

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

«Аналіз системи управління персоналом в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи: М21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»

Сегеда О.В.

Керівник д. е. н., професор, завідувач кафедри
менеджменту ЗЕД Петруня Ю.Є.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Сегеда О.В. Аналіз системи управління персоналом в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2025 р.

Метою роботи є аналіз системи управління персоналом та виявлення її впливу на ефективність функціонування підприємства.. У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом. Детально проаналізовано кадрову систему на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД», виявлено основні проблеми та недоліки.

Особливу увагу приділено таким аспектам, як мотивація, адаптація, навчання та оцінка працівників. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, система управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства, визначення шляхів подальшого удосконалення. Дослідження базується на реальних даних та аналітичних матеріалах, зібраних під час проходження переддипломної практики у мережі супермаркетів Сільпо, що дозволило обґрунтувати практичні висновки та пропозиції.

Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 49 сторінок. Містить 7 таблиць, 9 малюнків. Список джерел включає 58 найменувань.

Ключові слова: керування персоналом, мотивація працівників, кадрова система, ефективність організації, персонал, роздрібна торгівля

SUMMARY

Seheda O.V. Analysis of the personnel management system in the organisation and determination of its impact on the efficiency of the organisation.

Qualification work for obtaining the degree of Bachelor in specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2025.

The purpose of the work is to analyze the personnel management system and identify its impact on the efficiency of the enterprise. The qualification work considers the theoretical aspects of the organization of the personnel management system of the organization, as well as the methods and system of personnel management. The personnel system is analyzed in detail using the example of LLC Silpo-FOOD, and the main problems and shortcomings are identified.

Particular attention is paid to such aspects as motivation, adaptation, training and evaluation of employees. Practical recommendations for improving the personnel management system are developed.

The object of the study is the personnel of the enterprise, the personnel management system of LLC Silpo-FOOD. The subject of the study is the theoretical and applied aspects of the analysis of the personnel management system of the enterprise, identifying ways for further improvement. The study is based on real data and analytical materials collected during the pre-graduate internship in the Silpo supermarket chain, which allowed to substantiate practical conclusions and proposals.

The work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of sources used. The total volume of the work is 49 pages. Contains 7 tables, 9 figures. The list of sources includes 58 titles.

Keywords: personnel management, employee motivation, personnel system, organizational effectiveness, personnel, retail trade

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	3
1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність.....	5
1.2. Методи та функції управління персоналом.....	12
1.3. Ефективність управління персоналом.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом в «Сільпо-ФУД».....	31
2.3. Проблеми розвитку та шляхи удосконалення управління персоналом.....	41
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обґрунтована тим, що управління персоналом є одним із ключових напрямів стратегічного розвитку будь-якої організації, оскільки від ефективності роботи працівників залежить досягнення загальних цілей підприємства, його ринкова конкурентоспроможність. В умовах нестабільної економічної ситуації, викликаній глобальними кризами та військовими подіями в Україні, питання організації ефективної системи управління персоналом набуває особливої важливості.

Сучасні підприємства змушені швидко адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень мотивації працівників, забезпечувати належний рівень обслуговування та ефективності праці. Особливо актуальним є дослідження систем управління персоналом у сфері роздрібної торгівлі, яка активно реагує на запити споживачів та динаміку ринку. У цьому контексті вивчення системи управління персоналом на прикладі одного з лідерів роздрібної торгівлі в Україні мережі супермаркетів «Сільпо» дає змогу проаналізувати практичний досвід роботи з кадрами в реальних умовах постійних викликів.

Тема аналізу впливу системи управління персоналом на ефективність діяльності підприємства є надзвичайно актуальною, оскільки оптимально побудовані кадрові процеси забезпечують високу продуктивність праці, підвищення лояльності співробітників та успішність бізнесу в цілому. У сучасних умовах саме якість управління персоналом стає вирішальним чинником сталого розвитку організацій.

Метою дипломної роботи є аналіз системи управління персоналом в організації та визначення її впливу на ефективність діяльності підприємства, а

також розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрового менеджменту для підвищення результативності роботи.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- розглянути теоретичні засади проблеми системи управління персоналом організації, а також методи та інструменти управління персоналом;
- надати загальну характеристику ринкової діяльності підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління персоналом у досліджуваній організації;
- виявити основні проблеми та недоліки існуючої системи управління персоналом в організації;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства, визначення шляхів подальшого його вдосконалення.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо-ФУД» (код ЄДРПОУ - 40720198), що знаходиться за адресою м. Дніпро, вулиця Лазаря Глоби, 7. На цьому ж підприємстві було пройдено переддипломну практику.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту, аналітичні огляди функціонування ринку роздрібної торгівлі в Україні, фінансова та управлінська звітність підприємств та відомості офіційного сайту компанії та мережі Інтернет. У процесі дослідження використано власні розрахунки та інформація, зібрана під час проходження переддипломної практики у мережі супермаркетів Сільпо, що дозволило оцінити ефективність системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено в табл. 1.1, не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. Так, колектив авторів на чолі з Г.С. Одинцовою наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктнооб'єктна [1, с. 8–9].

Слід зауважити, що проблемним у наукових колах є співставлення понять «управління» та «менеджмент». Багато науковців у сфері управління знаходяться у процесі формулювання власного погляду на визначення відмінностей у зазначених поняттях. Загалом у сучасній науковій літературі склалося два основних підходи до визначення сутності зазначених понять.

Перший підхід полягає у тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття (Пилипенко А.А [2, с. 9], Базилевич В.Д., Балан І.І., Герасимчук О.М [3, с. 21], Сидоренко В.Ю., Грузінов Б.В., Шапіро В.Д. [4, с. 19] та ін.). Прихильники другого підходу розмежовують дані категорії та загалом вважають, що «управління» є ширшим поняттям, ніж «менеджмент» (В.О. Кравченко [5, с. 6], Л.С. Шевченко [6, с. 7], С.І. Михайлов [7, с. 5] та ін.). Ми є прибічниками другого підходу, який наводить аргументацію стосовно співставлення досліджуваних

понять. Управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв у таких сферах:

- біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією – вивчається природничими науками);
- технічній (управління механізмами, технологічними процесами тощо – вивчається технічними науками);
- соціальній (управління людьми, групами людей, суспільством тощо – вивчається соціально-управлінськими науками).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управління»

№	Автор	Визначення поняття
1	О.В. Тарасевич	визначає управління як систему цілеспрямованих дій, що забезпечують узгоджене функціонування елементів організації задля досягнення її стратегічних і тактичних цілей [8, с. 18].
2	Бакка В.Д., Євтухова Т.І., Шевченко А.П.	управління-це свідомий, цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення поставлених цілей через виконання певних функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль [9, с. 16].
3	Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми [10, с. 39].
4	В.Т. Шатун	Управління – це осмислений вплив людини на процеси, об'єкти, а також на людей для надання необхідної спрямованості їхній діяльності й одержання бажаного результату [11, с. 8].
5	Остапчук Т.П.	управління — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей організації. [12, с. 25].
6	С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутріш- нього і зовнішнього середовища об'єкта управління [7, с. 3].
7	В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [5, с. 6].

Таким чином, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється у соціальній сфері

Роль управління персоналом на підприємствах — організовувати людей так, щоб вони могли ефективно виконувати роботу. Це вимагає перегляд персоналу як вклад у людський капітал для бізнесу, а не як витрати. Перегляд людей як цінних активів є частиною сучасного управління персоналом. У сучасній економічній літературі існує безліч тлумачень самого поняття «управління персоналом», при цьому автори акцентують свою увагу на визначенні цього поняття з позицій різних аспектів: функціонального, практичного, аналітичного та інших значень управління персоналом. На нашу думку, важливим є визначення поняття «управління персоналом» з аспекту управління як цілісної системи. У вітчизняній літературі управління персоналом — це діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їхню мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані [13, с. 3].

У зарубіжній літературі HRM — це сукупність вільно пов'язаних ідей, концепцій та методів, що складаються спільною основною передумови того, що в будь-якій організації максимізація використання людських ресурсів має вирішальне значення для підтримки та підвищення конкурентоспроможності у світі. Відповідно до цієї думки, якщо організації не можуть повною мірою використовувати потенціал своїх працівників, вони не тільки працюють погано, а й саме їхнє існування буде під загрозою в сучасному висококонкурентному світі [14, с. 10].

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;

- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;

- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційнотехнічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [15, с. 4].

З такої точки зору управління персоналом можна розглядати як систему принципів, інструментів, методів та форм впливу, спрямованих на формування,

вдосконалення та раціональне використання кадрового ресурсу компанії. У цьому контексті воно виступає одночасно як організаційна система, як процес управлінського впливу і як структурна складова компанії. Це дозволяє трактувати управління персоналом як цілісну систему та діяльність, що забезпечує організацію співробітниками необхідної кваліфікації у необхідній кількості [16, с.59–66].

Система управління персоналом — сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу [17]. Система управління персоналом включає підсистеми за напрямками кадрової роботи (рис.1.1).



Рис. 1.1. Система управління персоналом. Джерело: [17].

Сучасний підхід до організації управління персоналом являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом і використанні власного досвіду, включає такі підсистеми: аналіз і планування персоналу; підбір і наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротація кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників

підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [18].

Концепція сучасного управління персоналом сформувалася завдяки поєднанню практичних напрацювань та наукових підходів як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців та зосереджена на розкритті та реалізації трудового потенціалу.

Основними процесами у системі управління персоналом можна вважати:

- Планування та добір персоналу, що включає аналіз потреб у трудових ресурсах, визначення необхідних компетенцій та залучення кандидатів, які відповідають стратегії компанії;
- Навчання та розвиток, спрямоване на формування професійних умінь та знань працівників відповідно до завдань організації, забезпечуючи високий рівень ефективності їх діяльності;
- Мотиваційні механізми, що охоплюють як матеріальні, і нематеріальні стимули, завдяки яким працівники зацікавлені у досягненні цілей і виявляють лояльність організації;
- Контроль результативності, що передбачає постійну оцінку діяльності персоналу, виявлення недоліків та оперативне коригування процесів;
- Регулювання та адаптація, що включає зміну організаційної структури, оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників відповідно до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, управління персоналом як основна сутність організаційного успіху потребує комплексного та гнучкого підходу, що дозволяє підтримувати стабільність, підвищувати продуктивність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність компанії. Для повнішої класифікації людських ресурсів слід враховувати кілька ключових характеристик, зокрема:

- професійну структуру;
- рівень кваліфікації;

- гендерно-віковий склад;
- розподіл за трудовим стажем;
- рівень освітньої підготовки працівників

У сукупності ці характеристики формують трудовий потенціал організації, який залежить від підходів до управління персоналом [19, с. 27].

Принципи управління персоналом становлять основу системи роботи з кадрами. До найважливіших з них належать (рис.1.2):

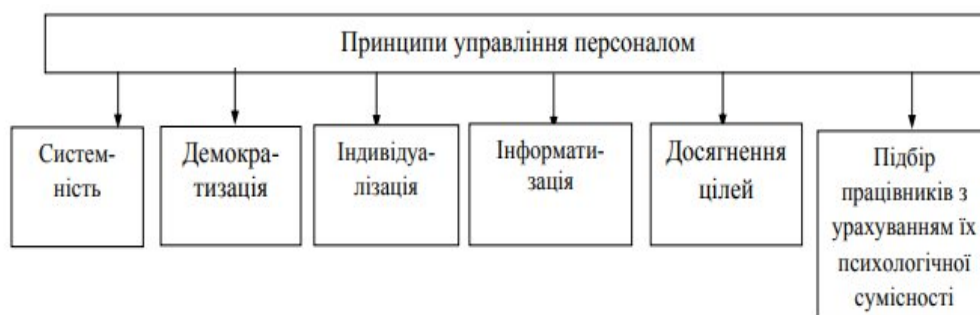


Рис.1.2. Принципи управління персоналом

Джерело: складено автором самостійно на основі [26]

- системний підхід;
- демократичність;
- індивідуалізація;
- впровадження інформаційних технологій;
- орієнтація для досягнення стратегічних цілей організації;
- підбір кадрів з урахуванням їхньої психологічної сумісності;

Принцип системного підходу в управлінні кадрами означає, що всі кадрові процеси повинні включати весь персонал організації, а не окремі його категорії. Управління має бути безперервним та спрямованим на вирішення проблем на всіх етапах трудової діяльності працівника – від прийому на роботу до звільнення. При цьому важливо використовувати комплексний набір методів та засобів роботи з персоналом, а не ухвалювати рішення спонтанно.

Демократичний принцип управління персоналом передбачає:

- застосування демократичних методів управління;
- колективна участь у процесі оцінки працівників;
- регулярне дослідження думки працівників щодо важливих питань функціонування підприємства та обліку цієї думки у процесі прийняття рішень;
- запровадження нововведень лише за погодженням з колективом;
- залучення працівників до управлінських процесів (через участь у гуртках якості, внутрішніх економічних комісіях тощо);
- прозорість інформації про досягнення та плани організації [20, с. 22].

Принцип індивідуалізації реалізується через:

- індивідуальне планування кар'єрного розвитку працівників;
- персоніфікований підхід до мотивації;
- підбір персоналу з урахуванням особистих якостей, навичок та потенціалу.

Інформатизація у кадровій роботі означає впровадження сучасних інформаційних технологій для забезпечення збору, обробки, зберігання та передачі кадрових даних. Для цього створюються автоматизовані робочі місця, забезпечені персональними комп'ютерами та спеціальним програмним забезпеченням.

Практична реалізація зазначених принципів дозволяє значно покращити ефективність керування персоналом. Адже саме управління людськими ресурсами є ключовою функцією будь-якої організації, оскільки працівники – це не просто елемент виробництва, а активні учасники процесу, здатні самостійно мислити, приймати рішення та оцінювати умови праці критично [21, с. 15].

1.2. Методи та функції управління персоналом

Управління персоналом базується на реалізації широкого спектра функцій, які поділяються на загальні та спеціалізовані та спрямовані на досягнення

стратегічних завдань організації. Загальні функції - планування, організація, мотивація та контроль - є фундаментальними складовими управлінського процесу та реалізуються на всіх рівнях керівництва. Спеціалізовані функції управління персоналом виконуються профільними підрозділами відповідно до їх функціональних обов'язків. У сукупності ці функції забезпечують ефективність роботи колективу та сприяють задоволенню потреб працівників (див. табл. 1.2).

Варто підкреслити, що ці функції є не лише інструментами організаційного впливу, але й засобами реалізації стратегічних управлінських рішень у кадровій сфері. Як вказано у спеціальній літературі, результативність функцій управління персоналом безпосередньо залежить від їхньої узгодженості, а також від здатності адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації [22, с. 66]. Таблиця 1.2 містить найважливіші напрямки функціональної роботи з персоналом, які формують основу кадрового циклу. Наприклад, функція планування кадрового резерву дозволяє створити стратегічний фундамент для розвитку людського капіталу шляхом аналізу потреб і виявлення потенційних вакансій. Це відповідає логіці проактивного управління, за якою потреби персоналу передбачаються наперед, що мінімізує ризики кадрового дефіциту [22, с. 67].

Рекрутинг і відбір є точкою входу для нових співробітників і мають стратегічне значення для довгострокової конкурентоспроможності організації. Ефективність підбору персоналу значною мірою визначається якістю прийнятих рішень на кожному етапі — від складання профілю посади до адаптації нового працівника [22, с. 92].

В рамках функції навчання і розвитку персоналу, зауважується, що сучасне управління орієнтоване не лише на заповнення прогалин у знаннях, але й на формування компетенцій, які відповідатимуть динамічним умовам ринку праці. Такий підхід дозволяє забезпечити організації гнучкість та адаптивність [22, с. 143]

Оцінка та управління продуктивністю охоплює систему регулярного контролю результатів діяльності працівників і має бути інтегрованою в загальний процес прийняття управлінських рішень. Йдеться не лише про вимірювання, але й про формування ефективних зворотних зв'язків [22, с. 145].

Особливої уваги заслуговує функція комунікації та зв'язків із персоналом, яка у сучасному менеджменті розглядається як ключовий фактор корпоративної культури та лояльності. У посібнику відзначено, що розвиток комунікацій підвищує залученість працівників до цілей компанії та сприяє прийняттю організаційних змін [22, с. 154].

Також функції управління конфліктами і вирішення проблем, винагороди та компенсацій, а також збереження персоналу відображають критичні аспекти стійкості кадрової політики. Зокрема, система мотивацій, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники, має забезпечити не лише короткостроковий результат, але й довгострокову відданість персоналу організації [22, с. 160-163].

Додатково варто зазначити, що процес реалізації управлінських функцій у сфері персоналу має тісний зв'язок із процедурою прийняття рішень. Як підкреслюється у посібнику, ефективне управління кадрами неможливе без чіткого алгоритму вибору та впровадження рішень, який охоплює етапи діагностики проблеми, розробки альтернатив, аналізу ризиків та вибору найоптимальнішого варіанту [22, с. 88].

Автори підкреслюють, що якість прийнятого управлінського рішення у сфері персоналу прямо впливає на такі критичні аспекти, як плинність кадрів, рівень задоволеності працівників, ступінь залученості у виробничий процес і результативність командної роботи. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває застосування модифікованих аналітичних інструментів для прийняття рішень, включно з матрицею рішень, дерева рішень, SWOT-аналізу [22, с. 93].

Таблиця 1.2

Функції управління персоналом організації

Функції	Зміст функції
Планування кадрового резерву	забезпечення кваліфікації організації своїми кадрами для досягнення цілей; аналіз потреб компаній в персоналі та розробка стратегій збереження, привернення та розвиток
Рекрутинг і відбір	пошук, відбір та найм нових співробітників з відповідними навичками і досвідом; проведення співбесід, оцінка кандидатів та вибір найкращих кандидатів на вакансію
Навчання і розвиток	розвиток та впровадження програми навчання і тренінгів для розвитку навичок та знань персоналу, підтримка кар'єрного зростання співробітників та підвищення їх професійної компетентності
Оцінка та управління продуктивністю	встановлення системи оцінки продуктивності співробітників. внесення коригувальних заходів і створення мотивуючих стимулів для підвищення продуктивності
Комунікація та зв'язки з персоналом	забезпечення відкритості та ефективної комунікації між керівництвом і співробітниками. розвиток програми мотивації та залучення персоналу до досягнення загальних цілей
Управління конфліктами і вирішення проблем	реагування на конфлікти та проблеми в колективі та їх вирішення. забезпечення сприятливого клімату в колектива та створення механізмів для вирішення конфліктів
Управління винагородами та компенсацією	розробка системи компенсації та винагород, що відповідає ринковим стандартам. забезпечення справедливого та адекватного винагородження співробітників за їх досягнення.
Збереження персоналу	розвиток програми збереження персоналу; створення планів кар'єрного розвитку та мобільності.

Джерело: складено автором самостійно на основі [23,24,25]

У багатьох випадках керівники підприємств зосереджують основну увагу на фінансових аспектах, питаннях виробництва, матеріально-технічного забезпечення чи реалізації продукції, часто нехтуючи важливістю людського ресурсу — саме працівників, які забезпечують роботу підприємства у всіх його сферах.

Водночас, як наголошується у сучасних наукових підходах до управління, зокрема в контексті прийняття управлінських рішень, ключовим фактором успішності організації виступає персонал, а саме його компетентність, лояльність

та адаптивність до змін [22, с. 89]. Під час реалізації стратегічних планів організації саме людський капітал розглядається як джерело довгострокової конкурентної переваги [22, с. 90].

Процес управління персоналом ґрунтується на застосуванні науково обґрунтованих підходів. Методи управління – це інструменти впливу працівників чи колектив у цілому, які спрямовані на досягнення певних цілей та узгодження дій в рамках виробничого процесу.

Успішність керівника значною мірою визначається тим, наскільки ефективно, гнучко та доречно він застосовує різні методи управління, а також поєднує їх залежно від конкретної ситуації на виробництві [26, с. 32].

Для ефективного управління людськими ресурсами необхідно використовувати відповідні управлінські методи, які докладно розглядаються далі. Під методами управління персоналом розуміють методи цілеспрямованого на працівників і колективи узгодження своєї діяльності межах виробничої системи.

У сфері управління зазвичай виділяють три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (таблиця. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів управління персоналом

Різновид методу	Складові
Адміністративні	формування структури органів управління
	підбір і розміщення кадрів
	розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації
Економічні	техніко-економічний аналіз
	техніко-економічне обґрунтування
	планування
	матеріальне стимулювання
	економічні норми і нормативи
	соціальний аналіз у колективі

Продовження таблиці 1.3

Різновид методу	Складові
Соціально-психологічні	соціальне планування
	соціальний розвиток колективу
	психологічний вплив на працівників

Джерело: [27]

Як зазначається в науковій літературі, гнучке використання методів управління базується на принципі адаптивності — здатності керівника змінювати стиль управління залежно від контексту управлінської ситуації, характеру трудових відносин, мотиваційного профілю працівників [22, с. 146]. Крім того, прийняття ефективних рішень у сфері кадрового менеджменту передбачає врахування як раціональних аргументів, так і соціально-психологічних чинників, що формують поведінку працівників [22, с. 157].

Адміністративні методи управління базуються на формальній владі, дотриманні дисципліни та застосуванні санкцій, і в історичному контексті асоціюються з так званим «методом батога».

Ці методи впливають мотивацію працівників через такі чинники як розуміння важливості дотримання трудової дисципліни, почуття відповідальності, прагнення бути частиною конкретної організації, і навіть сформована культура праці.

Адміністративні підходи охоплюють широкий спектр інструментів впливу, зокрема:

— Правові та нормативні акти — закони, укази, державні стандарти, інструкції та положення, затверджені на офіційному рівні та обов'язкові до виконання;

— Організаційно-розпорядча документація — посадові інструкції, структури управління, системи нормування праці;

— Накази та розпорядження засобу оперативного регулювання діяльності у рамках повсякденного управління.

Основне завдання адміністративних методів управління полягає у формуванні стабільного правового середовища для функціонування організації, забезпечення її правового захисту та гарантування дотримання прав та свобод усіх учасників трудового процесу.

На відміну від них, економічні методи ґрунтуються на принципі стимулювання праці за допомогою матеріальних заохочень та вважаються «методом пряника». Вони передбачають створення мотиваційних умов для працівників та колективу загалом шляхом фінансового інтересу [27, с. 28].

Економічні методи особливо ефективні тоді, коли в організації впроваджена система участі персоналу у процесі прийняття управлінських рішень, що сприяє зміцненню взаємодії між працівником і роботодавцем [22, с. 149].

На макрорівні такими методами є державна податкова політика, система кредитування, цінове регулювання, визначення мінімального рівня оплати праці та розробка стратегічних економічних програм. У межах конкретного підприємства механізми економічного впливу реалізуються через запровадження фінансових і стандартів, систем преміювання, розподілу прибутку, участі працівників у капіталі підприємства тощо.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні моральних стимулів та емоційно-психологічного впливу з метою перетворення службових завдань на внутрішню потребу працівника. Такий підхід включає:

- формування згуртованого колективу та сприятливого психологічного клімату;
- демонстрацію належного особистого прикладу з боку керівництва;
- забезпечення умов задоволення культурних та духовних інтересів співробітників;

- впровадження соціальних і етичних стандартів поведінки;
- моральне заохочення та соціальні гарантії, включаючи заходи соціального захисту.

У контексті прийняття управлінських рішень ці методи набувають вагомого значення, оскільки формують середовище довіри, підтримки та співпраці, що позитивно впливає на якість реалізації управлінських ініціатив [22, с. 150].

Адміністративні методи мають директивний характер — їхній вплив є прямим, безальтернативним та обов'язковим для виконання. У разі порушення передбачено санкції. Економічні та соціально-психологічні методи, навпаки, характеризуються опосередкованим впливом, не передбачають жорсткої регламентації та залишають певну свободу дій для працівника. Їхня ефективність часто залежить від особистісних рис кожного співробітника [28, с. 129].

Точний вимір сили та кінцевого результату дії зазначених методів досить складний. Проте загалом економічні інструменти грають ключову роль системі управління персоналом, формуючи основу управлінського впливу.

При цьому всі методи носять взаємопов'язаний характер і застосовуються в поєднанні, що дозволяє досягти максимальної ефективності.

Серед основних завдань кадрового управління слід виділити забезпечення економічної результативності, зокрема ефективної виробничої діяльності та вкладу працівників у досягнення стратегічних цілей організації з мінімальними витратами. До пріоритетів належать гнучкість, здатність адаптуватися до зовнішніх змін, зростання як матеріальної, і нематеріальної ефективності. У той самий час управління персоналом передбачає як підвищення продуктивності, а й удосконалення системи взаємовідносин усередині колективу відповідно до загальноорганізаційними орієнтирами.

1.3. Ефективність управління персоналом

Ефективність — ключове питання діяльності будь-якої організації. Ефективність управління персоналом має розглядатися як один з основних факторів ефективності діяльності організації в цілому.

Аналіз провідних наукових підходів до оцінки ефективності управління персоналом дозволяє виділити три ключові концепції.

Перша група дослідників розглядає персонал як цілісну виробничу одиницю, що безпосередньо формує кінцеві результати діяльності підприємства. Відповідно до цього підходу, основними критеріями ефективності виступають суто виробничі показники: прибутковість підприємства, собівартість продукції (операційна та збутова), рентабельність, обсяг реалізації, повернення інвестицій, рівень дивідендних виплат, а також якісні характеристики продукції чи послуг.

Незважаючи на те, що такі індикатори справді демонструють підсумкову результативність, вони залежать не тільки від діяльності персоналу, а й від зовнішніх факторів рівня автоматизації, технічного забезпечення, сучасних технологій. Таким чином, через ці метрики складно об'єктивно оцінити внесок саме людського ресурсу.

Представники другого підходу вважають, що ефективність персоналу слід визначати на основі суто трудових показників, що відображають продуктивність і складність завдань, що виконуються. До таких ставляться: продуктивність праці, динаміка його зростання, зміни у собівартості продукції, частка зарплат у структурі витрат, обсяг фонду оплати праці, ступінь виконання виробничих норм, фондоозброєність, трудомісткість продукції, рівень травматизму з виробництва, коефіцієнт проблеми праці тощо.

Хоча цей підхід дозволяє глибше оцінити саме трудову ефективність, його недоліком є обмежений облік організаційних та соціальних чинників, як-от якість управління, мотиваційні механізми чи психологічна атмосфера у колективі.

Третя концепція наголошує на впливі організаційної структури, методів управління, мотивації та міжособистісного клімату на загальну ефективність персоналу. Її прихильники пропонують оцінювати ефективність через соціально-психологічні та організаційні показники: плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, трудову дисципліну, структуру персоналу за професіями та кваліфікації, ефективність використання робочого часу, рівень соціального забезпечення, частоту порушень трудової дисципліни, навантаження працівника, стабільність витрати на одного працівника.

У кожному підході ключова складність — це спроба кількісно висловити якісні показники, щоб здійснити порівняння та ухвалити обґрунтовані управлінські рішення.

Якщо розглядати сукупні витрати організації на персонал, до них зазвичай належать: фонд оплати праці, відрахування до соціальних фондів (пенсійний, страховий), фінансування внутрішніх соціальних ініціатив. Частина цих витрат викликає активні дискусії у контексті конкурентоспроможності компанії та поширення «тіньових» економічних практик.

З метою базового аналізу ефективності управління персоналом пропонується використати таку формулу:

$$E_f = V_{\text{торг}} / Ч_{\text{сер}},$$

де $Ч_{\text{сер}}$ - середньооблікова чисельність працівників організації.

Цей показник дозволяє оцінити фінансову результативність трудових ресурсів у межах всієї організації. [29, с. 170-171]

Одним із ключових факторів підвищення ефективності є впровадження цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, що дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах управління людськими ресурсами. Зокрема, використання систем управління персоналом (HRM-систем) сприяє більш точному аналізу даних про працівників, прогнозуванню їхньої продуктивності та виявленню потреб у розвитку компетенцій.

Крім того, цифрові технології дозволяють впроваджувати гнучкі форми зайнятості, такі як дистанційна робота та гнучкий графік, що підвищує задоволеність працівників та їхню лояльність до організації. Це, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також розвиток цифрової культури в організації, яка передбачає готовність працівників до постійного навчання та адаптації до нових технологій. Це забезпечує гнучкість та інноваційність організації, що є критично важливими в умовах швидких змін на ринку. [30, с. 22]

Ще одним із ключових факторів ефективного управління персоналом є формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Він відображає якість взаємодії між співробітниками, їхню задоволеність умовами праці, рівень довіри, емоційне тло в групі та загальну атмосферу. Внутрішній клімат тісно пов'язаний із соціальною сумісністю працівників, що залежить від подібності моральних принципів, єдності мотивів діяльності та вміння працювати в команді [31, с. 22].

Ефективне управління персоналом можливе лише за наявності умов, що сприяють злагодженій роботі колективу: відсутність суперництва, раціональний розподіл обов'язків, взаємна довіра та підтримка, можливість для кожного реалізувати свої професійні здібності [32, с. 54].

У межах оцінки ефективності управління персоналом виділяють два підходи. Перший пов'язує результативність управління із загальними показниками ефективності підприємства, не визначаючи окремого впливу кадрових процесів. Другий акцентує увагу на спробах виміряти внесок HR-функції у досягнення виробничих цілей. Однак чітких інструментів для такого аналізу ще не вистачає, тому практично частіше застосовують перший підхід [33, с. 136].

Вчені О. Браверман та А. Саулін пропонують створення інтегрального показника ефективності управління персоналом, що враховує найважливіші

показники діяльності у єдиній системі [33, с. 136]. З. Шекшня, у свою чергу, пропонує оцінювати ефективність за допомогою досягнення цілей, мотивації персоналу, компетентності працівників, аналізу HR-статистики та витрат на персонал [34, с. 20].

Однією із проблем у цій сфері є суб'єктивність оцінювання. Це зумовлено як відсутністю єдиної методики, і недооцінкою значимості аналітики у сфері персоналу. Часто організації зосереджуються лише з продуктивності чи витратах, нехтуючи людським чинником.

В умовах української дійсності нерідко управління персоналом або ігнорується взагалі, або оцінюється за вузькими показниками – плинністю кадрів, навчанням, продуктивністю. Таке ізольоване сприйняття кадрової служби зменшує реальний вплив успішність організації.

Ефективність діяльності багато в чому залежить від лідерських якостей керівника, його готовності до постійного розвитку та навчання, уміння підтримувати злагоджену роботу колективу.

Актуальним завданням є системний аналіз чинників, які впливають ефективність управління персоналом. Класифікація цих чинників дозволяє як краще розуміти їх вплив, але раціонально використовувати внутрішні резерви зростання.

Ключову роль мотивації персоналу грають як традиційні форми винагороди (зарплата, пільги), і нові підходи – гнучкий графік, премії за компетенції, що у прибутку, можливість кар'єрного зростання [35, с. 55]. Саме поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів визначає успіх у цій сфері.

А. Моріта зазначав: «Людам потрібні гроші, але вони теж хочуть отримувати задоволення від роботи та пишатися нею» [36, с. 142]. Позитивна мотивація дає кращі результати, ніж примус — свідчать і висновки До. Кіллена, який наголошує: «Негативна мотивація веде тільки до вимушеної згоди. Але кращим варіантом є мотивація, що ґрунтується на позитиві» [37, с. 99].

Крім цього, важливим є облік умов праці, ергономіки, визнання досягнень, а також можливість долучатися до управлінських процесів. Просування по службі та участь у власності (наприклад через опціони чи акції) також суттєво підвищують залучення працівників [38, с. 143]

Отже, ефективність управління персоналом потребує комплексного підходу – від оптимізації кадрової структури до запровадження гнучких мотиваційних систем, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Сільпо-ФУД» одна з найбільших українських торговельних мереж супермаркетів. Форма власності – приватна. Організаційно правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. «Сільпо-ФУД» входить до складу компанії FozzyGroup, яка на даний час є однією з найбільших торговельних корпорацій України. Управління компанією «Фоззі Груп» здійснює Рада засновників. Президент «Фоззі Груп» — Володимир Михайлович Костельман. Магазины "Сільпо" орієнтовані на роздрібну торгівлю. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції. Магазин «Сільпо» — це магазин, в якому представлений широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів, а також практично в кожному магазині мережі гості можуть знайти свіжі і смачні готові страви, приготовлені кулінарами. В магазинах мережі є власні пекарні і кондитерські цехи.[39, с. 2]

Заснування мережі в 1998 році — відкриття супермаркету «Сільпо» в м. Києві на вул. Філатова, 7; відкриття 5 супермаркетів у Києві; розвиток мережі в Києві, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі; розширення до 23 супермаркетів	1998–2002	
Подальше розширення мережі до 81 супермаркету; відкриття нових супермаркетів у 14 містах України	2003–2005	
Запуск власної торгової марки «Премія»; реалізація проєкту з виробництва і продажу готових страв, напівфабрикатів та проєкту власних пекарень; розширення мережі до 143 супермаркетів; запуск програми для постійних Гостей «Сільпо» — «Власний Рахунок»	2006–2007	
Розширення мережі «Сільпо» до 150 супермаркетів; запуск власної торгової марки «Повна Чаша»	2008	
Оновлення обладнання в супермаркетах; розширення мережі; запуск нового формату супермаркетів — делікатес-маркетів Le Silpo та 13 власних торгових марок; запуск власної торгової марки товарів для дітей — «Премія Рікі Тікі»; запуск мобільного додатка; відкриття дизайнерських супермаркетів	2009–2019	

Рис. 2.1. Ключові етапи створення та розвитку «Сільпо-ФУД». Джерело:[41]

Перший «Сільпо» відкрився у 1998 році(рис. 2.1), а сьогодні 30 000 перевершників у понад 300 супермаркетах працюють для гостей по всій країні. В мережі представлена продукція «Власного імпорту» з більше ніж 58 країн світу, проєкт «Лавка традицій», завдяки якому на полицях можна знайти якісно дібрану продукцію невеликих українських виробників і фермерів. Переваги ЛТ для гостя[39, с. 8]:

- натуральні продукти з якісної сировини;
- традиційна технологія виробництва і особлива рецептура;
- відмінний смак;
- за кожним продуктом стоїть людина і його історія;
- гарантія якості «Сільпо»: вся продукція проходить перевірку якості відповідно до норм законодавства;
- обмеження кількості продукту і короткий термін придатності в порівнянні з промисловим виробництвом.

Власні торгові марки «Премія», «Повна чаша», «Зелена країна», «Повна Чарка», а також товари власного виробництва – від запашної випічки «Крафтяр» до солодоців «Власної кондитерської». Переваги ВТМ для гостя[39, с. 6]:

- вигідна вартість всього асортименту товарів для гостей, тому що товар від виробника на полиці магазинів постачається без посередників, у виробника відсутні витрати на рекламу та просування товарів в торговій мережі;
- гарантована якість продуктів, яка забезпечується експертами мережі від етапу вибору виробника до полиць магазинів, включаючи регулярний лабораторний контроль усіх продуктів;
- широкий вибір товарів щоденного споживання для різних категорій гостей;
- прямий контакт з мережею "Сільпо" з усіх питань, що стосуються товарів ВТМ: фахівці ВТМ щодня обробляють відгуки гостей про якість і

асортимент продуктового ряду. Звернутися до мережі можна через телефони гарячих ліній або за допомогою зворотної форми зв'язку на сайті "Сільпо».

Вагомим кроком стало впровадження сучасних технологій – мобільного додатку, самообслуговування, системи scan&go. Також запущено власну службу доставки та сервіс швидкої доставки LOKO.

У ТОВ «Сільпо-ФУД» приділяють велику увагу враженням гостей, тому кожен новий магазин оформлений в індивідуальному дизайні. Нині в мережі близько 100 дизайнерських супермаркетів і 4 делікатес-маркети Le Silpo, кожен з яких має власну концепцію.

Супермаркети «Сільпо» продовжують працювати в умовах війни, роблячи все можливе для безперебійного забезпечення українців продуктами та товарами першої необхідності. Повномасштабне вторгнення Росії створило серйозні виклики для роботи компанії. У перші тижні війни через бойові дії та ракетні удари тимчасово припинили роботу понад 30 супермаркетів у різних регіонах. Згодом більшість магазинів відновили діяльність, проте компанія була змушена закрити розподільчий центр у Харкові та втратила частину складських запасів.

Мережа зазнала особливо значних втрат у містах, що опинилися під окупацією на сході та півдні України. 18 магазинів припинили роботу, деякі з них були повністю зруйновані. Крім того, компанія втратила контроль над складами та логістичними потужностями в цих регіонах.

Попри екстремальні умови, «Сільпо» продовжує адаптуватися та забезпечувати безперебійну торгівлю. Для роботи під час блекаутів компанія встановлює генератори, налагоджує супутниковий інтернет та облаштовує у магазинах «світлі» зони.

Особлива увага приділяється підтримці співробітників і місцевих громад. «Сільпо» надає гуманітарну допомогу, сприяє евакуації, допомагає з пошуком житла та консультує з юридичних та інших важливих питань.[40]

Головна місія мережі - створювати унікальний досвід покупок для своїх клієнтів, саме тому були сформовані певні цінності: [41]

1. Гостинність.
2. Експерименти.
3. Чесність та відкритість.
4. Співпраця.
5. Невпинне перевершення.
6. Турбота про співробітників.
7. Навколишнє середовище.
8. Вміння веселитися.

ТОВ "Сільпо-Фуд" відіграє значущу роль у економічному розвитку Дніпропетровського регіону через такі сфери діяльності (рис. 2.2).

Створення робочих місць
Сплата податків
Розвиток роздрібної торгівлі
Підтримка місцевих виробників
Інвестиції в інфраструктуру

Рис. 2.2. Роль ТОВ «Сільпо-фуд» в економіці Дніпропетровського регіону

Джерело: складено автором самостійно на основі [42,43,44]

Підприємство "Сільпо-ФУД" відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку регіону, створює значну кількість робочих місць для місцевого населення. Десь 39 434 співробітників і воно є одним з найбільших роботодавців. Це створює унікальну можливість для місцевих жителів знайти стабільну роботу з гідною заробітною платою та різноманітним соціальним пакетом, який включає різні пільги та допомоги.

На кінець 2021 року мережа магазинів Сільпо налічувала 333 супермаркетів, у 2022-му році їх кількість трішки зменшилась до 305, а в 2023-

му вже збільшилась до 316. Таким чином, мережа пройшла етап інтенсивного зростання (2017-2021 рр.), короткострокову корекцію (2022 р.) та у 2023 р. відновила поступове розширення, , що можна побачити на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка операційних показників мережі[40]

Торгівельна площа магазинів Сільпо зросла з 340 тис. кв м на кінець 2017 року до 446 тис. кв м на кінець 2023-го.

Мережа «Сільпо» налічує велику кількість магазинів «Сільпо» по всій Україні, які в залежності від географічного розташування є складовими певного регіону «Сільпо». Існує п'ять регіонів «Сільпо»: Центр, Північ, Південь, Захід, Схід.

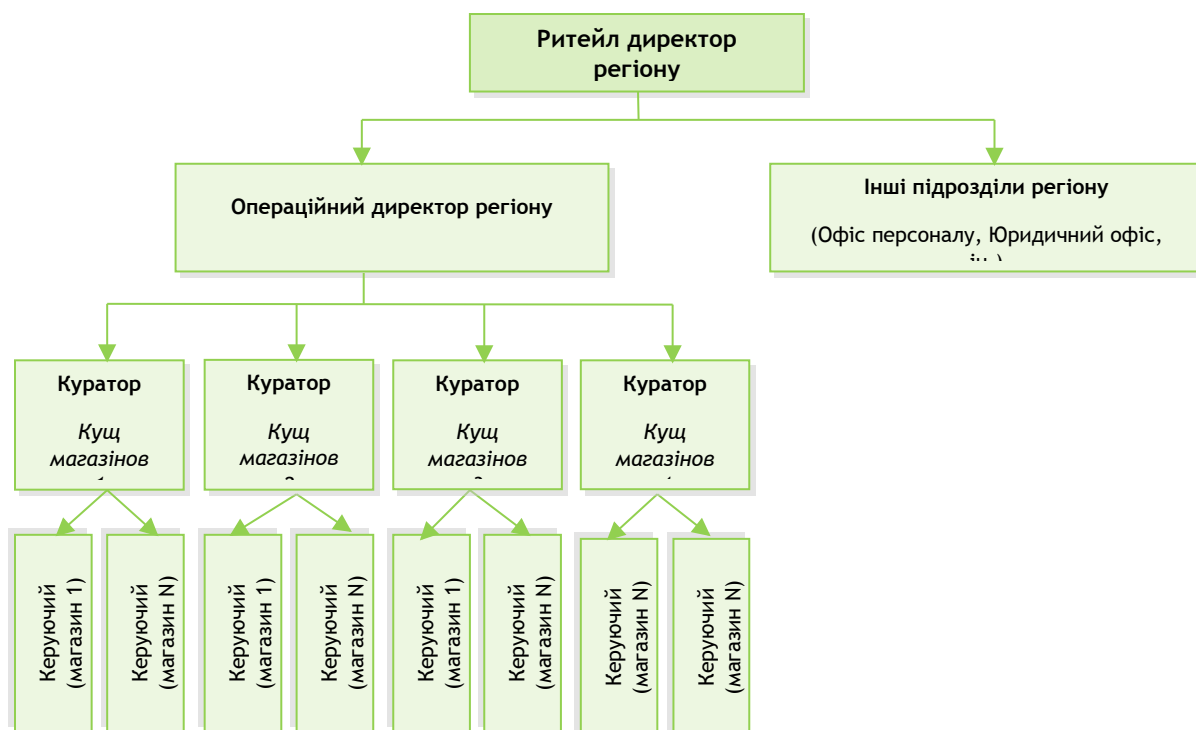


Рис. 2.4. Стисла організаційна схема регіону. Джерело:[39]

Керівниками цих регіонів є Ритейл директора регіонів. У підпорядкуванні у Ритейл директора окремого регіону знаходиться Операційний директор регіону. Йому в свою чергу підпорядковуються куратори, які проводять систематичні перевірки діяльності магазинів певного регіону. Куратор координує кілька територіально пов'язаних магазинів в рамках одного регіону так званий куц. Кількість магазинів, які входять в один куц необмежена - від одного і більше. У кожному регіоні є кілька окремих куців, які підконтрольні окремим кураторам.

Посада операційний директор присутня не в кожному регіоні, в разі якщо такої немає – куратори підкоряються ритейл директору свого регіону.

Організаційна схема (оргсхема) регіону зображена на схемі вище (Рис. 2.4)

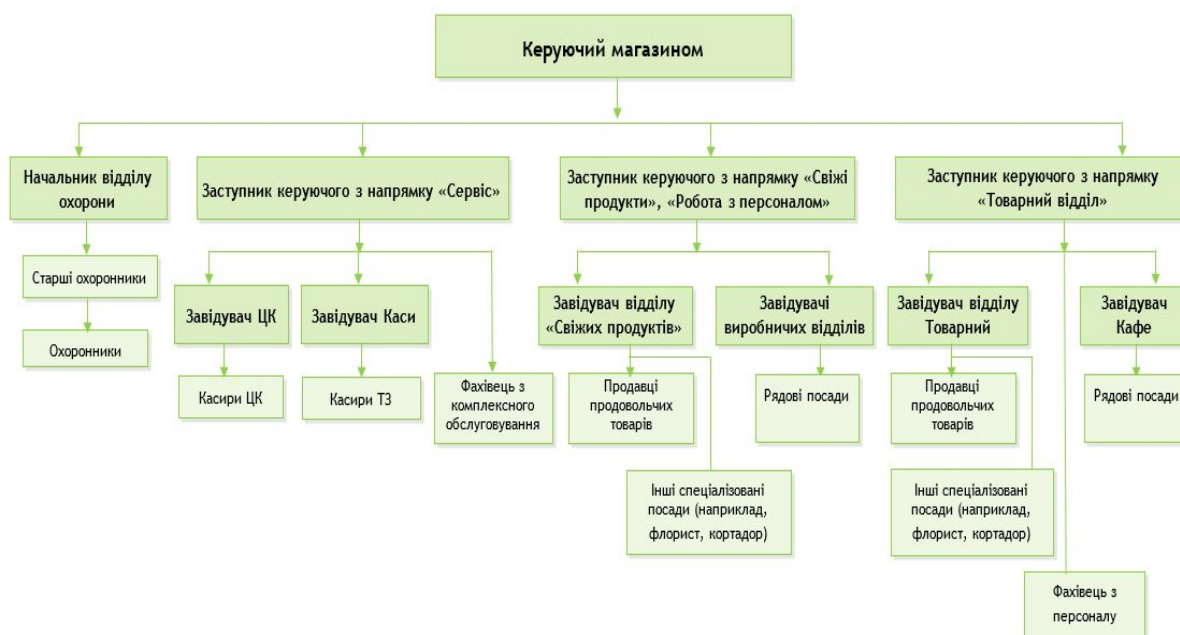


Рис. 2.5. Організаційна структура магазину. Джерело:[39]

Магазин «Сільпо» є злагоджено працюючою організацією, в якій за кожним відділом і посадою закріплені певні функції. Для того щоб магазин працював без збоїв, як єдиний механізм, кожен його співробітник повинен чітко знати і виконувати функції своєї посади, а також знати функції інших посад магазину. Тоді кожен співробітник зможе ефективно виконувати свою роботу і передавати роботу, яка виходить за межі його посади тому, хто за неї відповідає. В результаті робота в магазині буде виконуватися швидко і якісно, гості будуть задоволені обслуговуванням, виторг буде рости, і, відповідно, будуть рости зарплата співробітників магазину.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в «Сільпо-ФУД»

Сьогодні персонал відіграє ключову роль у підтримці та розвитку компанії. Тому важливо визначити основні принципи роботи з персоналом, кадрову політику, а також систему мотивації та стимулювання персоналу.

Система управління персоналом у супермаркеті «Сільпо» складається з кількох ключових елементів, які забезпечують ефективну роботу персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо»

Основні елементи	Зміст
Організаційна структура управління персоналом	Відділ кадрів, менеджери з персоналу, керівники відділів, адміністрація супермаркету
Планування та прогнозування персоналу	Визначення потреби в кадрах, планування штатного розпису, аналіз кадрового резерву
Набір і відбір персоналу	Пошук та рекрутинг, проведення співбесід, оцінка компетенцій кандидатів
Адаптація та навчання персоналу	Програми адаптації, навчальні тренінги, наставництво, стажування
Мотивація та система оплати праці	Основна та преміальна зарплата, бонуси, соцпакети та корпоративні пільги
Оцінка ефективності роботи персоналу	KPI, атестація, оцінка продуктивності, система зворотного зв'язку
Кар'єрний розвиток і управління талантами	Програми внутрішнього розвитку, навчання керівників, планування кар'єри
Корпоративна культура та комунікації	Корпоративні заходи, стандарти компанії, внутрішні комунікаційні платформи
Охорона праці та дотримання трудового законодавства	Контроль норм охорони праці, техніка безпеки, дотримання законодавства

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Кадрова політика є основою системи управління персоналом. Вона охоплює норми, цілі та правила, що регламентують роботу з персоналом. Це

також сукупність запланованих дій, які визначає керівництво організації для досягнення стратегічних цілей і бажаних результатів.

Завдання кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД» :

- оптимальне використання трудового потенціалу;
- формування та підтримка високої ефективності праці співробітників;
- гарантування наявності кваліфікованого персоналу відповідно до потреб організації;

- дотримання встановлених вимог і стандартів виконання робіт. [45].

Основними принципами роботи з персоналом у ТОВ «Сільпо-ФУД» є:

- Цілеспрямованість – передбачає чітке визначення цілей та їхню пріоритизацію.

- Розподіл праці – полягає в диференціації рівнів управління, а також у спеціалізації працівників відповідно до їхніх функціональних обов'язків.

- Відповідальність – означає наявність чітко встановлених завдань для співробітників, а також відповідальність за їхнє невиконання.

- Компетентність – передбачає необхідність володіння менеджерами глибокими знаннями про об'єкт управління або здатність до консультацій з кваліфікованими спеціалістами при ухваленні рішень.

- Дисципліна – вимагає дотримання посадових обов'язків, виконання розпоряджень керівництва, а також дотримання внутрішніх регламентів та нормативних документів.

- Стимулювання – спрямоване на мотивацію працівників шляхом застосування як матеріальних, так і моральних заохочень.

- Ієрархічність – передбачає структуру управління, що ґрунтується на вертикальному підпорядкуванні, де нижчі рівні підзвітні вищим.

Такий підхід сприяє ефективній організації роботи персоналу, підвищенню продуктивності та забезпеченню якісного виконання завдань. [46]

Інформація про склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2023 рік зображена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД» за 2023 рік. [40]

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Всього персоналу	29 514	100%
Промислово-виробничий персонал	27 241	92,3%
з них:		
Робітники	20 295	74,5%
Керівники	3 705	13,6%
Спеціалісти	1 171	4,3%
Непромисловий персонал	2 273	7,7%

У цілому структура персоналу виглядає збалансованою для роздрібної компанії. Однак, варто звернути увагу на співвідношення керівників та спеціалістів, щоб забезпечити ефективне управління та розвиток бізнес-процесів.

Розглянемо показники продуктивності праці у графічному вигляді за допомогою даних рис. 2.6.

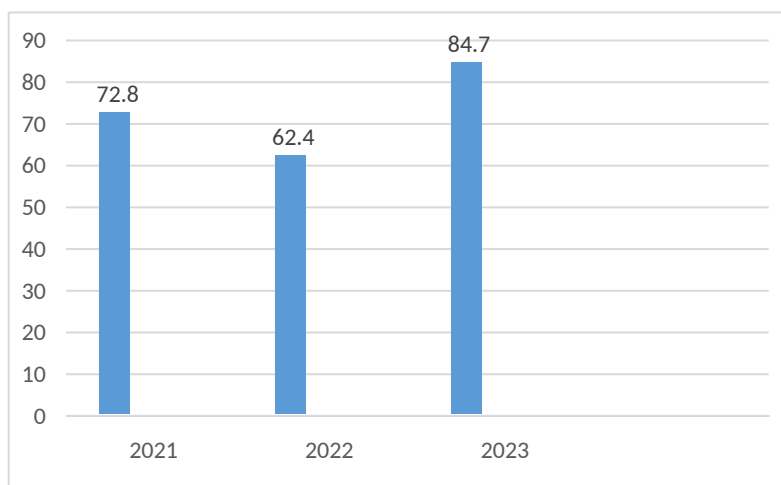


Рис. 2.6. Динаміка виручки підприємства, 2021-2023 рр., млн. грн

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

У 2021 році виручка «Сільпо» склала 72,8 млрд грн, при цьому компанія зазнала збитків у розмірі 1,8 млрд грн. У 2022 році, незважаючи на складні умови, виручка зменшилася до 62,4 млрд грн, що на 6,1% більше, ніж у 2021 році, але компанія продовжила зазнавати збитків у розмірі 1,85 млрд грн. У 2023 році виручка зросла до 84,7 млрд грн, однак чистий збиток залишився на рівні 1,85 млрд грн. Чисельність персоналу «Сільпо» зменшилася приблизно на 11.6% у 2023 році порівняно з 2022 роком. У 2022 році середня кількість працівників становила 33 390 осіб, а в 2023 році цей показник зменшився до 29 514 осіб.[47]

Показником ефективності управління також може служити показник динаміки чисельності персоналу (рис. 2.7).

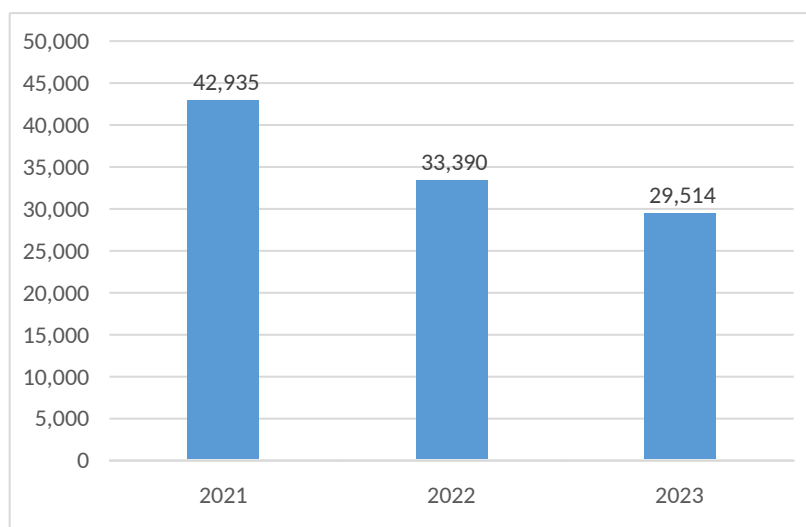


Рис. 2.7. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства, 2021-2023 рр., осіб. Джерело: складено автором самостійно на основі даних ТОВ «Сільпо-ФУД»

Ця динаміка свідчить про зростання чисельності персоналу в 2021 рік, після чого спостерігається зменшення у 2022 та 2023 роках. Зниження чисельності персоналу у 2022 та 2023 роках може бути пов'язане з впливом повномасштабної війни в Україні, яка розпочалася у лютому 2022 року, та її наслідками для економіки та бізнесу. [48]

Також за допомогою даних рис. 2.7 проаналізуємо зміну індексу продуктивності праці. Продуктивність праці розраховується як відношення чистого доходу від реалізації товарів до середньооблікової чисельності персоналу. Аналізуючи ці дані, можна спостерігати таку динаміку продуктивності праці:

2021–2022 рр.: Продуктивність праці зросла на 10,2% (з 1,695 до 1,868 млн грн на одного працівника).

2022–2023 рр.: Продуктивність праці зросла на 53,7% (з 1,868 до 2,870 млн грн на одного працівника).

Загалом, за період з 2021 по 2023 рік продуктивність праці збільшилася на 69,3%. Це свідчить про те, що, незважаючи на зменшення чисельності персоналу, компанія «Сільпо-ФУД» змогла значно підвищити ефективність роботи своїх працівників, що відобразилося у зростанні продуктивності праці.

Мережа «Сільпо» змогла стати одним із беззаперечних лідерів українського ринку роздрібної торгівлі завдяки високому рівню довіри та лояльності мільйонів споживачів по всій країні. Незважаючи на складні економічні умови та геополітичні виклики, компанія продовжує активно розвиватися, впроваджуючи інноваційні підходи та реалізуючи амбітну стратегію зростання. [49]

Керівництво активно залучає працівників до обговорення стратегічних планів, ініціатив та питань, пов'язаних із діяльністю компанії. Регулярні зустрічі, брифінги та відкриті форуми сприяють створенню атмосфери взаєморозуміння та активної участі працівників у житті компанії. Fozzy Group надає велике значення добробуту своїх співробітників. У 2021 році стартувала ініціатива щодо благополуччя, яка включає ряд заходів для підтримки персоналу. Учасники мають можливість приєднатися до програми з підтримки психічного здоров'я Mental Health Program, де проводяться безкоштовні вебінари на цю тему. Крім

того, компанія запровадила сервіс для працівників, що дозволяє звертатися за консультацією до коучів та психологів [50].

В компанії головним принципом роботи є відсутність мікроменеджменту та надання працівникам значної свободи в діях. Навіть у великому бізнесі топ-менеджмент відкритий до спілкування, відсутні безкінечні погодження, і немає контролю кожної частини твоєї роботи. Працівники не обмежені жорсткими правилами та процедурами, і вони встановлюють свої власні цілі, які переглядаються кожні півроку. Ці цілі визначаються не зверху вниз, а після обговорення з керівництвом, щоб працівник зрозумів, як його внесок впливає на особистий результат і результати компанії. Культура компанії сприяє обміну досвідом та знаннями, а також підкреслює важливість тримати одне одного в курсі всіх оновлень.

Особлива увага приділяється аналізу задоволеності співробітників своєю роботою та створенню комфортних умов праці. Шляхом проведення регулярних опитувань, інтерв'ю та програм корпоративного здоров'я, HR-менеджер визначає потреби колективу та робить пропозиції щодо поліпшення робочого середовища. Ще однією важливою функцією є керування конфліктами та співпраця зі співробітниками у вирішенні проблем. HR-менеджер відстежує робочий процес, виявляє можливі конфліктні ситуації та намагається вирішити їх, сприяє покращенню внутрішніх відносин у колективі. Розвиток корпоративної культури є важливою складовою. HR-менеджер здійснює заходи, спрямовані на підтримку позитивного іміджу компанії, організує заходи для підвищення командного духу та проводить тренінги з корпоративних цінностей. Це сприяє формуванню спільної командної ідентичності та підвищує рівень залученості співробітників. Крім того, HR-менеджер грає ключову роль у системі оцінки та винагородження праці. Він створює мотиваційні програми, встановлює критерії оцінки працівників, аналізує результати і робить рекомендації щодо заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та задоволеності персоналу [51].

Основне завдання HR-менеджера у ТОВ "Сільпо-Фуд" полягає в створенні оптимальних умов для розвитку та успішної діяльності персоналу, забезпеченні корпоративного благополуччя та формуванні позитивного іміджу компанії серед її працівників. Він виступає посередником між керівництвом і колективом, допомагає створенню сприятливого робочого середовища та взаємоповаги всередині команди.

Необхідно ретельніше дослідити кадрову політику ТОВ "Сільпо-Фуд". У 2022 році компанія перейшла з традиційної форми навчання на електронне навчання (e-learning). Зокрема, було розроблено 39 електронних навчальних програм для різних професій (продавці-консультанти, продавці свіжих продуктів, кухарі, пекарі, рибні обробники, працівники з відділу м'яса та риби тощо), а також 3 навчальних курси у форматі онлайн-тренінгів ("Курс для керівників магазину", "Курс для заступників керуючого", "Курс з цільового набору персоналу"). Крім того, було розроблено 76 унікальних інтерактивних курсів, які пізніше були включені до нових навчальних програм, що охоплюють різні аспекти роботи (наприклад, використання обладнання, робота з товарними категоріями, комунікація з клієнтами та партнерами тощо). Згідно з участю у виробничому процесі, весь персонал був розділений на великі підгрупи:

1) персонал, який відноситься до промислового виробництва (ПВП). складається з працівників, що безпосередньо займаються виробництвом і його обслуговуванням. Ця група включає працівників основних, допоміжних, підсобних і обслуговуючих цехів, а також служб, які займаються капітальним підсобних і обслуговуючих цехів, а також служб, які займаються капітальним і поточним ремонтом обладнання та транспортних засобів підприємства. Тут також враховуються працівники конструкторських, технологічних організацій і лабораторій, які входять до складу підприємства.

2) непромисловий персонал включає в себе працівників у сфері торгівлі та громадського харчування, житлово-комунального господарства, а також культурних установ, які належать до активів підприємства.

За специфікою виконуваних завдань, персонал поділяється на чотири категорії:

- робітники це особи, які безпосередньо зайняті у виробничому процесі, виконують завдання з виробництва продукції, переміщення товарів на складах, проведення ремонтних робіт, а також надання різноманітних послуг;
- керівники це особи, які відповідають за керування процесами на підприємстві згідно з різними відділами;
- спеціалісти це фахівці, які відповідають за виконання інженерно-технічних, економічних та адміністративних завдань.
- службовці це особи, що займаються підготовкою, оформленням, обліком та контролем документації.

У розпорядженні керівників є багато інструментів, які вони можуть використовувати для додаткового стимулювання та мотивації співробітників. Керівникам рекомендується задіяти різні методи мотиваційного впливу, які базуються на нематеріальному стимулюванні, а також можуть мати більш вагоме значення, ніж матеріальне заохочення[52]:

- Похвала на колективних зборах.
- Подяка із записом до трудової книжки.
- Корируюча бесіда (наодинці із працівником).
- Оцінка.
- Дисциплінарні стягнення (догана, звільнення).
- Сертифікати «Заохочення».

Заохочення працівників:

Welcome новачків – у перший робочий день нові співробітники отримують вітальне повідомлення. Офісним працівникам також надається набір брендovаних речей: блокнот, ручка, кружка та наклейки.

Перевершник кварталу – найкращі працівники відзначаються розміщенням фотографій на дошці пошани. Спочатку кандидатів обирає керівництво за рівнем продуктивності, а фінальне рішення ухвалюють колеги шляхом таємного голосування.

Програма «Лідер» – супермаркети змагаються між собою за основними операційними показниками, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Мотивація наставників – заохочення та підтримка наставників, які допомогли навчити хоча б одного нового працівника за останні шість місяців.

Привітання з днем народження – кожен працівник отримує персональне привітання від компанії (через e-mail або месенджер).

День народження магазину – святкування ювілеїв магазинів колективом (1, 3, 5, 7, 10, 15, 20 років).

StudMovieSilpo – конкурс відеоробіт серед студентів, які працюють у «Сільпо», що сприяє розвитку їхньої креативності та командного духу.

В рамках роботи з персоналом в компанії “Сільпо” задіяні достатня кількість інструментів для того, щоб отримати нагороду “Роботодавець року у ритейлі за версією журналу «Фокус» [53] а саме:

- Навчання персоналу:

В обоймі компанії нараховується 1 260 лекцій, тренінгів, воркшопів і майстер-класів для 16 184 співробітників з 45 тем: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект — стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку» 30 вебінарів для 7 192 співробітників за темами: «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту "Сільпо"», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція» 3 274 мінітренінги від

керуючих та їхніх заступників для 31 860 співробітників з тем «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоров'їжа» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями) [54]

Навчання - прямо впливає на розвиток компанії і покращення показників, тому в компанії працює окремий департамент навчання, який постійно тримає руку на пульсі новинок і розробляє нові матеріали для покращення своїх знань.

Компанія володіє достатньо кваліфікованим персоналом різного віку, який добре справляється зі своїми обов'язками, про що свідчить покращення показників продуктивності праці. Загалом персонал підприємства знаходиться у віковій категорії 20-40 р. Працівники кваліфіковані, закінчили професійні вузи, більшість мають вищу освіту та стаж роботи понад 1 рік.

2.3. Проблеми розвитку та шляхи удосконалення управління персоналом

На етапі розвитку економіки та ринку роздрібної торгівлі кадрове управління у ТОВ Сільпо-ФУД грає одну з найважливіших ролей у забезпеченні стійкості та динаміки зростання компанії. Однак, незважаючи на успіхи на ринку, підприємство стикається з низкою внутрішніх проблем у сфері HR, які вимагають термінового вирішення для підвищення конкурентоспроможності.

Однією з найгостріших проблем залишається висока плинність кадрів. Співробітники, особливо в магазинних підрозділах, часто звільняються через фізичне навантаження, непередбачувані графіки та обмежені можливості кар'єрного просування. Постійні витрати на найму, навчання та адаптацію нового персоналу не тільки підривають бюджет компанії, а й уповільнюють стабільність бізнес-процесів. Для вирішення цієї проблеми доцільно розглянути впровадження системи наставництва, коли досвідчені працівники

супроводжують новачків у перші місяці роботи, сприяючи їхній швидкій інтеграції.

Крім того, недостатній розвиток системи навчання стає бар'єром на формування сильної професійної команди. Існуючі тренінгові програми часто не адаптовані під конкретні потреби співробітників, що знижує мотивацію та бажання залишатися в компанії надовго. Рішенням може стати створення індивідуальних освітніх маршрутів, що дозволяють кожному працівнику проходити необхідні курси відповідно до етапу розвитку кар'єри та посади.

Не менш актуальною є проблема мотивації персоналу. Система премій і заохочень у деяких випадках сприймається працівниками як непрозора, що спричиняє зниження залученості та зростання напруженості в колективі. Для підвищення довіри необхідно оновити принципи преміювання, запровадивши чіткі KPI та регулярне публічне визнання досягнень кожного працівника.[55]

Особливу увагу слід приділити удосконаленню внутрішньої комунікації. Часто співробітники дізнаються про зміни в політиці компанії із запізненням або у спотвореній формі, що тягне за собою чутки та плутанину. Налагодження ефективних каналів передачі інформації, зокрема внутрішніх порталів, корпоративних чатів та регулярних зборів, сприятиме підвищенню організаційної цілісності.

Ще одним викликом залишається недостатня цифровізація HR-процесів. Багато процедур досі виконуються вручну або із застосуванням застарілих технологій, що уповільнює обробку даних та прийняття рішень. Перехід до сучасних автоматизованих HRM-систем забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації, скоротить час на адміністративні операції та дозволить краще аналізувати потреби персоналу.

Крім аналізу проблем, доцільно запропонувати практичні шляхи їх вирішення, узагальнені в таблиці 2.3 :

Таблиця 2.3

Основні проблеми управління персоналом у ТОВ «Сільпо-ФУД» та шляхи їх вирішення

Проблема	Наслідки	Шляхи вирішення
Висока плинність кадрів	Збільшення витрат на набір та навчання персоналу, зниження стабільності роботи магазинів	Впровадження наставництва, покращення умов праці, створення можливостей кар'єрного зростання
Недостатній розвиток персоналу	Падіння якості обслуговування клієнтів, втрата кваліфікованих працівників	Створення індивідуальних освітніх маршрутів, запуск корпоративної освітньої платформи
Недосконала мотиваційна система	Зниження залученості та мотивації персоналу	Вдосконалення системи преміювання за досягнення KPI, запровадження нематеріальних стимулів
Слабка внутрішня комунікація	Непорозуміння серед працівників, зниження корпоративної культури	Розвиток корпоративних інформаційних каналів, регулярні комунікаційні заходи
Відсутність цифровізації HR-процесів	Втрата часу та ресурсів на обробку даних вручну	Впровадження сучасних HRM-систем, автоматизація рекрутингу та оцінки результативності

Джерело: складено автором самостійно на основі [56,57].

Доповненням до запропонованих заходів можна розглядати конкретні реальні рішення, які успішно працюють в інших великих компаніях роздрібної торгівлі та доцільно адаптувати до "Сільпо-ФУД" (табл. 2.4.):

Таблиця 2.4

Реальні приклади вирішення проблем управління персоналом та очікувані результати для ТОВ «Сільпо-ФУД»

Проблема	Приклад вирішення	Компанія-приклад	Очікуваний результат для «Сільпо»
Висока плинність кадрів	Програма наставництва “Buddy System” для новачків протягом 3 місяців	Rozetka	скорочення плинності на 15–20%; оперативна інтеграція нових співробітників
Недостатній розвиток персоналу	Внутрішня онлайн-платформа з персоналізованими курсами	Нова Пошта (Україна)	Зростання кваліфікації; підвищення лояльності до компанії
Недосконала мотиваційна система	Бонуси за результативність на основі KPIs та програма лояльності	Coca-Cola (Міжнародна)	Підвищення залученості та продуктивності на 10–15%
Слабка внутрішня комунікація	Корпоративна платформа для обміну знаннями та навчання	METRO Cash & Carry (Україна)	Покращення взаємодії між відділами та зниження кількості помилок через відсутність інформації
Відсутність цифровізації HR-процесів	Впровадження хмарної HRM-платформи з аналітикою в реальному часі	ПриватБанк (Україна)	Автоматизація рекрутингу та оцінки; оперативні управлінські рішення

Джерело: складено автором самостійно на основі [58].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що успішне розвиток управління персоналом у ТОВ "Сільпо-ФУД" залежить від комплексної модернізації HR-сфери: від удосконалення навчання та мотивації співробітників до цифровізації процесів та покращення комунікацій усередині компанії. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише знизити витрати та мінімізувати

плинність кадрів, а й закласти підвалини для сталого зростання компанії в умовах жорсткої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади системи управління персоналом, а також проведено детальний аналіз її реалізації на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД». У теоретичній частині було розкрито сутність, завдання, функції та основні підходи до управління персоналом як одного з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організації. Було встановлено, що ефективна кадрова політика сприяє не тільки професійному зростанню працівників, а й забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Управління персоналом є невід'ємною складовою стратегічного розвитку сучасної організації, адже саме людські ресурси відіграють провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, інноваційності та стабільності підприємства. Дослідження засвідчує, що ефективне управління персоналом ґрунтується на поєднанні загальних управлінських функцій – таких як планування, організація, мотивація й контроль – із спеціалізованими кадровими процесами, які охоплюють рекрутинг, навчання, оцінювання, розвиток та утримання працівників. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування організаційної структури, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх викликів.

У центрі сучасної кадрової політики перебуває людина як активний суб'єкт виробничих відносин, що вимагає впровадження гнучких, орієнтованих на розвиток та мотивацію працівників управлінських методів. Застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів впливу дає змогу гармонізувати інтереси організації та персоналу. Адміністративні методи забезпечують структурованість і дисципліну, економічні – формують матеріальну зацікавленість, а соціально-психологічні сприяють створенню

сприятливого психологічного клімату та залученості до корпоративних цінностей. Саме поєднання цих інструментів створює передумови для досягнення високої продуктивності, зменшення плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця.

Розгляд практичного прикладу мережі супермаркетів «Сільпо» демонструє ефективність сучасного підходу до управління персоналом на великому підприємстві роздрібної торгівлі. Система управління персоналом у ТОВ «Сільпо-ФУД» демонструє високий рівень організації, адаптивності та стратегічного підходу до роботи з кадрами. Серед ключових сильних сторін варто виокремити розвинену кадрову політику, що ґрунтується на принципах цілеспрямованості, відповідальності, компетентності, стимулювання та ієрархічності. Компанія успішно впроваджує сучасні підходи до навчання персоналу, зокрема через системи e-learning та спеціалізовані онлайн-курси, що свідчить про її інноваційність та готовність інвестувати у розвиток людського капіталу. Високий рівень залученості працівників, підтримка корпоративної культури, гнучка система мотивації, а також постійний моніторинг задоволеності персоналу створюють позитивне робоче середовище та сприяють формуванню лояльності співробітників. Значним досягненням є й помітне зростання продуктивності праці, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, що говорить про ефективність управлінських рішень.

Разом з тим, у системі управління персоналом компанії наявні певні проблеми. Зокрема, незважаючи на зростання виручки, компанія продовжує зазнавати збитків, що може створювати ризики для стабільності кадрової політики в довгостроковій перспективі. Також актуальним завданням є подальше посилення нематеріальної мотивації та індивідуального підходу до управління талантами в умовах високої конкуренції на ринку праці.

У цілому, система управління персоналом у «Сільпо» перебуває на високому рівні зрілості та має значний потенціал для подальшого розвитку.

Разом із тим, результати аналізу виявили й низку проблемних моментів. Одним із них є нерівномірне навантаження на працівників у години пік, що спричиняє емоційне вигорання, зниження якості обслуговування та збільшення плинності кадрів. Попри дієвість системи преміювання, вона потребує більшої гнучкості та прозорості, адже іноді працівники не повністю розуміють логіку її нарахування, що знижує її мотиваційний ефект. Також відзначено недостатню персоналізацію підходів до професійного розвитку: хоча курси й проводяться регулярно, частина персоналу не має чіткого розуміння кар'єрної траєкторії всередині компанії.

Зокрема, основними слабкими місцями виступають: висока плинність кадрів, недостатній розвиток персоналу, недосконалість мотиваційної системи, слабка внутрішня комунікація та відсутність цифровізації HR-процесів.

Плинність кадрів залишається однією з головних загроз для стабільного функціонування підприємства. Часті звільнення створюють постійний кадровий дефіцит, призводять до додаткових витрат на пошук та адаптацію нових працівників, а також негативно впливають на командну згуртованість. Така ситуація часто є наслідком як нерівномірного навантаження, так і недостатньо чітких перспектив кар'єрного зростання.

Недостатній розвиток персоналу свідчить про обмежену реалізацію стратегічної функції навчання. Відсутність системної моделі підвищення кваліфікації знижує мотивацію співробітників до самореалізації та обмежує потенціал внутрішнього кадрового резерву. Наявні програми часто є шаблонними, без урахування індивідуальних траєкторій розвитку, що стримує професійне зростання працівників.

Мотиваційна система, попри певну ефективність у матеріальному аспекті, має значні недоліки. Зокрема, непрозорі критерії преміювання, відсутність індивідуалізованого підходу до мотивації та недооцінка нематеріальних факторів

(визнання, зворотний зв'язок, кар'єрна підтримка) знижують її стимулювальну силу та можуть сприяти виникненню відчуття несправедливості серед персоналу.

Слабка внутрішня комунікація призводить до дефіциту зворотного зв'язку, виникнення непорозумінь, розриву між стратегічними цілями керівництва та повсякденними діями персоналу. Відсутність відкритих каналів комунікації негативно впливає на організаційний клімат і рівень довіри в колективі.

Особливо актуальною проблемою є відсутність цифрових інструментів в HR-процесах. Автоматизація рутинних завдань, впровадження HR-аналітики, використання платформ для навчання та оцінювання персоналу не тільки підвищили б ефективність управління, а й сприяли б кращому розумінню потреб працівників. Недостатній рівень диджиталізації призводить до перевантаження HR-фахівців, втрати часу та уповільнення ухвалення рішень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для досягнення довготривалого успіху та забезпечення стабільного функціонування організації, необхідно сфокусуватися на глибокому реформуванні кадрової політики. Рекомендовано впровадити системний підхід до навчання, розробити гнучку модель мотивації з урахуванням особистих потреб працівників, покращити внутрішню комунікацію шляхом створення відкритих платформ для обговорення та ініціатив, а також цифровізувати ключові HR-функції. Тільки через синергію організаційних змін і стратегічних інвестицій у людський капітал можна досягти високої результативності та сформувати конкурентну перевагу на ринку праці.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. С. Одинцової. – Х. : ХарPI УАДУ, 2012. – 492 с.
2. Пилипенко А. А. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
3. Базилевич В. Д., Балан І. І., Герасимчук О. М. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Знання, 2021. – 432 с.
4. Сидоренко В. Ю., Грузінов Б. В., Шапіро В. Д. Менеджмент : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 352 с.
5. Кравченко В. О. Основи менеджменту : навч. посіб. – Одеса : Атлант, 2012. – 211 с.
6. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
7. Михайлов С. І. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 536 с.
8. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств : системно-орієнтований підхід : монографія. – Вінниця : Нілан, 2017. – 397 с.
9. Бакка В. Д., Євтухова Т. І., Шевченко А. П. Менеджмент. – 5-те вид., переробл. і допов. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
10. Домінік Р., Даніель С. Управління / пер. з фр. – К. : Основи, 1995. – 442 с.
11. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. – Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
12. Менеджмент : підручник / за ред. Т. П. Остапчук. – Житомир : Державний ун-т «Житомирська політехніка», 2021. – 856 с.
13. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук. – Хмельницький, 2017. – 10 с.

14. Keenan T. Human Resource Management. – Edinburgh : Edinburgh Business School, 2015. – 38 p.
15. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації / Г. Д. Ковальов // Персонал. – 2000. – № 8. – С. 14–19.
16. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т. І. Балановська // Наук. вісн. НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52.
17. Юрчук М. П., Захарчук Д. Ст. Мотивація персоналу у системі управління банку // Агросвіт. – 2018. – № 9. – С. 64–70.
18. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. – К. : [б. в.], 2013.
19. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур / М. Райсс // Проблеми теорії і практики управління. – 2014. – № 5. – С. 14–16.
20. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств / К. Саруханов // Проблеми теорії і практики управління. – 2014. – № 4. – С. 71–76.
21. Салова Т. Б. Оцінювання персоналу в системі управління // Електрон. зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. – 2013. – № 2.
22. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 4-те вид., переробл. і доп. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.
23. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків, О. С. Коцур, В. М. Островерхов та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкільняка. – Тернопіль, 2022. – 280 с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
25. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств : системно-орієнтований підхід : монографія. – Вінниця : Нілан, 2017. – 397 с.

26. Мігус І. П., Черненко С. О. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки // Бізнесінформ. – 2013. – № 10.
27. Пушкар'ов М. М. Кадровий менеджмент. – К. : Знання, 2014. – 125 с.
28. Маслов Є. В. Організація кадрової служби на підприємстві / Є. В. Маслов // Персонал. – 2013. – № 8. – С. 32–36.
29. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2016. – 210 с.
30. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія / за ред. Ю. Є. Петруні, О. Ф. Івашини. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с. Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент/ О.Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
31. Хромова О. І. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 292 с.
32. Менеджмент персоналу : підручник / за ред. О. А. Гвоздя. – К. : Академвидав, 2019. – 568 с.
33. Сучасні підходи до оцінювання персоналу : монографія / В. П. Литвиненко, Н. І. Гончарук, Ю. С. Мельниченко. – Х. : ФОП Панов А. М., 2020. – 248 с.
34. Дробот Т. І. Управління персоналом : навч. посіб. – Дніпро : Нац. гірн. ун-т, 2017. – 214 с.
35. Захарченко В. І., Горбенко А. І. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 208 с.
36. Крейнин Є. В. Методи управління персоналом : навч. посіб. – К. : Ліра-К, 2020. – 276 с.

37. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. / В. М. Зубенко, Т. В. Ільчук, І. О. Кириченко та ін. – К. : Академвидав, 2021. – 304 с.
38. Новікова О. А. Менеджмент персоналу : підручник. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 348 с.
39. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. І. Мікула, Н. С. Герасименко. – Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2020. – 256 с.
40. Швіндт Дж. Основи управління персоналом / Дж. Швіндт, Артур Вуд. – К. : Основи, 1996. – 367 с.
41. Власова Н. В. Управління персоналом організації : навч. посіб. – К. : Каравела, 2022. – 312 с.
42. Плотніков О. М. Психологія управління : навч. посіб. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 234 с.
43. Гусарова В. В. Організаційна поведінка : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 198 с.
44. Лазнюк В. В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2021. – 360 с.
45. Бондар І. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. – Чернівці : ЧНУ, 2018. – 240 с.
46. Іванова Л. М. Система управління персоналом на підприємстві : монографія. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – 224 с.
47. Козаченко А. В., Лаптев С. І. Корпоративна культура та управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 328 с.
48. Колот А. М. Людський капітал : сучасний вимір та управління розвитком : монографія. – К. : КНЕУ, 2014. – 296 с.
49. Мінаєва І. О. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Ліра-К, 2022. – 284 с.
50. Максакова Л. П. Управління персоналом у XXI столітті : виклики, тренди, інструменти : монографія. – Дніпро : УМСФ, 2023. – 312 с.

51. Чернега О. М. Оцінка ефективності управління персоналом : навч. посіб. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 276 с.
52. Скляренко Т. В. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 300 с.
53. Гайдай Я. Б. Мотивація персоналу : навч. посіб. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. – 244 с.
54. Даниленко А. І. Інструменти стратегічного управління персоналом : навч. посіб. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 198 с.
55. Костюк О. П. Управління персоналом : навч. посіб. – К. : Ліра-К, 2021. – 216 с.
56. Бобровська О. С. Професійний розвиток персоналу : навч. посіб. – Х. : ФОП Панов А. М., 2022. – 284 с.
57. Захарченко І. І. Управління змінами в системі HRM : монографія. – Київ : НАДУ, 2023. – 248 с.
58. Петренко І. В. HR-аналітика в системі управління персоналом : навч. посіб. – Дніпро : УМСФ, 2024. – 210 с.