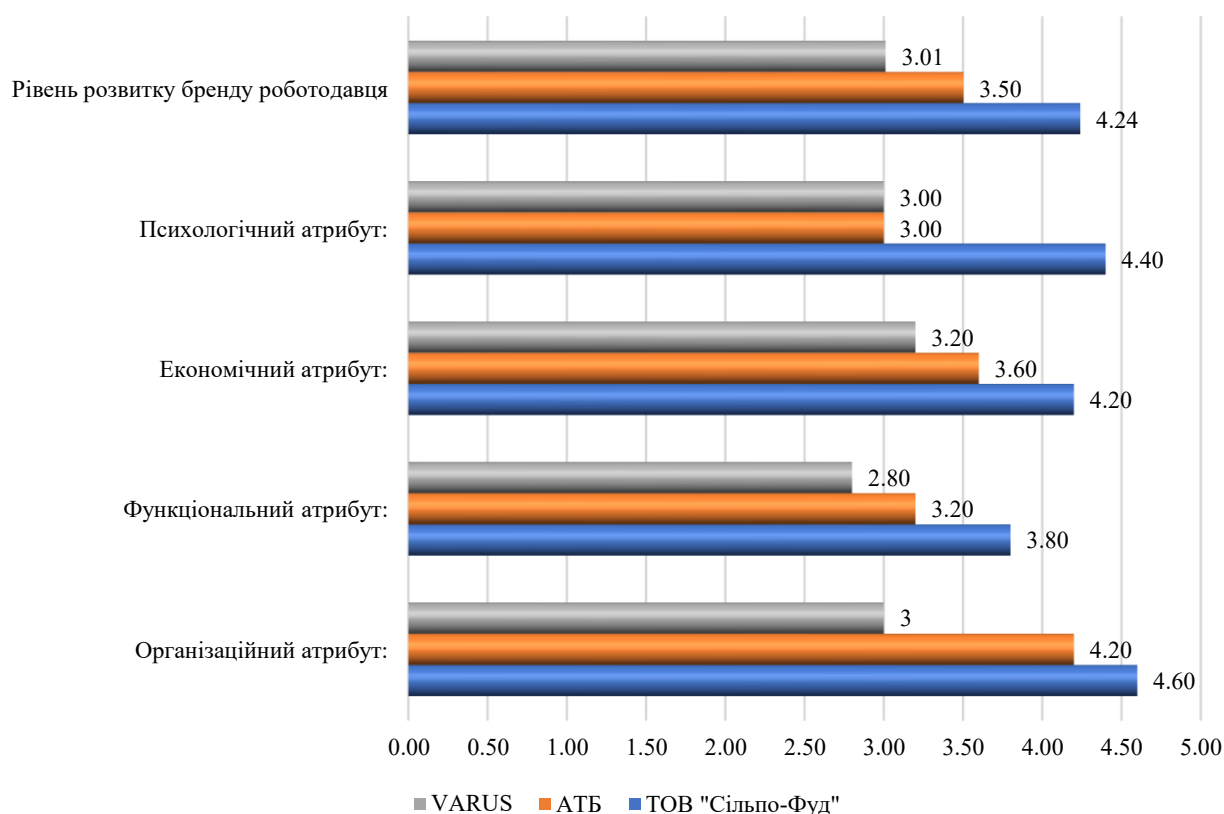


Рисунок 3.1 – Компаративний аналіз рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд» та основних конкурентів у розрізі ключових атрибутів

Отримані результати свідчать, що рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд» оцінено на 4,24 бала за 5-бальною шкалою, що значно перевищує показники ключових конкурентів - АТБ (3,5) та Varus (3,01). Це вказує на високу ефективність кадрової політики підприємства та сильну ціннісну пропозицію для працівників. Зокрема, високі бали за психологічним (4,4), економічним (4,2), функціональним (3,8) та організаційним (4,6) атрибутами бренду роботодавця демонструють комплексний та збалансований підхід до управління персоналом, що забезпечує:

- формування позитивного внутрішнього клімату та привабливого корпоративного іміджу;
- конкурентоспроможну систему матеріального та соціального стимулювання;
- якісну організацію праці та розвиток кар'єрних можливостей;

- високий рівень управлінської культури та прозорості кадрових процесів.

Таким чином, ТОВ «Сільпо-Фуд» займає провідну позицію серед лідерів ринку з точки зору HR-брендингу, що створює міцну платформу для залучення, утримання та мотивації кваліфікованих кадрів у довгостроковій перспективі.

При цьому варто зазначити, що за такими складовими функціонального атрибуту, як «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» та «можливість участі у прийнятті стратегічних та оперативних рішень», а також за такою складовою психологічного атрибуту, як «соціально-психологічний клімат в колективі» (СПК) ТОВ «Сільпо-Фуд» отримало низьку оцінку (3 бали).

Так, СПК у ТОВ «Сільпо-Фуд» - помірно позитивний без виражених переваг чи проблем. За відгуками працівників у магазинах немає системної роботи з розвитком культури або клімату, ситуація залежить переважно від локальних команд. Що стосується такої складової функціонального атрибуту, як «можливість участі у прийнятті стратегічних та оперативних рішень», то тут варто зазначити, що компанія підтримує відкритий стиль управління, але стратегічні рішення приймаються переважно вищим менеджментом, що типово для великих корпорацій. Нарешті недоліки такої складової, як «об'єктивність в оцінці роботи з боку керівників» проявляються в тому, що попри наявність системи оцінки персоналу, є певний простір для підвищення прозорості і зниження суб'єктивності в оцінках, особливо на середньому рівні управління.

Відповідно саме ці складові дозволяють визначити напрямки для удосконалення EVP ТОВ «Сільпо-Фуд».

3.2 План впровадження заходів для покращення HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд»

Усунення слабких місць поточного HR-брендингу ТОВ «Сільпо-Фуд» має здійснюватися на системній основі з використанням комплексу заходів.

Об'єктивність оцінки результатів праці є одним із ключових факторів ефективного управління персоналом та формування позитивного HR-бренду

підприємства. Аналіз показав, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» існують певні недоліки у цій сфері, що потребує удосконалення системи оцінювання для забезпечення прозорості, справедливості та мотиваційного впливу.

Для підвищення об'єктивності оцінки доцільно запровадити стандартизовану систему КРІ, що міститиме чіткі, вимірювані та досяжні критерії для кожної посади. Це дозволить мінімізувати суб'єктивний вплив оцінювача та зосередити увагу на конкретних результатах праці. До процесу розробки КРІ доцільно залучати як керівників, так і працівників, що створить підґрунтя для узгодження очікувань. Перманентний моніторинг КРІ з урахуванням змін у стратегії підприємства та ринку дозволить уникнути перетворення цього проактивного інструмента у перешкоду для формування адаптивних властивостей системи управління персоналом підприємства.

Інтеграція багатоканального зворотного зв'язку, тобто побудова ефективної системи 360-градусного зворотного зв'язку (від керівників, колег, підлеглих) дозволить отримувати більш комплексну та збалансовану оцінку роботи працівника. Такий підхід допоможе виявити як сильні, так і слабкі сторони, знизить упередженість і підвищить довіру до процесу оцінювання. В межах реалізації цього напрямку поліпшення HR-брендингу ТОВ «Сільпо-Фуд» рекомендовано розробити стандартизовані анкети для різних рівнів оцінювання, забезпечити анонімність респондентів для об'єктивності відповідей, провести навчання працівників і менеджерів щодо проведення та аналізу 360-градусного фідбеку.

Для підвищення кваліфікації менеджерів у сфері управління персоналом рекомендується впровадити регулярні тренінги, які охоплюватимуть техніки ефективного і неупередженого оцінювання, усвідомлення власних когнітивних упереджень та побудови конструктивного діалогу з працівниками. В межах реалізації цього напрямку удосконалення необхідно організувати навчальні сесії з використанням кейсів і рольових ігор, забезпечити подальшу підтримку у вигляді консультацій та коучингу.

Застосування спеціалізованих ІТ-рішень для автоматизації процесу оцінювання сприятиме уніфікації процедур, зберіганню історії результатів та спрощенню аналізу. Це також сприятиме підвищенню прозорості й доступності інформації для працівників. Прикладною стороною цього напрямку має стати впровадження ліцензованих систем управління персоналом (наприклад, Workday, BambooHR), а також забезпечення їх інтеграції із іншими HR-системами для комплексного моніторингу.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню об'єктивності оцінки праці в ТОВ «Сільпо-Фуд», що позитивно вплине на мотивацію працівників, зменшить плинність кадрів та зміцнить репутацію підприємства як привабливого роботодавця. Впровадження таких систем також дозволить більш ефективно управляти розвитком персоналу та адаптувати кадрову політику до стратегічних цілей компанії.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» виявив низький рівень залученості працівників до оперативних та стратегічних рішень компанії, що негативно впливає на мотивацію, соціально-психологічний клімат у колективі та загальну ефективність управління персоналом. Розширення участі працівників у процесах прийняття рішень є необхідним кроком для підвищення їхньої залученості, відповідальності та задоволеності роботою.

Для подолання виявлених недоліків рекомендується впровадити активно використовувати платформи для комунікації та колективного обговорення ідей. Запровадження внутрішніх цифрових платформ, які забезпечать швидкий обмін ідеями, пропозиціями, дозволять працівникам долучатися до обговорення робочих процесів і стратегічних ініціатив. Важливо організувати онлайн-опитування та голосування для збору думок персоналу з важливих питань. Доцільно проводити регулярні (щоквартальні або щомісячні) робочі сесії, де працівники різних рівнів матимуть можливість напряду спілкуватися з керівництвом, обговорювати поточні виклики та пропонувати шляхи їх вирішення. Встановити формат «відкритих дверей», що сприятиме прозорій комунікації та зворотному зв'язку. Впровадити делегування повноважень та

створення командних проєктів, що передбачає розширення практики делегування відповідальності за прийняття рішень на рівні підрозділів, надаючи працівникам більше свободи у прийнятті рішень, пов'язаних із їхніми безпосередніми обов'язками. Формувати міжфункціональні робочі групи для розробки та впровадження ініціатив, що дозволить залучити різні категорії персоналу та підвищить їхню мотивацію. Проводити навчання та тренінги з розвитку навичок прийняття рішень. Організувати навчальні програми для працівників і керівників, спрямовані на розвиток навичок ефективного прийняття рішень, командної роботи та комунікації. Впровадити коучинг і менторські програми для підтримки персоналу у процесі активнішої участі у прийнятті рішень.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є одним із ключових чинників формування ефективної команди, забезпечення високої продуктивності праці та зниження рівня плинності персоналу. Результати оцінювання HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд» засвідчили, що саме за показником «соціально-психологічний клімат колективу» підприємство отримало низьку оцінку (3 бали із 5), що свідчить про наявність системних проблем у цій сфері. З метою удосконалення ситуації пропонується комплекс заходів, спрямованих на покращення психологічного клімату, розвиток взаємної довіри, зниження конфліктності та підвищення рівня залученості працівників у корпоративні процеси:

- впровадження системи анонімного зворотного зв'язку: використання існуючих HRM-рішень для регулярного збору зворотного зв'язку від працівників щодо атмосфери в колективі, поведінки керівників та рівня стресу; формування щоквартальних аналітичних звітів для HR-відділу та керівництва для своєчасного реагування на виявлені проблеми;

- організація регулярних командоутворюючих заходів: проведення неформальних зустрічей з метою зниження бар'єрів між співробітниками, розвитку неформальних зв'язків та колективної ідентичності; залучення

зовнішніх фахівців з корпоративної психології до проведення інтеграційних сесій;

- психоемоційна підтримка співробітників: запровадження внутрішнього інституту корпоративного психолога, співпраця з консалтинговими компаніями, що надають психологічну допомогу персоналу; проведення тренінгів з управління емоціями, вирішення конфліктів, стресостійкості;

- впровадження практик менторства та наставництва: призначення досвідчених працівників у ролі менторів для нових співробітників, що сприяє швидшій адаптації та зниженню рівня тривожності у колективі; формалізація процедури наставництва у внутрішніх політиках HR-відділу;

- формування відкритої комунікації з керівництвом: встановлення регулярної практики зустрічей керівників з командами, на яких обговорюються не лише виробничі, а й організаційні питання; створення відкритого каналу для пропозицій і звернень (наприклад, щомісячні «відкриті двері» для розмов з менеджментом);

- оцінка клімату за допомогою спеціальних опитувальників: раз на пів року проводити анкетування за методиками соціометрії, тесту Лефора, шкали Лікерта тощо для вимірювання рівня задоволеності колективним середовищем.

Очкунється, що реалізація комплексу запропонованих заходів сприятиме зростанню залученості працівників до корпоративного життя, підвищенню довіри до керівництва та зменшенню кількості міжособистісних конфліктів, поліпшенню комунікаційної взаємодії, що безпосередньо впливає на якість виконання завдань, зниженню рівня емоційного вигорання та стресу, зменшенню плинності персоналу щонайменше на 15 – 20% у середньостроковій перспективі.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять зміцнити психологічну стабільність колективу, покращити імідж ТОВ «Сільпо-Фуд» як роботодавця і створити стійку основу для подальшого розвитку HR-бренду компанії.

У таблиці 3.2 запропоновано детальний план впровадження рекомендацій для удосконалення HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.2 – План впровадження заходів покращення бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд»

Етап/завдання	Термін реалізації, міс.	Відповідальні	Ресурси, інструменти	Бюджет, тис. грн
1. Аудит і планування: аналіз поточної системи оцінки ефективності, визначення ключових KPI, оцінка стану СПК	2	HR-директор, HR-аналітик, керівники підрозділів	Збір та аналіз даних, опитування персоналу	150 (витрати на інструменти опитувань та аналітику)
2. Розробка та впровадження KPI, запуск фідбеку 360 ⁰ , навчання керівників,	4	HR-фахівці, керівники, IT-відділ, тренери	Власні платформи для оцінки, курси, тренінги	550 (ліцензії, адаптація, навчання, витрати на тренінги)
3. Розширення участі працівників в ухваленні рішень: впровадження внутрішніх платформ, організація регулярних сесій	5	HR, IT-відділ, керівники підрозділів	Внутрішні платформи, опитування	250 (ліцензії, технічна підтримка, витрати на організацію)
4. Покращення СПК: організація тренінгів і тимбілдінгів, впровадження менторської програми, запуск анонімних каналів зворотного зв'язку	5	HR, психологи, керівники команд, IT	Тимбілдінги, тренінги, менторство	430 (Організація заходів, тренінгів)
5. Моніторинг та корекція системи: аналіз результатів і збір зворотного зв'язку	7	HR-аналітик, керівники	Звіти, опитування	100 (постійний аналіз, коригування)
Разом:				1 480

3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо посилення HR – бренду ТОВ «Сільпо-Фуд»

У [22] експерти HR-спільноти зазначають, що існування сильного HR – бренду та сильної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) створює відчутний економічний ефект для підприємств, зокрема спостерігається зниження плинності кадрів зменшується на 28%.

У таблиці 3.3 показано вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд».

Таблиця 3.3 – Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ з/п	Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
		Факт	План	Абсолютне	Темп приросту
1	Плинність кадрів, %	3,96	2,85	-1,11	x
2	Кількість працівників, які вибули за рік з причин плинності, осіб	1243	894	-349	-28,1
3	Фонд оплати праці, тис. грн	11 302 000	10 172 000	1130000	10
4	Річна продуктивність праці, тис. грн/ос	2965,6	3099	133,4	4,5
5	Виручка від реалізації, тис. грн	93017469	97203255	4185786	4,5
6	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	65098324	66846899	1748575	2,7
7	Валовий прибуток, тис. грн	27919145	30356357	2437212	8,7
8	Витрати на підбір персоналу, тис. грн	12743,944	9162,793	-3581,151	-28,1
9	Операційні витрати витрати, тис. грн	26869622	26867521	-2101	-0,008
10	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1049523	1227942	178419	17

У результаті впровадження стратегії вдосконалення HR-бренду та формування сильної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) очікується суттєве скорочення коефіцієнта плинності персоналу (-1,11%). Це зумовлено комплексом позитивних змін в управлінні персоналом. Коли компанія активно інвестує в свій імідж як роботодавця (через прозору комунікацію, розвиток культури, турботу про працівників), працівники починають більше довіряти компанії, пишаються приналежністю до неї та демонструють вищу прихильність до роботи. EVP враховує реальні потреби працівників, це знижує незадоволення та бажання змінити місце роботи. Нові працівники швидше інтегруються в колектив, відчувають себе частиною команди та починають демонструвати результат - це знижує імовірність звільнення в перші місяці після найму.

Участь у внутрішніх програмах розвитку, можливість кар'єрного росту, навчання, визнання досягнень - усе це утримує працівника, зменшує його «внутрішню готовність» до звільнення. Зменшується емоційне вигорання, конфліктність у колективах, покращується психологічний комфорт - важливий чинник у зниженні плинності. Сильний HR-бренд притягує кандидатів, які поділяють цінності компанії та краще підходять до корпоративної культури. Як наслідок, до підприємства потрапляє менше «непідходящих» працівників, що трансформується у меншу кількість звільнень за ініціативою роботодавця або за власним бажанням через розчарування.

Зменшення плинності призводить до скорочення втрат досвіду, а також - часу на пошук кандидатів, закриття вакансії та адаптацію. Це скорочує частку неефективного часу (через простої, неповну завантаженість), підвищує залученість, знижує вигорання, забезпечує підприємство більшою кількістю вмотивованих кандидатів ще на старті. Експерти прогнозують зростання продуктивності на рівні 4,5% (+133,4 тис. грн на особу на рік). Це призводить до збільшення виручки на 4 185 786 тис. грн на рік.

Фонд оплати праці скорочується на 10% (-1 130 000 тис. грн) за рахунок усунення непрямих витрат на плинність (адаптація, тимчасові заміни, премії для новачків), оптимізації надбавок, зменшення понаднормової заміни персоналу, удосконалення управління навантаженням та графіками, зміни акцентів у мотиваційній політиці на користь нематеріальних складових.

Збільшення обсягів реалізації призводить до зростання собівартості реалізованої продукції на 2,7%. Разом з тим, оскільки собівартість зростає повільніше за виручку, то підприємство отримує додатковий валовий прибуток у розмірі 2 437 212 тис. грн (+8,7%).

В результаті зниження плинності кадрів кількість працівників, які полишили компанію з причин, які відносять до плинності скоротиться на 349 осіб (-28%). Якщо припустити, що середньооблікова чисельність працівників у плановому періоді має лишитися незмінною, то тоді кількість наново прийнятих працівників має скоротитися на 349 осіб. Відкрита публічна інформація щодо

вартості найму одного співробітника в ТОВ «Сільпо-Фуд» недоступна, проте можна наблизити оцінку цього показника, врахувавши середнє значення вартості найму на рівні 10 250 грн на закриття однієї вакансії. Ця сума включає зовнішні рекрутингові витрати (розміщення інформації про вакансію на job-сайтах, кар'єрне просування), внутрішні витрати HR-відділу (робота рекрутерів, підбір, співбесіди, комунікація), навчання та супровід на час випробування, адміністративні витрати. Таким чином, витрати на підбір персоналу скорочуються на 3581,151 тис. грн (-28,1%).

Разом з тим реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення HR-брендингу вимагає додаткових витрат у розмірі 1 480 тис. грн. В цілому ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється скороченні операційних витрат на 2101 тис. грн (-0,008%).

Оборотність витрат на персонал збільшується на 4,7%: якщо у базовому періоді кожна гривня, інвестована у фонд оплати праці в результаті реалізації операційного циклу трансформувалася у 8,23 грн виручки, то після впровадження запропонованих заходів значення цього показника сягнуло 8,62 грн (+0,4 грн).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства. Встановлено, що управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, що охоплює різні напрямки, форми та види організаційної взаємодії зі співробітниками підприємства, мета якої полягає у забезпеченні необхідної кількості кваліфікованих працівників, які будуть мотивовані до виконання виробничих завдань та демонструватимуть потрібну поведінку. Досягнення цієї мети відбувається через реалізацію як загальних, так і спеціальних функцій. Сучасний підхід до управління кадрами полягає у збалансованому поєднанні людських ресурсів з інституційними змінами в організації, а також у її безперервній адаптації до динамічних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Суть кадрової політики полягає в такій взаємодії з працівниками, що відповідає загальній стратегії розвитку організації, тобто є невід'ємною частиною її довгострокового планування. Показано, що кадрова політика є головним курсом роботи з кадрами, який реалізується в процесі управління людськими ресурсами та адаптується зі зміною стратегічних пріоритетів. В економічній літературі виділяють кілька видів кадрової політики: відкрита, закрита, пасивна, реактивна, превентивна, активна (проактивна). На практиці підприємства часто використовують змішані типи кадрової політики, поєднуючи елементи різних видів залежно від конкретних потреб та етапу розвитку. Вибір виду кадрової політики залежить від розміру підприємства, галузі, стратегічних цілей, фінансових можливостей та корпоративної культури. Компанії, що демонструють високу конкурентоспроможність на ринку праці, є найбільш успішними в залученні обдарованих співробітників. Згідно з дослідженнями у

цій сфері, ключовим показником такої конкурентоспроможності є бренд роботодавця. Завдання, які ставить перед собою компанія, створюючи свій бренд роботодавця, безпосередньо залежать від її поточного етапу життєвого циклу. Маркетингова комунікація, зокрема заходи з формування позитивного бренду роботодавця, орієнтована на дві основні цільові аудиторії: внутрішню та зовнішню. Невід'ємною складовою бренду роботодавця є ціннісна пропозиція для співробітників (EVP).

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». «Сільпо» - одна з найбільших національних мереж продуктових супермаркетів України, яка динамічно розвивається. Ринок продуктових супермаркетів характеризується високим рівнем конкуренції, що наголошує на актуальності пошуку можливостей для диференціації та привернення уваги покупців до закладів мережі. ТОВ «Сільпо-Фуд» вирізняється серед українських ритейлерів орієнтацією на інновації, емоційний досвід покупця та розвиток локального виробництва. Компанія створює не просто магазини, а гастрономічні простори з унікальними концептами - від власних міні-сироварень і пивоварень до маркетингових проєктів на кшталт «Лавка традицій» чи «Базарні дні». Вона активно впроваджує власні торгові марки, підтримує українських крафтових виробників, розвиває «театр їжі» та робить ставку на відкриту комунікацію з клієнтами. ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє успішне масштабування та покращення ефективності основної діяльності. Зростання валового прибутку випереджає інші показники, що говорить про здорову бізнес-модель і вдалу цінову політику. Однак, темпи зростання поступово сповільнюються, а витрати продовжують зростати. Це вимагає уваги до стратегічного планування, інновацій, автоматизації та розвитку нових ринків збуту, щоб зберегти позитивну динаміку в довгостроковій перспективі. Підприємство демонструє тенденцію до посилення стратегічної сталості бізнесу на основі ефективнішого використання довгострокових активів, з одночасним збереженням високої, але вже стабілізованої, гнучкості операційної діяльності

У 2022–2024 роках функціонувало в умовах низької короткострокової ліквідності, що свідчить про обмежену платоспроможність за поточними зобов'язаннями без зовнішнього фінансування. Підприємство перебуває у стані критичної фінансової нестійкості, що проявляється у від'ємному власному капіталі, повній залежності від зовнішніх джерел фінансування, нездатності самостійно формувати запаси та оборотні активи, а також про високі фінансові ризики як для кредиторів, так і для самого підприємства. Разом з тим, воно змогло істотно покращити фінансові результати та операційну ефективність, продемонструвавши позитивну динаміку ділової активності. Вихід на прибутковість - це перший сигнал стійкого зростання, хоча рівень рентабельності та фінансова стабільність ще потребують зміцнення. Ризики, пов'язані з від'ємним власним капіталом, ще зберігаються, що може обмежувати фінансову гнучкість.

Проаналізовано діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сфері управління персоналом. Питання роботи з персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» віднесено до компетенції спеціального підрозділу - офісу з персоналу, який є самостійним структурним підрозділом, безпосередньо підпорядкованим директору підприємства. Підприємство проводить активну кадрову політику, що дає змогу оперативно реагувати на зміни та розробляти цільові програми. Ефективність цієї політики підтверджується такими показниками, як якісний відбір та адаптація персоналу, моніторинг ринку праці, розвиток співробітників та результативне планування ресурсів. Особливу увагу в «Сільпо-Фуд» приділяють адаптації нових співробітників. Кадрова політика відіграє вирішальну роль у функціонуванні організації. Від її ефективності залежить управління персоналом, досягнення цілей та завдань підприємства. Збільшення чисельності непромислового персоналу свідчить про підсилення торгової, логістичної та обслуговуючої частини бізнесу. Компанія може швидко адаптувати свою операційну модель - зменшуючи витрати на виробництво без шкоди загальній пропозиції, можливо, за рахунок підрядників чи централізованого виробництва. Бізнес-модель підприємства залишається збалансованою та гнучкою, із акцентом

на сильну торгівельну мережу, власну унікальну продукцію, але з оптимізованими виробничими витратами.

Сильною стороною такої кадрової політики є інтенсивне оновлення кадрів, контрольована плинність, покращення закріплення кадрів. В якості недоліків реалізованої кадрової політики варто відзначити зростання кількості звільнень з ініціативи підприємства. Високе залучення нових кадрів без відповідного зниження плинності вказує на високе навантаження на HR-служби, навчальні центри та наставництво. Важливу роль у системі мотивації праці персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє заробітна платня. Підприємство реалізує соціально-орієнтовану компенсаційну політику. Компанія уникає диспропорцій у доходах між керівництвом і робітниками. Збільшення ролі додаткових виплат дозволяє краще адаптувати систему винагород до умов ринку. Ключовою перспективною стратегією удосконалення HR-сфери є розвиток HR-брендингу, що дозволить підвищити привабливість компанії на ринку праці, зменшити плинність кадрів, оптимізувати витрати на підбір персоналу, формувати лояльне середовище та корпоративну культуру, посилити конкурентні переваги компанії в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Здійснення порівняльної оцінки рівня розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд» у співставленні з провідними конкурентами на ринку роздрібної торгівлі - АТБ та Varus - дозволяє забезпечити більш об'єктивну, повноцінну та практично орієнтовану аналітичну базу для формування ефективних управлінських рішень у сфері HR-брендингу. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати поточний рівень розвитку бренду роботодавця «Сільпо-Фуд», а й визначити його сильні та слабкі сторони в контексті ринкової конкуренції за персонал. Отримані результати свідчать, що рівень розвитку бренду роботодавця ТОВ «Сільпо-Фуд» оцінено на 4,24 бала за 5-бальною шкалою, що значно перевищує показники ключових конкурентів - АТБ (3,5) та Varus (3,01). Це вказує на високу ефективність кадрової політики підприємства та сильну ціннісну пропозицію для працівників. Сформовано

систему заходів, спрямованих на подолання виявлених недоліків. Для підвищення об'єктивності оцінки доцільно запровадити стандартизовану систему КРІ, що міститиме чіткі, вимірювані та досяжні критерії для кожної посади. Інтеграція багатоканального зворотного зв'язку дозволить отримувати більш комплексну та збалансовану оцінку роботи працівника. Для підвищення кваліфікації менеджерів у сфері управління персоналом рекомендується впровадити регулярні тренінги, які охоплюватимуть техніки ефективного і неупередженого оцінювання, усвідомлення власних когнітивних упереджень та побудови конструктивного діалогу з працівниками. Застосування спеціалізованих ІТ-рішень для автоматизації процесу оцінювання сприятиме уніфікації процедур, зберіганню історії результатів та спрощенню аналізу. Це також сприятиме підвищенню прозорості й доступності інформації для працівників. Розширення участі працівників у процесах прийняття рішень є необхідним кроком для підвищення їхньої залученості, відповідальності та задоволеності роботою. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі є одним із ключових чинників формування ефективної команди, забезпечення високої продуктивності праці та зниження рівня плинності персоналу. Запропоновано детальний план впровадження рекомендацій для удосконалення HR-бренду ТОВ «Сільпо-Фуд».

В результаті впровадження стратегії вдосконалення HR-бренду та формування сильної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) очікується суттєве скорочення коефіцієнта плинності персоналу (-1,11%). Експерти прогнозують зростання продуктивності на рівні 4,5% (+133,4 тис. грн на особу на рік). Це призводить до збільшення виручки на 4 185 786 тис. грн на рік. Фонд оплати праці скорочується на 10% (-1 130 000 тис. грн). Збільшення обсягів реалізації призводить до зростання собівартості реалізованої продукції на 2,7%. Разом з тим, оскільки собівартість зростає повільніше за виручку, то підприємство отримує додатковий валовий прибуток у розмірі 2 437 212 тис. грн (+8,7%). Кількість працівників, які полишили компанію з причин, які відносять до плинності скоротиться на 349 осіб (-28%). Витрати на підбір персоналу

скорочуються на 3581,151 тис. грн (-28,1%). Разом з тим реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення HR-брендингу вимагає додаткових витрат у розмірі 1 480 тис. грн. В цілому ефект від реалізації запропонованих заходів проявляється скороченні операційних витрат на 2101 тис. грн (-0,008%). Оборотноість витрат на персонал збільшується на 4,7%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>
3. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. № 14. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37745> (дата звернення: 09.05.2025)
4. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 257 – 263.
5. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 493 – 498.
6. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44 – 48. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278600>
7. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 712 – 715.
8. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2018. № 4(52). С. 231 – 238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
9. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2016. № 3. С. 355 – 359.

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

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

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

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

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

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

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

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

18. Рудковська Т. Огляд власних торгових марок мережі Сільпо. GoToShop. URL: <https://surl.li/qbzucx> (дата звернення: 15.05.2025).

19. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 18.05.2025).

20. Гуржій Н.М., Батерук М.Ю. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану в Україні. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2025. № 1(31). С. 79 - 94. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-07>

21. Білоус Т.В., Фірсова С.Г. Методологічний інструментарій оцінювання рівня розвитку бренду компанії роботодавця. *Economic Journal of Odessa polytechnic university*. 2019. № 4(10). С. 30 - 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834923>

22. Джулай М.В. Концепція бренду роботодавця для випускників освітніх закладів. *Економка та держава*. 2012. №2. С. 136 - 140. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.136>

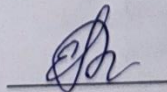
Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073 – 213 – 1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кирпи Мілани Юріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

- 1) Актуальність теми: Навіть у сфері ритейлу спостерігається конкуренція за продавців, касирів, фахівців з логістики, мерчендайзерів, адміністраторів, а також кваліфікованих менеджерів. Якісний персонал безпосередньо впливає на рівень обслуговування, а отже, на лояльність клієнтів. Кращі працівники з досвідом у торгівлі можуть легко переходити до конкурентів, якщо умови праці або можливості розвитку є кращими. Розвиток електронної комерції змушує традиційний ритейл підвищувати якість обслуговування та оптимізувати процеси, що неможливо без ефективного персоналу. Сучасні покупці очікують не просто покупки, а позитивного досвіду. Це вимагає від персоналу не лише знання продукту, а й розвинутих навичок комунікації, емпатії та здатності швидко вирішувати проблеми. В таких умовах ефективне управління персоналом це не просто важлива, а життєво необхідна складова менеджменту підприємства.
- 2) Кирпа Мілана Юріївна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Кирпа М.Ю. показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту



О.Г. Грошелева

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студентки групи 073 – 21з – 1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Кирпи Мілани Юріївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Висока плінність кадрів в ритейлі є величезною проблемою. Вона призводить до постійних витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників, а також до зниження продуктивності через нестачу досвідчених кадрів. Ефективне УП допомагає утримувати працівників. Добре вмотивований, навчений та залучений персонал працює ефективніше, швидше обслуговує клієнтів, якісніше викладає товари, зменшує кількість помилок. Некваліфікований або демотивований персонал може призводити до помилок при інвентаризації, неналежного зберігання товарів, що спричиняє псування, а також до крадіжок. В умовах непередбачуваної економічної ситуації, ритейл потребує максимально ефективного використання людських ресурсів, гнучкості у формуванні штату та швидкого реагування на ринкові виклики.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 22 джерела, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ Кирпа Мілана Юріївна брала активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показала високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Один із заходів, які запропонувала бакалавр для посилення HR-бренду підприємства – є удосконалення підходу до формування КРІ для надання результатам оцінки більшої прозорості. При цьому доцільно було б більш детально проаналізувати, які саме недоліки чинної системи призвели до того, що вона не є достатньо прозорою..

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Прогр. Косарен МВА
(Місце роботи та посада рецензента)

А. Мещурі
(підпис)

А.А. Мещурі
(ініціали)