Міністерство освіти і науки України

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління ЗУНУ

Кафедра економіки та економічної теорії

**КУРСОВА РОБОТА ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ**

на тему: Тренди сучасних змін в управлінні персоналом компанії (на прикладі ТОВ «Сільпо-фуд»)

Студентки групи ЕУБ– 41, Заяць О. Р.

Науковий керівник: к.е.н., доцент

Національна шкала \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцінка: ECTS\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Члени комісії: \_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль

2024

## ЗМІСТ

[ЗМІСТ 1](#_Toc182801676)

[ВСТУП 2](#_Toc182801677)

[РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади змін в управлінні людськими ресурсами в динамічному бізнес-середовищі 5](#_Toc182801678)

[РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ, ВИКЛИКІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО») 14](#_Toc182801679)

[Розділ 3. Практичні рекомендації для ефективного управління персоналом в умовах невизначеності (на прикладі «СІЛЬПО») 26](#_Toc182801680)

[ВИСНОВКИ 35](#_Toc182801681)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **Помилка! Закладку не визначено.**](#_Toc182801682)

## ВСТУП

Управління персоналом стало критично важливим елементом у діяльності сучасних підприємств, установ і організацій, оскільки значно впливає на їхню здатність залишатися конкурентоспроможними. В умовах стрімкої зміни ринкових умов, компанії змушені безперервно адаптуватися до нових вимог. Ці зміни висувають нові вимоги не лише до бізнес-процесів, але й до самих працівників, яким доводиться швидко реагувати на попит і пристосовуватися до нових функціональних обов’язків. У результаті, управління персоналом займає провідні позиції в загальній системі менеджменту компанії, стаючи невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства.

Сучасна методологія управління персоналом відзначається специфічною термінологією, власними характеристиками діяльності, розробленими процедурами та способами взаємодії. Комерційна динаміка вимагає від кожного співробітника безперервного підвищення кваліфікації та відповідності швидко зростаючим професійним стандартам. Ця реальність призводить до ускладнення системи стимулювання та мотивації персоналу, особливо через зростання кількості короткострокових контрактів і жорсткі прив'язки матеріальних винагород до прибутковості підприємства. Наявність структурованої служби управління персоналом стає ключовим елементом для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Компетентна, вмотивована та професійно підготовлена команда здатна вирішувати найскладніші завдання, швидко адаптуючись до змінних умов. Проте колектив, схильний до внутрішніх конфліктів та неконструктивної конкуренції, може стати перепоною на шляху до реалізації навіть найуспішніших проєктів. Сучасні тенденції управління персоналом фокусуються на «якості» людського капіталу, його потенціалі та залученості до процесів розвитку компанії. Перспективи успіху підприємства в довгостроковому періоді залежать не лише від його фінансових результатів, а й від ступеня залученості співробітників, їхнього бажання та здатності активно долучатися до вдосконалення процесів і сприяти стратегічному розвитку організації.

**Об’єктом даного дослідження** є організація системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-фуд», яке спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами через широку мережу супермаркетів. **Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти сучасних змін у системі управління персоналом компанії.

**Метою цього дослідження** є ґрунтовне вивчення теоретичних основ і сучасних практик організації, функціонування та вдосконалення системи управління персоналом компанії в умовах динамічного розвитку ринку.

Для досягнення мети дослідження, пов'язаної з вивченням трендів змін в управлінні персоналом на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд», було поставлено такі завдання:

1. Визначити основні теоретичні засади управління людськими ресурсами в умовах динамічного бізнес-середовища.

2. Дослідити сучасні тенденції та виклики в управлінні людськими ресурсами з огляду на глобалізацію, технологічні зміни, вплив економічної та політичної нестабільності.

3. Проаналізувати особливості управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд» з урахуванням специфіки кадрової політики, структурної організації, рівня залученості працівників та застосування сучасних мотиваційних практик.

4. Оцінити ефективність кадрової політики компанії в умовах викликів сучасності, таких як військові дії, економічна невизначеність та зростання конкуренції на ринку праці.

5. Розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Методологія дослідження** спирається на системний підхід та методи наукового пізнання, що дає змогу розглядати систему управління персоналом як цілісний механізм, здатний адаптуватися до ринкових змін. Використання ретроспективного та порівняльного аналізу дозволило оцінити ефективність управлінських рішень та визначити їх практичну значущість.

**Практична цінність** цього дослідження полягає у можливості адаптувати розроблені рекомендації для покращення системи управління персоналом на будь-якому підприємстві цієї сфери діяльності. Запропоновані вдосконалення можуть стати основою для досягнення значних економічних результатів і сприяти стабільному розвитку підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 1

## Теоретичні засади змін в управлінні людськими ресурсами в динамічному бізнес-середовищі

У сучасних економічних умовах людський капітал є основою будь-якої організації, і тому управління персоналом стає центральною ланкою в загальній системі менеджменту. Персонал – це ресурс, який здатен не лише забезпечувати ефективне функціонування підприємства, але й створювати конкурентні переваги завдяки своєму досвіду, знанням і кваліфікації. Відтак, поняття «управління персоналом» займає важливе місце у науковій літературі, де представлене різноманітними підходами і трактуваннями.

Концепція управління персоналом залишається однією з найважливіших і водночас дискусійних тем у сучасній економічній науці. Її багатогранність та значущість як складової загальної системи менеджменту зумовлюють розмаїття підходів до вивчення та інтерпретації цього феномену. Основні наукові дискусії концентруються навколо двох ключових підходів: системного та функціонального.

Системний підхід до управління персоналом ґрунтується на розгляді людських ресурсів як важливого елемента стратегічного потенціалу компанії. Дослідники, що дотримуються цього погляду, акцентують увагу на взаємозв'язку економічних, соціальних, організаційних і психологічних факторів, які впливають на загальну продуктивність праці. Основна увага приділяється інтеграції управлінських рішень у рамках довгострокової стратегії підприємства. Зокрема, управління персоналом розглядається як засіб формування конкурентних переваг шляхом створення сприятливих умов для розвитку людського капіталу. Проте системний підхід іноді критикують за недостатню деталізацію, що може ускладнювати вирішення конкретних питань у сфері управління кадрами.

Функціональний підхід, який часто асоціюють із представниками німецької школи менеджменту, зосереджується на деталізованому аналізі окремих елементів управління персоналом. У цьому контексті досліджується ефективність таких процесів, як планування потреб у персоналі, добір, адаптація, мотивація, розвиток компетенцій працівників, оцінювання їхньої ефективності, а також впровадження соціальних програм. Перевагою цього підходу є можливість створення ефективних інструментів для вирішення практичних завдань, однак недоліком може стати обмеженість у врахуванні стратегічного контексту та взаємозв'язків між окремими функціями.

Синтез цих двох підходів може слугувати основою для побудови ефективної системи управління персоналом, яка буде одночасно стратегічно орієнтованою та функціонально гнучкою. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища саме така інтеграція дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, але й забезпечувати стійкість компанії до зовнішніх викликів, створюючи умови для її сталого розвитку.

Отже, сутність поняття «управління персоналом» полягає у створенні системного підходу до впливу на процес формування і розвитку робочої сили в межах підприємства. Це передбачає забезпечення умов для максимально ефективного використання трудових характеристик і потенціалу працівників, що сприяє прибутковій діяльності організації та розвитку її співробітників. Така система включає комплекс методів, технологій та процедур, орієнтованих на ефективну роботу з кадрами, і є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії.

В управлінській структурі персонал не лише реалізує політику компанії, а й впливає на стратегічну позицію на ринку, характер виробничої діяльності та обсяг продукції. Отже, вдало організована система управління персоналом стає важливим елементом забезпечення стабільності та успішного розвитку підприємства в умовах постійних змін і конкуренції.

Сучасний бізнес функціонує в умовах безпрецедентної динаміки, що вимагає від компаній постійної адаптації. У цьому контексті управління персоналом перестає бути рутинною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент, здатний забезпечити компанії конкурентну перевагу.

Актуальні тенденції в управлінні персоналом тісно пов’язані з інтеграцією інноваційних технологій, що є наслідком загальної цифровізації економіки. Інновації в цій сфері можна розглядати з кількох аспектів. Перший аспект стосується впровадження новітніх технологічних рішень, які трансформують традиційні підходи до управління людськими ресурсами. «Формування та функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій.» [22, с. 97]. Це, зокрема, включає використання платформ на основі штучного інтелекту, автоматизованих HR-систем і аналітичних інструментів для управління продуктивністю, розвитку кар’єри та оцінки персоналу. Другий аспект – це адаптація вже існуючих кадрових процесів до вимог сучасного цифрового середовища через автоматизацію, спрощення комунікацій та інтеграцію хмарних рішень.

З економічної точки зору інновації в управлінні персоналом є стратегічними інвестиціями у розвиток людського капіталу. Використання технологій дозволяє не лише зменшити витрати на адміністрування кадрових процесів, але й створити умови для підвищення продуктивності праці. Такі зміни сприяють формуванню конкурентних переваг компанії за рахунок підвищення якості управління персоналом, покращення умов праці та зменшення рівня плинності кадрів. Крім того, впровадження технологій підвищує задоволеність працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність і готовність до довгострокової співпраці з організацією.

Інноваційні підходи спрямовані на вирішення комплексу взаємопов’язаних завдань. Одним із ключових викликів є підвищення адаптивності персоналу до швидко змінюваних умов ринку. Працівники мають не лише володіти поточними навичками, але й бути готовими до їх оновлення та перекваліфікації відповідно до нових викликів. У цьому контексті пріоритетними стають гнучкі системи навчання та розвитку, які базуються на використанні онлайн-платформ, інтерактивних симуляцій і персоналізованих програм.

Ще одним важливим завданням є оптимізація процесів праці. Сучасні технології, такі як автоматизація рутинних операцій і використання аналітики великих даних, дають змогу звільнити час співробітників для виконання складніших і творчих завдань. Це не лише підвищує ефективність праці, але й сприяє професійному зростанню персоналу.

Особливої уваги заслуговує інвестування в розвиток людського капіталу, адже саме компетенції, креативність та мотивація працівників стають рушійними силами успіху бізнесу. «В умовах сьогодення професійний розвиток персоналу - одна із найбільш важливих складових загального ефективності бізнесу» [23, с. 3]. Сучасні компанії створюють умови для безперервного навчання, розвитку лідерських якостей і кар’єрного росту, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Зрештою, формування позитивного соціально-психологічного клімату в організації є ще одним важливим напрямом. Технології сприяють не лише оптимізації робочих процесів, але й створенню комфортного середовища для працівників, у якому вони відчувають свою значущість і підтримку. Мотивація, задоволеність умовами праці та лояльність персоналу є запорукою довгострокового успіху організації. Таким чином, інновації в управлінні персоналом стають важливим чинником забезпечення стабільності та розвитку сучасних підприємств.

«Яскравим прикладом є відома компанія “General Electric”, команда якої складається з генерального директора, фінансового директора та директора з управління капіталом. Команда має символічну назву “G3”. Водночас велика кількість науковців виділяє «золотий трикутник», до якого входять директор з маркетингу, ІТ-директор та фінансовий директор. Деякі керівники груп з надання професійних послуг відзначають «керівний дует», тобто команду з двох керівників, які займаються вирішенням конфліктів» [10, с. 869].

Сучасні HR-системи є важливим інструментом для автоматизації управлінських процесів. Вони дозволяють оптимізувати кадровий облік, спрощувати рекрутинг, моніторити ефективність співробітників і впроваджувати індивідуалізовані програми розвитку. Використання платформ, таких як Workday, SAP SuccessFactors або BambooHR, сприяє персоналізації роботи з працівниками. Завдяки аналітиці великих даних, компанії отримують можливість прогнозувати плинність кадрів, розробляти персоналізовані мотиваційні стратегії та оцінювати рівень задоволеності співробітників.

Сучасний ринок праці зазнає глибоких трансформацій, які викликані як технологічним прогресом, так і змінами в соціально-економічних умовах. Одним із найхарактерніших трендів є зростаюча популярність альтернативних форм зайнятості.

«Нині саме альтернативні форми найму робітників стають все більш поширеними в економіці, про що говорить така тенденція. Склад робочої сили швидко змінюється. Тільки в США, Європі та в Індії близько 77 мільйонів осіб працюють як фрілансери. Більше 40% працівників США зайняті через так звані альтернативні способи працевлаштування (тимчасова робота, гіг-робота та неповний робочий день), і цей показник невпинно зростає. Таким чином, традиційні відносини формату «роботодавець – працівник» відходять на задній план» [10, с. 869].

Така динаміка свідчить про радикальні зміни в традиційних уявленнях про роботу. Компанії все частіше відходять від моделі постійної зайнятості, надаючи перевагу залученню фахівців на проектній основі або замовленню послуг у сторонніх виконавців. Це дозволяє їм бути більш гнучкими, швидко адаптуватися до змін ринку та оптимізувати витрати.

Зростання альтернативних форм зайнятості має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки. З одного боку, це стимулює інновації, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє розвитку малого бізнесу. З іншого боку, воно може призвести до зростання нестабільності доходів, погіршення соціальних гарантій для працівників та посилення нерівності.

Швидкий розвиток нестандартних форм зайнятості ускладнює завдання HR-спеціалістів. Пошук та залучення кваліфікованих виконавців на конкретні проекти стає все більш складним завданням. Крім того, відсутність стабільних трудових відносин може вплинути на лояльність працівників та їхню залученість до вирішення стратегічних завдань компанії.

«Перед роботодавцями виникає можливість швидкого найму працівників чи аутсорсингу певних послуг, але також постають нові виклики. Перша проблема пов’язана зі здатністю знайти необхідну кількість потрібних працівників для виконання завдання в конкретний час. Друга проблема виявляється в тому, що далеко не всі працівники мають однакові погляди на те, якими повинні бути відносини між роботодавцями та робітниками» [10, с. 869-870]. Це призводить до необхідності розробки нових інструментів та підходів, які дозволили б компаніям ефективно керувати різноманітним складом робочої сили.

Одним з яскравих прикладів є успішне використання компаніями зовнішніх експертів. Залучаючи фрілансерів, консультантів та інших спеціалістів на проектній основі, організації отримують доступ до унікальних знань та досвіду, який може бути недоступний всередині компанії. Це дозволяє пришвидшити розробку нових продуктів, вирішувати складні завдання та підвищувати загальну ефективність.

HR-брендинг або маркетинг персоналу став важливим елементом для залучення та утримання талановитих працівників. Компанії активно працюють над створенням сильного бренду роботодавця, використовуючи соціальні мережі, професійні платформи та внутрішню комунікацію. Особливий акцент робиться на розповіді успішних історій працівників, презентації корпоративної культури та пропозиції унікальних умов праці. Відзначається також тенденція до використання гейміфікації у процесі рекрутингу, що дозволяє залучити молоде покоління працівників.

Паралельно з цим, відбувається трансформація систем мотивації. Традиційні підходи, засновані на фіксованій заробітній платі та річних бонусах, все менше задовольняють потреби сучасних працівників. Нове покоління працівників прагне не лише фінансової стабільності, а й можливості для розвитку, визнання та реалізації свого потенціалу. Тому компанії все частіше впроваджують індивідуальні системи винагород, які враховують особисті досягнення та цілі кожного співробітника.

«Наступна тенденція свідчить про те, що сьогодні навички володіння технічними приладами поступово втрачають свою значущість. На ринку збільшується попит саме на досвідчених спеціалістів з різних сфер діяльності, які здатні працювати з обладнанням задля надання якісних послуг. Так, наприклад, в таких галузях, як торгівля та охорона здоров’я, передбачене використання праці людини, яку можна успішно доповнити роботою машин. Замість концепції STEM (вона комбінує знання з чотирьох сфер, таких як математика, наука, технології та інженерія) виникає нова концепція STEAM (новим важливим елементом є гуманітарні науки)» [10, с. 871].

«Наступною тенденцією є розширення рамок традиційного «робочого віку». Ще одним викликом для організацій є глобальне старіння населення. Деякі фахівці вважають, що тринадцять країн матимуть населення «надмірно похилого віку», тобто вік більше однієї людини з п’яти буде вище 65 років. До цих країн належать Велика Британія, США, Німеччина, Франція, Японія та Південна Корея. Аналітики дають прогноз, що до 2030 року 60% населення всього світу старше 65 років проживатиме в Азії. Проблема стає все гострішою через те, що коефіцієнт народжуваності майже в усіх розвинених країнах є нижчим за коефіцієнт заміщення покоління. Отже, таким країнам необхідно наймати працівників із-за кордону або залучати працівників похилого віку» [10, с. 871].

Багато компаній вже успішно інтегрують працівників старшого віку у свої команди, створюючи для них спеціальні програми навчання та розвитку. Це не тільки дозволяє зберегти цінний досвід, але й підвищує лояльність співробітників та створює позитивний імідж компанії.

Навчання і розвиток працівників набувають все більшого значення в умовах швидкої зміни технологій і вимог ринку. Сучасні компанії переходять до формату безперервного навчання, пропонуючи мікронавчання, онлайн-курси, віртуальні тренінги та симулятори. Особливо популярним є застосування змішаних форм навчання (blended learning), що поєднують онлайн- і офлайн-формати. Крім того, корпоративні університети, програми наставництва і платформи для самостійного навчання стали стандартом для провідних компаній.

Корпоративна культура стала одним із ключових чинників у залученні та утриманні працівників. В умовах підвищеної конкуренції за таланти компанії прагнуть створювати середовище, яке підтримує залученість, інклюзію та рівність. Важливим компонентом корпоративної культури є забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також впровадження програм для підтримки ментального здоров'я працівників.

Сучасний HR-менеджмент дедалі більше орієнтується на індивідуальні потреби співробітників. Персоналізовані підходи в мотивації, навчанні та оцінці продуктивності дозволяють максимально розкрити потенціал працівників. У багатьох організаціях впроваджуються програми «Employee Experience», що спрямовані на покращення досвіду працівників на всіх етапах їхньої кар'єри. Паралельно з цим, все більшої популярності набувають корпоративні програми добробуту. Сьогоднішній працівник очікує від компанії не лише високої заробітної плати, але й турботи про його фізичне та психологічне здоров'я. Програми добробуту, які включають в себе фізичні активності, медичне страхування, психологічну підтримку та інші ініціативи, дозволяють підвищити задоволеність співробітників, знизити рівень стресу та, як наслідок, підвищити продуктивність.

Інвестиції в добробут працівників не лише покращують їхнє самопочуття, але й є економічно вигідними для компаній. Здорові та щасливі співробітники менше хворіють, рідше беруть лікарняні, а отже, знижують витрати на охорону здоров'я. Крім того, вони демонструють вищу продуктивність та лояльність до компанії.

Управління персоналом сьогодні є стратегічною функцією, яка значною мірою визначає успіх компанії. Поєднання інноваційних технологій, фокусу на розвитку людського капіталу, підтримки корпоративної культури та індивідуалізованих підходів до роботи з персоналом дозволяє організаціям бути конкурентоспроможними у мінливому бізнес-середовищі.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ, ВИКЛИКІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

У сучасному динамічному бізнес-ландшафті ефективне управління людськими ресурсами перетворилося на стратегічний інструмент, який визначає конкурентоспроможність організації. Сучасний підхід до управління персоналом характеризується комплексним і системним баченням життєвого циклу співробітника, починаючи від процесу відбору та адаптації і закінчуючи виходом на пенсію. Ця інтеграція всіх аспектів взаємодії організації зі своїми співробітниками дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищити задоволеність персоналу та забезпечити сталий розвиток компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» належить торговельній корпорації Fozzy Group, яка є однією з найбільших торгово-промислових груп України, що має понад 600 торговельних точок на всій території країни та понад 35 тис. найменувань товарів [20].

«Сільпо» – це одна з найбільших продовольчих мереж супермаркетів, де щоденні закупи перетворюються на радісний досвід. Перший «Сільпо» відкрився у 1998 році, а сьогодні 30 000 перевершників у понад 300 супермаркетах працюють для гостей по всій країні» [8, с. 2]

Основна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» зосереджена на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами через широку мережу супермаркетів. Станом на кінець 2023 року компанія управляла 325 магазинами (включаючи 4 магазини Le silpo) в 71 місті України, доповнюючи свою присутність чотирма делікатес-маркетами під брендом «Le Silpo». Крім цього, компанія має власні логістичні центри, що забезпечують безперебійне постачання товарів до торговельних точок. Усе це створює складну, але добре структуровану організаційну систему, у якій працює близько 30000 осіб [3, с. 2; 8, с. 4].

Організаційна структура «Сільпо» (див. рис. 2.1) є прикладом класичної централізованої моделі управління, що включає чітко визначену ієрархію.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»\*

\*Джерело: [3, с. 3]

На її вершині знаходиться генеральний директор, який здійснює стратегічне управління, приймаючи ключові рішення щодо розвитку мережі. Йому підпорядковується директор з операційної діяльності, відповідальний за повсякденне функціонування компанії, а також його заступник, який координує діяльність регіональних підрозділів. Ланка регіональних директорів відповідає за роботу магазинів у своїх регіонах, забезпечуючи виконання загальної стратегії та адаптацію до локальних умов. Це дозволяє підтримувати єдиний стандарт обслуговування клієнтів і оптимізувати бізнес-процеси на місцях.

Такий стиль управління має очевидні переваги. Високий рівень централізації дає змогу швидко ухвалювати й передавати управлінські рішення від вищого керівництва до виконавчих рівнів. Це особливо важливо в умовах швидких змін ринкової кон'юнктури, коли оперативність реагування може стати визначальним фактором успіху. Наприклад, у періоди криз чи нестабільності, таких як пандемія COVID-19 чи повномасштабне вторгнення РФ в Україну, централізоване керівництво дозволяє адаптувати стратегічний курс компанії без затримок.

Втім, така модель не позбавлена ризиків. Надмірна централізація може обмежити ініціативність регіональних менеджерів, які краще обізнані з особливостями своїх ринків. Крім того, концентрація прийняття рішень у вузькому колі керівників збільшує ризик стратегічних помилок через можливу недостатність різноманітності думок. Наприклад, регіональні можливості для розвитку можуть залишитися нереалізованими через надмірну залежність від рішень центрального офісу.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є адаптованою до масштабів і специфіки компанії. Її централізована модель управління забезпечує оперативність і стандартизацію, проте вимагає певної децентралізації та підвищення гнучкості для ефективнішого використання локальних можливостей. Ця комбінація дозволяє компанії зберігати лідерські позиції в умовах конкурентного ринку. Проте для оптимізації системи управління доцільно вдосконалити горизонтальні зв’язки між підрозділами. Це допоможе підвищити комунікацію та взаємодію між функціональними напрямками. Крім того, впровадження елементів демократичного керівництва на рівні регіонів і окремих магазинів може сприяти розвитку ініціативності й відповідальності серед місцевих менеджерів. Наприклад, надання їм більшої автономії в ухваленні тактичних рішень може значно підвищити мотивацію та залученість персоналу.

Мережа супермаркетів «Сільпо» є яскравим прикладом бізнесу, який у надскладних умовах війни демонструє високу адаптивність, стійкість і здатність підтримувати життєво необхідну інфраструктуру. Військова агресія Росії суттєво вплинула на діяльність компанії, змусивши її долати значні виклики, водночас виявляючи нові можливості для розвитку в екстремальних умовах.

На початку повномасштабного вторгнення тимчасово припинили роботу понад 30 супермаркетів у зонах активних бойових дій, а 18 об'єктів на окупованих територіях було втрачено. У Харкові закрито один із ключових розподільчих центрів через фізичну втрату складських запасів. Проте компанія швидко відновлювала роботу супермаркетів там, де це дозволяли безпекові умови. Водночас масштабні руйнування і логістичні обмеження змусили компанію переглянути операційні процеси, зокрема акцентуючи увагу на гнучкості та регіональній децентралізації.

В умовах постійних загроз «Сільпо» активно впроваджувало технологічні та організаційні рішення, спрямовані на забезпечення безперебійної торгівлі. Для цього були встановлені генератори, налагоджено супутниковий Інтернет тощо. Такий підхід ілюструє здатність компанії швидко адаптуватися до умов, зберігаючи лояльність клієнтів і підтримуючи стабільність роботи.

Зменшення чисельності персоналу ТОВ «Сільпо» на 34,77% або 15736 осіб у 2023 році порівняно з 2022 роком є важливим сигналом про зміни, що відбуваються у функціонуванні підприємства (рис 2.2).

Рис. 2.2. Динаміка загальної чисельності персоналу на ТОВ «Сільпо-Фуд», 2020-2023 рр.\*

\*Джерело: Сформоване автором на основі [4; 5; 6; 7]

Ця тенденція свідчить про те, що підприємство було змушене адаптуватися до надзвичайних умов, спричинених впливом зовнішніх факторів, таких як війна, економічна нестабільність, логістичні виклики та зміни в споживчому попиті.

Скорочення персоналу було зумовлене кількома ключовими причинами. По-перше, у зв'язку з бойовими діями та окупацією окремих територій, частина магазинів і логістичних центрів компанії втратила можливість функціонувати, що призвело до необхідності скорочення працівників у цих регіонах. По-друге, в умовах скорочення обсягів споживання та падіння купівельної спроможності населення, підприємство переглянуло свої операційні витрати, зокрема, оптимізуючи чисельність персоналу.

Не менш важливим аспектом діяльності компанії стало управління персоналом, яке потребувало швидкого реагування на змінені реалії. Висока трудова міграція і дефіцит кваліфікованих кадрів залишаються викликом для всього сектору роздрібної торгівлі, але «Сільпо» демонструє інноваційний підхід до вирішення цієї проблеми. Запуск проєкту підтримки співробітників під назвою «Штаб підтримки Перевершників» є прикладом інтеграції соціально відповідального підходу до управління персоналом.

Штаб підтримки «Перевершників» є унікальним прикладом корпоративної програми соціальної відповідальності, спрямованої на всебічну підтримку працівників у надзвичайно складних умовах. Його діяльність охоплює широкий спектр напрямів, які дозволяють забезпечити фізичну, психологічну та професійну стабільність співробітників, навіть під час воєнного стану [18; 8, с. 65-66].

Одним із ключових аспектів роботи штабу є забезпечення евакуації працівників із небезпечних зон, що не лише рятує життя, але й гарантує збереження кваліфікованого персоналу для подальшої роботи. Для тих, хто був змушений залишити свої домівки, організовано пошук тимчасового та постійного житла, що є важливим елементом відновлення соціальної стабільності. Паралельно із цим штаб забезпечує доступ до ліків, організовує їх пошук та доставку, враховуючи індивідуальні потреби працівників.

Консультаційна підтримка включає юридичні, медичні та кар’єрні аспекти, а також допомогу у відновленні житла. Це створює умови для того, щоб співробітники могли ефективно вирішувати нагальні проблеми і концентруватися на своїх професійних обов’язках. Відновлювальні програми у літніх таборах сприяють як фізичному, так і психологічному відновленню, що має ключове значення для збереження здоров’я працівників у кризових умовах.

Значна увага приділяється програмам психологічної підтримки, що включають навчання першій домедичній допомозі. Такі заходи не лише підвищують стійкість колективу до стресу, але й формують культуру турботи та підтримки в середині організації. Новорічні подарунки для дітей працівників та створення дитячої кімнати в головному офісі демонструють високий рівень уваги до добробуту сімей співробітників, що, у свою чергу, зміцнює лояльність до компанії.

Особливо варто відзначити програми реінтеграції ветеранів та підтримку мобілізованих співробітників. Ці ініціативи дозволяють не лише повернути кваліфіковані кадри до роботи, але й інтегрувати їх у трудовий процес, враховуючи унікальні потреби. Запровадження «незламних офісів» із постійним енергоживленням гарантує безперервність операцій навіть у найскладніших умовах, зберігаючи продуктивність та забезпечуючи працівникам необхідні ресурси для виконання їхніх завдань.

Штаб підтримки «Перевершників» є зразком ефективного управління людськими ресурсами в умовах кризи. Він не лише забезпечує стабільність функціонування компанії, але й сприяє зміцненню її репутації як соціально відповідального роботодавця, що вкладає ресурси у добробут своїх працівників.

«Також компанія допомагала з орендою житла й організацією прихистку. Так, у березні було орендовано дитячий табір у Чернівецькій області, оперативно зроблено там ремонт, забезпечено житлом і харчуванням загалом 150 працівників із родинами, 70 знаходяться там донині» [14]. Така підтримка персоналу не лише зміцнює лояльність працівників, але й створює позитивний імідж компанії, що підсилює її конкурентні переваги.

Компанія «Сільпо» активно застосовує сучасні інструменти управління персоналом, що дозволяють не лише підтримувати високу професійну підготовку співробітників, але й створювати сприятливий клімат для розвитку їхнього потенціалу. Завдяки комплексному підходу до навчання, компанія здобула визнання як «Роботодавець року у ритейлі» за версією журналу «Фокус». Такий успіх є результатом систематичної роботи з персоналом, яка охоплює як професійний розвиток, так і формування цінностей та культури компанії.

Одним із ключових напрямів є організація масштабних програм навчання [6, с. 68]. Співробітникам пропонується широкий спектр лекцій, тренінгів, воркшопів та майстер-класів, загальна кількість яких налічує понад 1 260 заходів. Ці програми спрямовані на розвиток лідерських якостей, емоційного інтелекту, навичок активних продажів і прийняття рішень. Наприклад, теми таких заходів, як «Надихаючий лідер» чи «Емоційний інтелект — стійкий фундамент щасливого та успішного життя», допомагають співробітникам не лише у професійній, але й у особистісній сфері.

Особливу увагу приділяють онлайн-форматам навчання, що дозволяє адаптувати програми під вимоги сучасного ринку праці. Компанія організовує вебінари на теми «Work-life balance в епоху віддаленої роботи», «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом» та інші, які сприяють підтримці психологічного здоров'я працівників і покращенню їхньої продуктивності. Завдяки таким заходам, 7192 співробітники отримали доступ до знань, актуальних для їхньої професійної діяльності.

Окрім централізованих програм, керівники магазинів проводять локальні мінітренінги, орієнтовані на специфічні потреби своїх команд. Це дозволяє гнучко реагувати на виклики на місцях і забезпечувати високий рівень сервісу. Наприклад, теми таких тренінгів, як «Командна робота», «Цінності, які ми шануємо» чи «Бездоганний сервіс», сприяють згуртованості колективів і зміцненню корпоративної культури.

Компанія також інтегрує елементи практичного навчання, наприклад, дегустації продуктів під час тренінгів на теми «Здравоїжа», «Антипасті» та «Сири». Такий підхід стимулює цікавість до професійного розвитку і сприяє формуванню унікальних компетенцій серед працівників.

Успішна реалізація таких масштабних освітніх ініціатив була б неможливою без спеціалізованого департаменту навчання. Цей підрозділ відповідає за постійний моніторинг сучасних тенденцій у сфері розвитку персоналу, створення інноваційних навчальних матеріалів і впровадження новітніх методик. Завдяки його роботі, «Сільпо» не лише зберігає конкурентоспроможність, але й формує нові стандарти якості в управлінні персоналом.

У компанії «Сільпо» значна увага приділяється створенню комфортних умов праці та мотивації співробітників через впровадження продуманих програм пільг і бенефітів. Такі заходи не лише підвищують рівень задоволеності працівників, але й сприяють зростанню їхньої продуктивності, зміцнюючи позиції компанії як роботодавця, орієнтованого на потреби свого персоналу.

Серед основних пільг (рис. 2.3) слід виділити програми страхування, які охоплюють як медичні послуги, так і страхування життя. Медичне страхування доступне для офісних працівників, менеджерів супермаркетів і ресторанів вже через три місяці роботи в компанії. Це свідчить про прагнення «Сільпо» забезпечити своїм співробітникам доступ до якісної медичної допомоги, зменшуючи фінансові ризики, пов’язані з проблемами здоров’я. Аналогічно, програма страхування життя надається офісним працівникам і менеджерам також після тримісячного випробувального періоду, тоді як для решти працівників — після шести місяців роботи. Такий підхід формує відчуття безпеки та довіри до роботодавця.



Рис. 2.3. Пільгова програма для співробітників ТОВ «Сільпо-фуд»\*

\*Джерело: [8, с. 64]

Окрім цього, компанія пропонує співробітникам доступ до спортивних залів і курсів іноземних мов за спеціальними знижками. Це не лише допомагає працівникам підтримувати фізичну форму та психічне здоров’я, але й сприяє їхньому професійному та особистісному розвитку. Навчання іноземним мовам особливо актуальне для компанії, яка прагне інтегрувати сучасні міжнародні практики та залучати таланти з різних ринків.

Нематеріальні бенефіти, які надає «Сільпо», є важливим елементом мотиваційної системи. Вони не лише демонструють турботу компанії про своїх співробітників, але й сприяють створенню позитивного психологічного клімату всередині колективу. Щасливий і задоволений працівник працює більш ефективно, що відображається на загальних результатах бізнесу. Така стратегія формує унікальну корпоративну культуру, де співробітники відчувають себе частиною єдиного колективу, що працює задля спільної мети.

Заохочення працівників є невід’ємним елементом корпоративної культури, спрямованим на формування довготривалих мотивуючих чинників і підтримання високого рівня залученості персоналу. У компанії «Сільпо-Фуд» цей процес реалізується через комплексний підхід, який враховує як індивідуальні досягнення, так і колективні успіхи.

Однією з ключових ініціатив є програма «Перевершник кварталу», що втілює ідею персонального визнання працівників. Процес визначення кращих співробітників охоплює дві важливі складові: об’єктивну оцінку керівництвом показників продуктивності та суб’єктивну думку колективу, висловлену через таємне голосування. Такий підхід забезпечує прозорість і підсилює відчуття справедливості серед працівників. Результати відбору публічно відзначаються, що додає додаткову мотивацію.

Не менш важливим є створення сприятливих умов для адаптації нових працівників. Ініціатива «Welcome новачків» не тільки зменшує стрес, пов'язаний з новим місцем роботи, але й формує емоційний зв’язок із компанією завдяки турботі, що виражається у символічних подарунках із унікальним корпоративним дизайном. Це закладає основу для формування лояльності до роботодавця.

Додатковою ініціативою, яка сприяє зміцненню корпоративного духу, є традиція відзначення днів народження працівників та магазинів. Участь у таких заходах сприяє створенню відчуття причетності до єдиної команди, що позитивно впливає на загальний психологічний клімат у колективі.

Особливе місце у системі мотивації займає програма «Лідер», що передбачає змагання між супермаркетами за ключовими операційними показниками. Такий підхід дозволяє впроваджувати елементи гейміфікації, що стимулюють працівників до підвищення продуктивності через дружню конкуренцію. Разом із цим, компанія виявляє підтримку та заохочення наставників, які вкладають зусилля в навчання новачків, визнаючи їхню важливу роль у формуванні ефективного кадрового потенціалу.

Загалом, система заохочення працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд» є гармонійним поєднанням індивідуальних і колективних мотиваторів, що базуються на інноваційних підходах до управління персоналом. Такий підхід не лише сприяє зростанню лояльності співробітників, але й посилює їхню ефективність, що у підсумку позитивно позначається на конкурентоспроможності компанії.

Середній вік співробітників компанії «Сільпо» становить 35 років, що свідчить про гармонійне поєднання досвіду і молодості у трудовому колективі. Зокрема, адміністративний персонал магазинів має середній вік 33 роки, що вказує на активну залученість молоді у процес управління. Офісний персонал, який координує роботу всієї мережі, дещо старший – у середньому 37 років, що є ознакою професійної зрілості та наявності значного досвіду. Такий демографічний профіль створює передумови для ефективного поєднання інноваційного потенціалу молодих працівників із мудрістю та професіоналізмом більш досвідчених співробітників [16].

На сьогодні компанія активно працевлаштовує студентів, що свідчить про відкритість «Сільпо» до молодих кадрів і її готовність інвестувати у їхній розвиток. У загальному складі працівників 68% мають вищу освіту, що підкреслює високу кваліфікацію трудового ресурсу компанії. Для забезпечення гнучкості та підвищення задоволеності персоналу впроваджуються дистанційні форми роботи та адаптивні графіки, що є особливо актуальним в умовах сучасних економічних та соціальних змін.

Додатково «Сільпо» активно підтримує розвиток студентів через організацію творчих ініціатив, зокрема конкурсу відеоробіт «StudMovieSilpo». Цей захід дозволяє студентам-співробітникам не лише розкрити свій творчий потенціал, а й продемонструвати практичні навички, наприклад, у створенні відеоконтенту. Конкурс сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищує лояльність молоді до компанії та формує позитивну мотивацію. Крім цього, він підкреслює важливість кожного працівника та їхнього внеску у загальний успіх організації [6, с. 70]

У сфері матеріальної мотивації «Сільпо» пропонує конкурентоспроможний рівень заробітної плати, доповнений багаторівневою системою бонусів і премій, яка враховує як індивідуальні досягнення, так і результати колективної роботи. Працівники отримують щомісячні, квартальні та річні премії, а також спеціальні бонуси за високі результати чи досягнення ключових показників ефективності. Наприклад, окремі управлінські посади передбачають преміювання за досягнення цільових показників продажів чи прибутковості.

Попри складні економічні та геополітичні умови, «Сільпо» продовжує демонструвати лідерські позиції на ринку роздрібної торгівлі. Інноваційні підходи до управління персоналом, зокрема в умовах воєнних викликів, дозволяють компанії не лише зберігати стабільність операцій, а й формувати стійкі основи для подальшого зростання та розвитку. Такий досвід є яскравим прикладом того, як сучасні організації можуть успішно адаптуватися до глобальних змін, підтримуючи не лише фінансові показники, але й своїх працівників.

## Розділ 3

## Практичні рекомендації для ефективного управління персоналом в умовах невизначеності (на прикладі «СІЛЬПО»)

В умовах сучасних трансформацій економічного середовища управління персоналом набуває ключового значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності і довгострокової стійкості підприємств. Активна динаміка ринків, поява нових технологій і зростання значущості людського капіталу стимулюють компанії до переосмислення традиційних підходів у цій сфері. Відтепер кадрові служби виконують не лише операційні функції, але й стратегічну роль, інтегруючись у всі аспекти життєвого циклу працівника — від найму до виходу на пенсію.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало каталізатором глибоких трансформацій для українського бізнесу, зокрема, для мережі супермаркетів «Сільпо». Компанія опинилася перед безпрецедентним вибором: як зберегти бізнес, забезпечити потреби споживачів і водночас подбати про своїх співробітників в умовах війни.

«Одним з найважливіших аспектів є забезпечення безпеки співробітників. Це може включати захист від бойових дій, надання медичної допомоги та підтримки для тих, хто постраждав унаслідок війни» [27, с. 4].

Евакуація з небезпечних регіонів, організація безпечних умов праці та надання психологічної підтримки – це лише деякі з заходів, які вжило «Сільпо» в межах Fozzy Group. Паралельно з цим, компанія зосередилася на збереженні команди, пропонуючи гнучкі графіки, фінансову допомогу та соціальні гарантії.

«Fozzy Group та «Сільпо» у 2023 році представили свій проект «Штаб підтримки Перевершників» та отримали відзнаку у номінації «Human to Human strategy».

У контексті сучасних трендів управління персоналом, формування та розвиток корпоративної культури набуває особливої ваги. Для компанії «Сільпо» стратегічно важливо створити та підтримувати атмосферу, де якість, орієнтація на клієнта та інновації не просто декларуються, а є життєво важливими цінностями, що сповідують усі співробітники. Така культура не лише зміцнює бренд роботодавця, а й сприяє підвищенню лояльності персоналу та, як наслідок, ефективності бізнесу.

Для досягнення цієї мети компанії необхідно зосередитися на стимулюванні співпраці між співробітниками різних підрозділів. Створення платформ для обміну досвідом та кращими практиками, проведення спільних проектів та заходів сприятиме розвитку почуття єдності та спільної відповідальності. Регулярні тренінги, семінари та корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та розвиток лідерських якостей, також є невід’ємною частиною цього процесу.

Інвестування в безперервний розвиток співробітників є фундаментальним елементом сучасного управління персоналом, яке набуло стратегічного значення у світлі глобальної економічної динаміки. Такий підхід дозволяє компаніям не лише відповідати на сучасні виклики, але й формувати унікальні конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. В умовах швидких технологічних змін, глобалізації ринків і посилення конкуренції, здатність компанії адаптувати свій людський капітал до нових вимог стає визначальним фактором її успіху.

Індивідуальні плани розвитку працівників, які враховують як потреби бізнесу, так і особисті професійні амбіції, є одним із найпотужніших інструментів сучасного HR-менеджменту. Вони спрямовані на підвищення залученості співробітників, стимулювання їхньої мотивації та підвищення продуктивності. У процесі формування таких планів важливу роль відіграють постійний діалог між керівництвом і працівником, оцінка компетенцій, а також чітке визначення напрямів розвитку. Наприклад, спеціалісти IT-галузі можуть орієнтуватися на опанування нових мов програмування, тоді як фахівці у сфері продажів – на розвиток навичок управління клієнтськими відносинами.

Реалізація програм розвитку «Сільпо» нерозривно пов’язана із регулярними тренінгами та освітніми заходами. Успішність такого підходу значною мірою залежить від створення корпоративної культури, яка стимулює постійне навчання. Компанії варто активно використовувати платформи для електронного навчання, такі як Coursera, Udemy або корпоративні системи управління навчанням (LMS). Вони мають надавати співробітникам можливість самостійно обирати курси, слідкувати за прогресом і інтегрувати нові знання в робочий процес. Окрім цього, підтримка, активна участь у конференціях, семінарах чи воркшопах дозволить працівникам отримувати найактуальніші знання та ідеї з першоджерел.

В мережі супермаркетів «Сільпо» обмін знаннями та досвідом між співробітниками є важливим елементом стратегічного управління персоналом. Організація внутрішніх тренінгів, воркшопів та створення «центрів знань» допомагає підвищити рівень взаємодії між працівниками різних підрозділів і забезпечує поширення найкращих практик. Ці ініціативи сприяють не лише покращенню професійних навичок, а й формуванню корпоративної культури, де знання і досвід кожного співробітника є важливою частиною колективного успіху. Залучення менторів та коучів до процесу розвитку персоналу дозволяє працівникам краще адаптувати нові знання до специфіки їхніх робочих завдань, підвищуючи ефективність виконання завдань та задоволеність від роботи.

Кар'єрне зростання в «Сільпо» виступає важливим мотиватором для співробітників, адже чітко визначені кар'єрні траєкторії дають можливість розвиватися в межах компанії. Горизонтальний розвиток, який передбачає освоєння нових функціональних обов’язків, а також вертикальне просування, яке відкриває можливості для отримання більш високих посад, створюють комплексну систему стимулювання. Це не тільки збільшує професійну мотивацію співробітників, а й допомагає забезпечити їхню лояльність до компанії. Важливим є забезпечення прозорості процесу кар'єрного зростання, що сприяє зростанню довіри між працівниками та керівництвом, зменшує ризик плинності кадрів і підтримує стабільність колективу.

Інвестування в розвиток персоналу в «Сільпо» є не лише важливим етапом адаптації до сучасних умов роздрібного ринку, а й ефективним інструментом формування стратегічної конкурентної переваги компанії. Системний підхід до навчання і розвитку працівників включає не тільки фінансові витрати, а й необхідність постійного аналізу та вдосконалення ініціатив. Вже зараз компанії, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників, отримують значні вигоди, зокрема підвищення продуктивності, лояльності та стійкості до змін на ринку. Це дозволяє «Сільпо» залишатися лідером у роздрібному секторі та забезпечувати сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах конкурентного ринку стратегічне управління персоналом є визначальним фактором для успіху компаній, таких як мережа супермаркетів «Сільпо». Високий рівень обслуговування клієнтів, який є основним пріоритетом компанії, вимагає не лише ефективної поточної діяльності, а й чіткої стратегії розвитку, орієнтованої на майбутнє. У цьому контексті одним із ключових аспектів є розвиток лідерського потенціалу серед співробітників, що дозволяє створити кадровий резерв для безперебійного функціонування управлінських процесів і забезпечення стратегічної стабільності.

Інвестування в навчання і розвиток майбутніх лідерів створює умови для впровадження інновацій, покращення мотивації персоналу і загального зростання організації. Для «Сільпо» це може бути реалізовано через програми підготовки менеджерів середньої та вищої ланки, орієнтовані на розвиток управлінських, аналітичних і стратегічних навичок. Такі ініціативи не лише забезпечують стабільність у керівництві, а й створюють передумови для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності, що є необхідним в умовах постійних змін на ринку.

Залучення молодих фахівців через партнерства з університетами та іншими навчальними закладами є ще одним важливим елементом стратегічного кадрового планування. Це дозволяє компанії отримувати працівників з сучасними знаннями і новими підходами, що сприяють розвитку інновацій. Відкриття можливостей для дуальної освіти, стажувань і практичних курсів для студентів є важливими елементами політики компанії, що формує її імідж як соціально відповідального роботодавця. Такі ініціативи не лише допомагають залучити талановитих кандидатів, але й дозволяють компанії стати лідером на ринку праці, підвищуючи свою привабливість серед молодих фахівців.

Стратегія кадрової безперервності включає в себе створення системних програм, спрямованих на професійний розвиток співробітників усіх рівнів. Для «Сільпо» це можна реалізувати через внутрішні освітні платформи, що дозволяють співробітникам отримувати доступ до тренінгів з різних напрямків, включаючи управлінські навички, обслуговування клієнтів і ефективну комунікацію. Розвиток таких платформ дозволяє створювати гнучку систему навчання, що відповідає індивідуальним потребам кожного працівника, підвищуючи його залученість до процесів компанії та сприяючи підвищенню лояльності.

У контексті динамічного ринку роздрібної торгівлі стратегічне управління персоналом у «Сільпо» вимагає високого рівня гнучкості та здатності до проактивного планування. Сезонні коливання попиту на продукцію та зміни в поведінці споживачів вимагають від компанії оперативної адаптації в управлінні персоналом. Розробка гнучких графіків роботи, що враховують пікові навантаження, як-от святкові періоди, і спокійніші етапи, дозволяє оптимізувати витрати на заробітну плату, забезпечити необхідну кількість працівників у часи високого попиту та уникнути надлишкових витрат у періоди низької активності. Це також сприяє збереженню стабільності в обслуговуванні клієнтів, що є важливим чинником підтримки репутації компанії як надійного і ефективного ритейлера.

Стратегічне управління персоналом у «Сільпо» повинно орієнтуватися на створення гнучкої, адаптивної та мотивованої команди, здатної ефективно реагувати на зміни в ринку та внутрішніх процесах. Це забезпечить компанії не тільки стабільний розвиток, а й створить основу для її конкурентної переваги на ринку роздрібної торгівлі.

Сучасні підходи до управління персоналом зосереджуються на побудові потужного бренду роботодавця, що відображає корпоративні цінності, готовність до інновацій і турботу про працівників. У цифрову епоху репутація організації значною мірою визначається її віртуальною присутністю. Якісна презентація компанії в соціальних мережах, чіткість і прозорість інформації, бездоганність у комунікації, а також активна взаємодія з працівниками створюють основу для позитивного сприйняття бренду. Особливу роль відіграють відгуки співробітників на професійних платформах, таких як LinkedIn, які не лише підвищують зацікавленість потенційних кандидатів, але й зміцнюють імідж організації як надійного роботодавця.

Рекомендації експертів підтверджують, що аналіз цифрових даних про робоче середовище дозволяє HR-командам не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищувати ефективність діяльності всієї компанії. Соціальні мережі, які колись були допоміжним інструментом для пошуку кадрів, трансформувалися у важливий елемент стратегічного управління персоналом, сприяючи формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Швидка цифровізація змінює очікування працівників щодо робочих місць, особливо серед молодого покоління. Вони прагнуть до гнучких умов праці, технологічної інфраструктури та індивідуалізованого підходу до організації трудових процесів. У цьому контексті створення цифрових робочих середовищ, які відповідають цим вимогам, стає стратегічно важливим завданням для компаній. Такі середовища не лише сприяють зростанню задоволеності працівників, але й підвищують їхню продуктивність, що позитивно впливає на бізнес-результати. Дані, зібрані через соціальні медіа та інші цифрові платформи, дають змогу HR-фахівцям проводити глибокий аналіз і приймати обґрунтовані рішення.

Ключовим фактором цієї трансформації стають інструменти, засновані на штучному інтелекті. Вони відкривають нові горизонти в управлінні людськими ресурсами, дозволяючи не лише аналізувати великі обсяги даних, але й прогнозувати динаміку кадрових процесів. Сучасні HR-системи на основі інтелектуальних алгоритмів здатні автоматизувати рутинні завдання: від сортування резюме відповідно до вимог роботодавця до проведення відеоінтерв’ю, оцінювання кандидатів і управління комунікаціями. Такі рішення значно знижують навантаження на HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитися на стратегічних аспектах, таких як розвиток корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та впровадження інноваційних підходів.

У сучасних умовах хмарні технології посідають ключову роль у трансформації підходів до управління персоналом, стаючи невід’ємною складовою HR-систем багатьох компаній. Їхня популярність зумовлена універсальністю, яка дозволяє застосовувати такі рішення як у малих, так і у великих організаціях. Тому, хмарне програмне забезпечення спрощуватиме «Сільпо»стандартизацію HR-процесів, пропонуючи чіткі шаблони документів, автоматизацію рутинних операцій та прозорі регламентовані процедури. Це, своєю чергою, сприятиме оптимізації трудових процесів, забезпечуючи віддалений доступ до систем і знижуючи витрати часу на адміністративну діяльність.

Розвиток цифрових технологій у сфері управління персоналом відкриває нові можливості для автоматизації та вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень. У мережі супермаркетів «Сільпо» інтеграція таких інструментів, як чат-боти, платформи на основі штучного інтелекту та аналітичні програми, дає змогу здійснювати глибокий аналіз кадрових даних, прогнозувати потреби в персоналі та розробляти індивідуальні програми розвитку. Це дозволяє компанії точніше оцінювати кар'єрний потенціал своїх працівників, а також ефективніше планувати їхнє навчання та просування.

Впровадження таких інновацій вимагає ретельної адаптації до специфіки бізнесу «Сільпо», зокрема до унікальних потреб роздрібної торгівлі. Практичний досвід показує, що успішна цифровізація HR-процесів можлива лише за умови точного визначення вимог до HR-систем, формулювання ключових критеріїв ефективності та забезпечення безперебійної інтеграції всіх етапів процесу. Важливим аспектом є також навчання персоналу для правильного використання нових технологій. Це дозволяє підвищити рівень їхньої кваліфікації та мінімізувати можливі ризики невдачі проекту.

Пропоновані стратегії управління персоналом подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Складові стратегії управління персоналом в умовах невизначеності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Складові** | **Заходи та інструменти** | **Очікуваний результат** |
| Безпека персоналу | Евакуація, психологічна підтримка, медичне страхування | Забезпечення фізичної та емоційної безпеки |
| Гнучкість робочого процесу | Гнучкий графік роботи, дистанційна робота, ротація співробітників. | Підвищення продуктивності та задоволеності, підтримка бізнес-процесів, покращення рівня обслуговування клієнтів  |
| Мотивація персоналу | Фінансова допомога, соціальні пакети, програми визнання | Збереження лояльності та підвищення морального духу співробітників  |
| Навчання та розвиток | Тренінги та семінари, індивідуальні плани розвитку, менторство та коучинг | Підвищення кваліфікації, ефективності та задоволення від роботи |
| Корпоративна культура та обмін знаннями | Платформа для обміну досвідом, організаційні заходи  | Зміцнення командного духу, формування лідерського резерву |
| Залучення молодих фахівців | Партнерство з університетами, програма адаптації | Залучення спеціалістів з сучасними знаннями, швидка інтеграція нових співробітників, зниження плинності |
| Цифровізація та інновації | Цифрові робочі середовища, аналітика HR-даних | Зростання продуктивності працівників, оптимізація управління персоналом |

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

З метою удосконалення системи управління та розвитку персоналу в компанії ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується :

1) розвиток ефективної співпраці в компанії з українськими закладами вищої освіти; підготовка співробітників в якості амбасадорів бренду;

2) просування практики виступів топ-менеджерів «Сільпо-Фуд» на різних заходах (конференціях, круглих столах, вебінарах тощо) для підвищення впізнаваності бренду;

3) продовження програми довгострокового стажування в управлінських відділах компанії здобувачів випускних курсів закладів вищої освіти;

4) створення освітнього онлайн-курсу «HR-менеджер» або «HR-менеджер у сфері ритейлу» за участю HR-фахівців компанії «Сільпо-Фуд», як провідного експерта з управління персоналом у сфері торгівлі в Україні;

5) розробка та впровадження нових конкурсних програм для працівників мережі магазинів за напрямами: «Кращий сервіс мережі», «Найкращі показники операційної діяльності», «Найкраща команда Перевершників» та ін.;

6) створення програм працевлаштування для ветеранів, людей з інвалідністю та активних пенсіонерів;

7) участь у розробці та впровадженні регіональних програм сталого розвитку, спрямованих на спільні соціальні та екологічні проекти, які підсилять бренд компанії;

8) продовження активного використання соціальних мереж HR-фахівцями компанії для популяризації HR-бренду та бренду, а також ефективності найму для існуючих та нових супермаркетів «Сільпо».

Таким чином, компанія повинна орієнтуватися на гнучкість у кадровій політиці, впровадження цифрових HR-інструментів та збереження лояльності працівників через системну підтримку, навчання та розвиток. Зокрема, адаптація до умов невизначеності вимагає інтеграції програм з управління змінами, посилення комунікаційної складової та розробки заходів з підтримки ментального здоров’я персоналу.

## ВИСНОВКИ

Глибокі трансформації, що відбуваються в сучасній економіці під впливом мінливих ринкових умов, суттєво змінюють парадигми управління персоналом. Зростаюча конкуренція та динамічність бізнес-середовища висувають на перший план людський капітал як ключовий фактор успіху підприємств. У цих умовах ефективне управління персоналом передбачає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й створення середовища, яке стимулює розвиток творчого потенціалу працівників, їхню залученість до досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасні підходи до управління персоналом в умовах економічної нестабільності та викликів, зумовлених військовими діями, демонструють важливість гнучкості й адаптації в організаційних структурах. ТОВ «Сільпо-Фуд» використовує інноваційні практики управління персоналом, зокрема впроваджує програми підтримки співробітників, інтеграцію багатофункціональних команд і гнучкі графіки роботи. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку праці навіть у складних умовах.

Одним із ключових чинників успіху є інвестиції в людський капітал. Компанія забезпечує своїм співробітникам доступ до програм професійного розвитку, тренінгів і навчальних заходів. Особлива увага приділяється роботі зі студентами, які становлять значну частку персоналу, через мотиваційні програми та інтерактивні заходи, що сприяють розвитку їхніх професійних і творчих навичок.

Стратегія матеріальної і нематеріальної мотивації працівників є важливим елементом управління персоналом у ТОВ «Сільпо-Фуд». Конкурентоспроможний рівень заробітної плати у поєднанні з багаторівневою системою преміювання сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців. Також компанія активно використовує нематеріальні методи стимулювання, зокрема програми визнання досягнень співробітників, що підвищують їхню лояльність і рівень задоволеності роботою.

У компанії впроваджуються соціальні ініціативи, які спрямовані на забезпечення фізичного і психологічного комфорту співробітників. Програми психологічної підтримки, доступ до медичних і соціальних послуг, а також ініціативи, спрямовані на інтеграцію ветеранів, свідчать про високий рівень корпоративної відповідальності.

Загалом, досвід ТОВ «Сільпо-Фуд» є прикладом того, як великі організації можуть успішно адаптуватися до нових викликів, використовуючи інноваційні підходи до управління персоналом. Це дослідження підтверджує, що інвестиції у розвиток і добробут працівників сприяють не лише підвищенню їхньої продуктивності, але й зміцненню загальної конкурентоспроможності компанії. Результати курсової роботи можуть бути корисними для розробки стратегій управління персоналом інших підприємств, які прагнуть досягти високих показників ефективності та стійкості в умовах динамічних змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришко В. Струць О. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2023. – Т. (4(91). – С. 126-132

URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3202/2624/>

1. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 828с.
2. Звіт про управління за 2018 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2018 р. 28 с. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/14/5fd75172d4736.PDF> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Звіт про управління за 2019 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2020 р. 56 с. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/28/5fe9a3f979cce.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
4. Звіт про управління за 2020 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2021 р. 57 с. URL: <https://static.silpo.ua/content/2021/04/30/608bebfb3bc36.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
5. Звіт про управління за 2021 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2022 р. 78 с. <https://static.silpo.ua/content/2022/10/06/633e8b138437a.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
6. Звіт про управління за 2022 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2023 р. 72 с. URL: <https://static.silpo.ua/content/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
7. Звіт про управління за 2023 рік. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». 2024 р. 72 с. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
8. Білорус Т. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. К.: Київ. нац. ун-т, ім. Т. Шевченка 2019. 147с.

URL: <https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilorus/publication/349713692_PRAKTIKUM_Z_MENEDZMENTU_Navcalnij_posibnik_KIIV_2020/links/603e38b74585154e8c6e6863/PRAKTIKUM-Z-MENEDZMENTU-Navcalnij-posibnik-KIIV-2020.pdf>

1. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 867–873.

URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3202/2624/>

1. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2023. № 12. С. 20–25.

 URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814> 2023.12.20 (дата звернення: 01.11.2024).

1. Кушнір Л. Вплив сучасних тенденцій у сфері управління персоналом на трансформацію професійних навичок кадрового менеджера. Наукова думка: економіка і управління. 2023. № 4(84).

URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf>

1. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. К.: МАУП, 2019. 360с.

URL:<https://www.maup.dp.ua/uk/student/publications/item/969-teoriia-i-praktyka-samomenedzhmentu-navchalnyi-posibnyk>

1. Ми надаємо працівникам підтримку на 360 градусів: HR-директор мережі «Сільпо» про роботу під час війни, URL: <https://budni.robota.ua/victory/mi-nadayemo-pratsivnikam-pidtrimku-na-360-gradusiv-hr-direktor-merezhi-silpo-pro-robotu-pid-chas-viyni> (дата звернення: 10.11.2024)
2. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: https://www2.deloitte.com/content/ dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf.
3. Офіційний сайт компанії «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 11.11.2024).
4. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital- Trends-2018-5.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-%20Trends-2018-5.pdf).
5. Перевершники. Платформа цінностей для внутрішньої комунікації мережі супермаркетів. URL: https://grape.ua/portfolio/silpo (дата звернення: 11.11.2024).
6. Петрухіна Т.В. Удосконалення системи управління та розвитку персоналу в компанії. Сучасні тенденції в управлінні та адмініструванні: нові парадигми та можливості: матеріали Круглого столу. 10 травня 2024. С. 55-57.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf>

1. Сільпо. Fozzy Group, URL: <https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/> (дата звернення: 10.11.2024)
2. Славкова О. П. HR-тренди майбутнього: використання сучасних технологій . Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 277 – 281.

URL: <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/ujae_2024_r01_a47.pdf>

1. Спіцина А. Є. Методи управління персоналом транспортної галузі в умовах кризи. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 195–207

URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-24> (дата звернення: 01.11.2024).

1. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11> (дата звернення: 01.11.2024).
2. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.73> (дата звернення: 01.11.2024).
3. Цінність досвіду VS посада: нові шляхи розвитку та зростання. URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-4.pdf.
4. Цоколенко М. 9 інструментів і трендів для HR-2023. URL: <https://stud-point.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/> (дата звернення: 10.11.2024)
5. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 01.11.2024).
6. Erik van Vulpen, Dieter Veldsman, Marna van der Merwe. 11 HR Trends for 2025: Embracing Disruption. Gartner. Academy to innovate HR. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/> (дата звернення: 10.11.2024)
7. HR Trends: What Will HR Look Like in 2025? Gfoundry. URL: <https://gfoundry.com/hr-trends-what-will-hr-look-like-in-2025/> (дата звернення: 10.11.2024)
8. HR-тур до компанії «Сільпо». URL: https://www.youtube.com/watch?v=yEo9JUQeZTI (дата звернення: 11.11.2024).
9. Navigating Instability: Effective HR Planning in Times of Uncertainty. Profiles. URL: <https://www.profilesasiapacific.com/2024/05/20/hr-planning-in-times-of-uncertainty/> (дата звернення: 10.11.2024)
10. Passantino L, Schroeder-O'Neal M. Top HR Focus Areas for 2025 and How to Excel in Them. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-hr-focus-areas-for-2025> (дата звернення: 10.11.2024)
11. Top 5 HR Trends and Priorities That Matter Most in 2025. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (дата звернення: 10.11.2024)
12. What are the key considerations for HR planning in times of economic uncertainty? Vorecol. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-are-the-key-considerations-for-hr-planning-in-times-of-economic-uncertainty-13880> (дата звернення: 10.11.2024)