

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

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: Управління процесом розвитку персоналу в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи

М24-1м

спеціальності 073 «Менеджмент»

Багро К. В.

Керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри

Маляр Д.В.

Дніпро – 2025

## АНОТАЦІЯ

Багро Катерина Василівна Управління процесом розвитку персоналу в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Мета дослідження полягає в аналізі системи управління розвитком персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління людськими ресурсами.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: розкрито сутність, мету та основні завдання розвитку персоналу в організації; охарактеризовано роль управління розвитком персоналу в загальній системі управління підприємством; проаналізовано сучасні методи, інструменти та підходи до управління розвитком персоналу; надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»; проаналізовано організаційну структуру управління персоналом на підприємстві; досліджено поточну практику розвитку персоналу в компанії; запропоновано напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу, зокрема шляхом впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 61 сторінках містить 14 таблиць, 4 рисунки.

*Ключові слова: розвиток персоналу, управління персоналом, система управління, кадровий менеджмент, інструменти розвитку, ТОВ «Сільпо Фуд».*

## ABSTRACT

Bagro Kateryna Vasylivna Managing the Personnel Development Process in an Organization

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the study is to analyze the personnel development management system in Silpo Food LLC and develop practical recommendations for its improvement, taking into account modern requirements for effective human resources management.

In accordance with the set goal, the following tasks are formulated and solved in the work: the essence, purpose and main tasks of personnel development in the organization are revealed; the role of personnel development management in the general enterprise management system is characterized; modern methods, tools and approaches to personnel development management are analyzed; a general organizational and economic characteristic of the enterprise Silpo Food LLC is provided; the organizational structure of personnel management at the enterprise is analyzed; the current practice of personnel development in the company is investigated; directions for improving the personnel development management system are proposed, in particular through the implementation of innovative technologies and digital solutions.

The master's qualification work consists of an introduction, three main sections, conclusions, and a list of sources used. The work is presented on 61 pages and contains 14 tables and 4 figures.

*Keywords: personnel development, personnel management, management system, personnel management, development tools, Silpo Food LLC.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність, мета та завдання розвитку персоналу .....	5
1.2. Роль управління розвитком персоналу в системі управління організацією .....	10
1.3. Методи та інструменти управління розвитком персоналу .....	15
РОЗДІЛ 2.....	21
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ .....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд».....	21
2.2. Аналіз організаційної структури управління персоналом .....	27
2.3. Оцінка практики розвитку персоналу в компанії .....	34
РОЗДІЛ 3.....	45
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД» .....	45
3.1. Пропозиції щодо покращення професійного розвитку працівників .....	45
3.2. Впровадження інноваційних методів розвитку персоналу .....	52
ВИСНОВКИ .....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62

## ВСТУП

Актуальність теми управління розвитком персоналу в організації сьогодні є надзвичайно високою, з огляду на стрімкі зміни в економіці, цифровізацію бізнес-процесів, жорстку конкуренцію та потребу в адаптації до нових умов праці. Людський капітал поступово перетворюється з одного з ресурсів організації на її головний стратегічний актив. Відповідно, процеси управління розвитком персоналу займають ключове місце в системі управління підприємством, оскільки забезпечують не лише підтримку його поточної діяльності, а й створюють фундамент для сталого зростання, інновацій та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

В умовах цифрової трансформації економіки, коли нові технології та бізнес-моделі змінюють ринок праці, саме управління розвитком персоналу дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Це передбачає не лише навчання, підвищення кваліфікації та перенавчання співробітників, а й формування корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Для компаній, що прагнуть зберегти та розвивати свій кадровий потенціал, важливо впроваджувати комплексні програми розвитку персоналу, які враховують індивідуальні потреби працівників, вимоги ринку та стратегічні цілі організації.

Управління розвитком персоналу є складовою стратегічного управління організацією. Воно забезпечує цілеспрямоване формування професійних і особистісних компетенцій працівників, розвиток лідерського потенціалу, підвищення рівня залученості, формування кадрового резерву та сприяє ефективному управлінню талантами. Важливо також враховувати соціальні аспекти, зокрема створення сприятливого психологічного клімату, що є запорукою довгострокової лояльності персоналу.

Підвищення уваги до персоналу актуальне і в українських реаліях. Підприємства, що діють в умовах постійної нестабільності, обмеженого доступу до ресурсів і турбулентного зовнішнього середовища, мають потребу

в персоналі, здатному до адаптації, навчання, інноваційного мислення. Особливо важливо вивчити приклади провідних українських компаній, таких як ТОВ «Сільпо Фуд», які демонструють сталі практики розвитку персоналу, що є цінним джерелом для аналізу та вдосконалення сучасних підходів до HR-менеджменту.

Метою даного дослідження є вивчення теоретичних основ управління розвитком персоналу в організації, аналіз існуючих практик у ТОВ «Сільпо Фуд» та розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність, мету та завдання розвитку персоналу в організації;
- охарактеризувати роль управління розвитком персоналу в системі загального управління підприємством;
- проаналізувати методи та інструменти, що застосовуються для управління розвитком персоналу;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Сільпо Фуд»;
- оцінити організаційну структуру управління персоналом на підприємстві;
- дослідити поточну систему розвитку персоналу в компанії;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу, зокрема за рахунок впровадження інноваційних методів та технологій.

Об'єктом дослідження є система управління розвитком персоналу в організації.

Предметом дослідження є процес управління розвитком персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд».

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, методи узагальнення, системного та порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, а також вивчення емпіричних даних з внутрішньої практики підприємства.

## РОЗДІЛ 1.

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність, мета та завдання розвитку персоналу

Ефективна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від рівня розвитку її персоналу, оскільки у сучасному динамічному середовищі знання, навички й уміння стрімко застарівають. Організація, яка прагне зберегти свою конкурентоспроможність, оновлювати структуру виробництва або покращувати якість надання послуг, має створювати умови для безперервного підвищення фахового рівня працівників. Розвиток персоналу виступає багатограним і комплексним процесом, що охоплює взаємодію психологічних, педагогічних, соціальних та економічних чинників, оскільки він базується на таких ключових поняттях, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Під особистістю розуміється стабільна система соціально значущих рис індивіда, що утворюється в процесі його інтеграції в систему соціальних відносин через активну діяльність та комунікацію. Формування особистості відбувається у межах соціалізації, цілеспрямованого виховання, опанування соціальних норм і функцій через різні форми та види діяльності [13 с.61-66]. Гармонійний розвиток особистості означає багатограний процес вдосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей людини у їхній цілісності. У свою чергу професійний розвиток особистості - це підготовка і адаптація особи до конкретної професійної чи спеціалізованої діяльності, що включає здобуття необхідних теоретичних знань, умінь, практичних навичок, а також засвоєння соціальних норм поведінки і системи моральних цінностей.

Таблиця 1.1

## Сутність, мета та завдання розвитку персоналу\*

Автор(и), рік	Сутність розвитку персоналу	Мета та завдання
Берташ М.І., Клевець Л.М., Коханець А.С. (2022)	Розвиток персоналу - це система заходів з удосконалення професійних та особистісних якостей працівників.	Забезпечити відповідність кваліфікації персоналу стратегічним цілям організації.
Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. (2023)	Передбачає формування і розширення професійних компетенцій для досягнення цілей організації.	Створити умови для реалізації потенціалу працівників.
Божидай І.І., Устіловська А.С. (2023)	Є стратегічним інструментом забезпечення кадрової стабільності і мобільності на підприємстві.	Формувати кадровий резерв і знижувати ризики плинності кадрів.
Бондаренко Л.А., Козинець А.П. (2023)	Інтегрований підхід до вдосконалення потенціалу співробітників через планування кар'єри та навчання.	Забезпечення безперервного професійного зростання.
Гончаренко О.Г. (2023)	Містить у собі системну оцінку здібностей та перспектив розвитку працівників.	Підвищення залученості та лояльності персоналу.
Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. (2022)	Охоплює роботу з персоналом як із довгостроковим активом організації, потребує інвестування.	Інтеграція індивідуальних потреб працівника і цілей компанії.
Дзямулич М. (2023)	Спрямований на підвищення ефективності діяльності працівника в межах організації.	Оптимізація адаптації нових працівників.
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. (2022)	Є інструментом підвищення продуктивності та збереження лояльності співробітників.	Формування системи навчання та розвитку, орієнтованої на потреби ринку.

\*Складена автором на основі джерел [1, с. 5–13], [2, с. 18–25], [4, с. 23–27], [5, с. 49–54], [9, с. 63–75], [13, с. 61–66], [12, с. 3–7], [17, с. 26–34].

Таблиця демонструє різноманітні наукові підходи до визначення розвитку персоналу як комплексної, багатофункціональної діяльності. Усі автори сходяться на думці, що розвиток персоналу - це ключовий фактор досягнення стратегічних цілей організації. Відтак, важливою є побудова системи, яка дозволяє розвивати як індивідуальні компетенції, так і організаційний потенціал у цілому.

Розвиток персоналу - поняття більш вузьке, ніж «гармонійний розвиток особистості», але ширше за «професійний розвиток особистості», і водночас ці поняття не тотожні. Зокрема, Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та робочо-місцевих елементів, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань організації та їхніх потенціалу і нахилів [10 с 122]. У свою чергу Р. Марра і Г. Шмідт трактують розвиток персоналу як процес навчання і підвищення кваліфікації, що хоч і має більш вузьке значення, ніж системний підхід Н. Тома, але не заперечує його. Дослідження А. Я. Кібанова показують, що розвиток персоналу охоплює сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, включно з адаптацією, оцінюванням кандидатів, плануванням кар'єри та створенням кадрового резерву [13 с 61.-66].

Отже, розвиток персоналу можна розглядати як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, спрямований на їхню підготовку до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та удосконалення соціальної структури персоналу. Він забезпечується через такі заходи, як оцінювання кадрів з метою виробничої адаптації та атестації, планування кар'єри, стимулювання розвитку персоналу тощо. Професійний

розвиток персоналу означає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом трудової діяльності в організації з метою підвищення ефективності виробництва чи надання послуг, підвищення конкурентоспроможності працівників, виконання ними нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей і потенціалу.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний із поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу». Освіта - це процес та результат засвоєння систематизованих теоретичних знань, умінь і навичок, необхідних для професійної підготовки, інтеграції в суспільство та продуктивної праці. Професійне навчання персоналу - цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних для поточної чи перспективної трудової діяльності. Він спрямований на забезпечення трудової самореалізації особистості, формування поглиблених професійних знань, умінь та навичок, або здобуття нової професії чи спеціальності на основі попереднього освітнього рівня та практичного досвіду.

У межах організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку осіб без робітничої професії, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців із вищою освітою. Первинна професійна підготовка включає здобуття професійно-технічної освіти особами без попередньої професії або спеціальності, що гарантує відповідний рівень професійної кваліфікації для продуктивної трудової діяльності. Перепідготовка персоналу - це навчання з метою оволодіння іншою професією чи спеціальністю робітниками або фахівцями, які вже пройшли первинну підготовку. Підвищення кваліфікації персоналу - це навчання, яке дає змогу робітникам чи фахівцям поглибити та розширити раніше здобуті знання, уміння та навички відповідно до сучасних вимог виробництва чи сфери послуг. Професійно-кваліфікаційне просування персоналу - це переміщення

робітників або фахівців між професійними, кваліфікаційними чи посадовими групами в результаті опанування ними нових знань, умінь і практичного досвіду.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної і професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття і відіграє важливу роль у підготовці працівників до структурних та технологічних змін у галузях економіки. Усе це сприяє збільшенню обсягів виробництва чи надання послуг, поліпшенню фінансових результатів організації. У таких умовах розвиток персоналу стає одним із критичних напрямів раціонального функціонування організації та її конкурентоспроможності на ринку. Одночасно це сприяє й підвищенню конкурентоспроможності самих працівників: здобуваючи нові знання або змінюючи спеціалізацію, вони отримують додаткові можливості для планування кар'єри як в організації, так і поза її межами. Навіть у разі звільнення вони швидше знайдуть нову роботу або здатні організувати власну справу, що вигідно й для суспільства: зростає освітній потенціал держави, продуктивність праці підвищується без значних бюджетних витрат.

Розвиток персоналу підвищує інтелектуальний рівень працівників, розширює їх ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена особистість краще орієнтується в складному сучасному світі і ефективно функціонує в системі соціальних відносин. У результаті покращується морально-психологічний клімат у підрозділах, зростає мотивація до праці, підвищується лояльність працівників до цілей і стратегії компанії, забезпечується кадрова наступність, а також знижується плинність кадрів. Професійний розвиток особистості та розвиток персоналу є ключовими показниками прогресивності суспільства й рушійними важелями науково-технічного розвитку. У країнах з розвинутою ринковою економікою дедалі більше підприємств самостійно ініціюють розвиток свого персоналу. Планування та організація цього процесу стають важливими функціями

служби управління персоналом, і Україна має впроваджувати ці практики як умову сталого економічного зростання.

## 1.2. Роль управління розвитком персоналу в системі управління організацією

У сучасному динамічному середовищі функціонування організацій усе більше уваги приділяється управлінню людським капіталом. Однією з ключових складових цього процесу є управління розвитком персоналу - стратегічна функція, що пов'язує кадрову політику з довгостроковими цілями підприємства. В розбудованій системі управління організацією розвиток персоналу виступає не просто окремим елементом HR-функції, а інтегрованим компонентом системи стратегічного управління, що забезпечує успішну реалізацію організаційних цілей, адаптацію до змін, підвищення продуктивності і формування сталих конкурентних переваг.

Однією з головних ролей управління розвитком персоналу є забезпечення зв'язку між кадровим потенціалом і стратегічними завданнями підприємства. З одного боку, розвиток персоналу спрямований на вдосконалення професійних, особистісних і соціальних компетенцій співробітників, їх готовності до виконання нових функцій, відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища. З іншого - він підштовхує організацію до перегляду структури, процесів, систем стимулювання та навчання таким чином, щоб людський капітал відповідав стратегічному курсу бізнесу. Так, аналіз ролі розвитку персоналу як адаптивної функції, здатної підвищувати стійкість організації в умовах невизначеності, був представлений Вороніною В.Л. та співавт. [8 с 56-60]. Вони підкреслюють, що розвиток персоналу має стати не реакцією, а превентивною стратегією управління ризиками, що зумовлює прозорість кадрових резервів, гнучкість структури і стабільність діяльності підприємства.

Коли говоримо про систему управління організацією, важливо розглянути, що вона включає послідовність взаємопов'язаних процесів: стратегічне планування; організаційна структура; процеси управління (відбором, навчанням, оцінюванням, мотивацією); контроль і зворотний зв'язок.

Таблиця 1.2.

Роль управління розвитком персоналу в системі управління організацією\*

Автор(и), рік	Ключові ідеї про роль розвитку персоналу	Вплив на систему управління організацією
Вороніна В.Л., Горбатюк Л.М., Зосіменко І.А. (2023)	Управління розвитком персоналу розглядається як адаптивна функція, що дозволяє організації реагувати на кризові умови та нестабільність.	Підвищення стійкості організації, зниження кадрових ризиків, стратегічне планування людських ресурсів.
Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. (2023)	Розвиток персоналу - інструмент формування гнучкої організаційної структури.	Забезпечення відповідності управлінських процесів сучасним викликам через професійну адаптацію кадрів.
Осадчук О.П. (2023)	Відзначає важливість залучення нових технологій у HR, що посилює адаптаційний потенціал компаній.	Сприяє цифровізації управлінських процесів і впровадженню інновацій у корпоративне навчання.
Панченко В.А., Панченко О.П. (2023)	Розвиток персоналу розглядається як основа кадрової безпеки підприємства.	Формує кадрову стабільність, знижує рівень плинності, покращує планування трудових ресурсів.
Осовська Г.В., Волківська А.М., Аксьонова О.В. та ін. (2023)	Акцент на ролі ефективного розвитку персоналу для зростання результативності підрозділів.	Забезпечує підвищення продуктивності праці та досягнення цілей управління.
Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. (2023)	Розвиток персоналу виступає засобом формування корпоративної культури	Сприяє довгостроковій стратегічній стабільності організації через культивування

	навчання і самовдосконалення.	інтелектуального капіталу.
Харченко Ю.А. (2023)	Вказує на необхідність використання ІТ у процесі управління розвитком персоналу.	Підвищення ефективності управління та зменшення витрат за рахунок автоматизації HR-процесів.
Погребняк А.Т. (2023)	Управління розвитком персоналу як елемент антикризового менеджменту.	Дозволяє забезпечити стабільність бізнес-процесів під час турбулентності ринку та організаційних змін.

\*Складена автором на основі джерел [8, с. 56–60], [10], [27, с. 127–133], [28], [29, с. 50–55], [32, с. 155–161], [37, с. 1–54], [38].

З аналізу представлених підходів видно, що розвиток персоналу дедалі більше сприймається як системоутворюючий елемент управління підприємством. Автори, такі як Вороніна В.Л. [8 с 56-60] і Погребняк А.Т. [32 с. 155–161], підкреслюють його антикризовий потенціал, тоді як Осадчук О.П. [27 с. 127–133] і Харченко Ю.А. [37 с. 1–54] акцентують на його ролі в цифровій трансформації. Це свідчить про перехід від «кадрового адміністрування» до стратегічного HR, орієнтованого на зміни, ефективність і адаптивність.

У цьому контексті розвиток персоналу виступає містком між обраною стратегією і її реалізацією через людські ресурси. Як зазначає Дашко І.М. та співавт. [10 с 122], розвиток персоналу стає інструментом формування гнучкої організаційної структури, що адаптується до нових умов - технологічних, ринкових, соціальних.

Інтеграція практики розвитку персоналу в систему управління підприємством передбачає декілька ключових аспектів. По-перше, вона повинна бути стратегічно орієнтованою: тобто планування розвитку не відбувається окремо, як «навчання заради навчання», а як елемент реалізації стратегії. Наприклад, якщо підприємство ставить перед собою мету впровадження цифрових технологій, розвиток персоналу повинен включати

цифрову грамотність, зміну ролей і навичок працівників. Це підкреслює Харченко Ю.А. [37 с. 1–54], який акцентує на використанні ІТ-інструментів у розвитку персоналу - від онлайн-платформ до систем аналітики HR-даних. По-друге, розвиток персоналу пов'язаний з усіма функціональними підрозділами: HR-підрозділ, лінійні керівники, навчальні служби, внутрішня комунікація. Таким чином, управління розвитком персоналу перестає бути «функцією HR», а стає спільним процесом, в якому лінійні керівники мають активну роль у навчанні, менторстві і кар'єрному розвитку. Це підтверджує дослідження Осадчук О.П. [27 с. 127–133] про необхідність залучення технологій рекрутингу і не лише навчання, а й розпізнавання потенціалу на етапі добору.

По-третє, розвиток персоналу впливає на систему мотивації, оцінювання і просування працівників. Управління розвитком створює основу для кадрових резервів, внутрішньої мобільності, кар'єрного просування. Так, Панченко В.А. та Панченко О.П. [29 с. 50–55] акцентують, що розвиток персоналу є фундаментом кадрової безпеки підприємства - тобто здатності мати потрібні кадри в потрібний час. Плинність кадрів знижується, внутрішня мобільність зростає, що сприяє стабільності і постійності компетенцій. У свою чергу, Осовська Г.В. та співавт. [28] підкреслюють, що ефективна система розвитку персоналу позитивно впливає на продуктивність праці та досягнення управлінських цілей.

Таким чином, роль управління розвитком персоналу в системі управління організацією можна структурувати як багаторівневу. На стратегічному рівні воно забезпечує відповідність людського капіталу бізнес-цілям і створює фундамент для довгострокової конкурентоспроможності; на оперативному рівні реалізується через методи оцінювання, навчання, коучингу, менторства та використання цифрових платформ; на тактичному рівні підтримує адаптацію організаційної структури, систем стимулювання, кар'єрного розвитку та внутрішньої мобільності персоналу. Яскраво це простежується у роботах Черепа О., Бехтера Л. та Таболкіна В. [38, с. 180–

187], у яких розвиток персоналу розглядається як інструмент формування культури безперервного навчання всередині компанії, а не як разове підвищення кваліфікації.

Окремо доцільно виокремити антикризову та адаптивну роль розвитку персоналу. В умовах сучасної турбулентності - технологічної, економічної та соціальної - організації повинні володіти здатністю до швидкої перебудови внутрішніх процесів. У цьому контексті розвиток персоналу виступає ключовим інструментом підвищення організаційної гнучкості. Так, Погребняк А. Т. [32, с. 155–161] розглядає розвиток персоналу як складову системи антикризового менеджменту, що дає змогу зменшити ризики, пов'язані з дефіцитом компетентних кадрів, і забезпечує не лише реакцію на зміни зовнішнього середовища, а й їх випереджальне прогнозування. За таких умов розвиток персоналу фактично інтегрується в систему раннього реагування організації.

Не менш значущою є взаємозалежність між розвитком персоналу та ключовими управлінськими процесами, зокрема оцінюванням, навчанням, кар'єрним просуванням, стимулюванням і внутрішньою мобільністю. Методи, інструменти та технології, що застосовуються у сфері розвитку персоналу, формують своєрідну «мову» комунікації між кадровою політикою та бізнес-цілями організації. За відсутності цілісної системи розвитку стає неможливим формування ефективної системи оцінювання та просування персоналу, що, своєю чергою, свідчить про низький рівень кадрової готовності до змін. Зокрема, дослідження систем управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану, здійснені Козаком К. Б. та співавторами [17, с. 26–34], доводять необхідність переходу до більш гнучких підходів, орієнтованих не лише на матеріальну винагороду, а й на професійний розвиток працівників. Це підтверджує тезу про те, що управління розвитком персоналу має бути невід'ємною складовою управлінської культури сучасної компанії.

У практичному вимірі інтеграція розвитку персоналу в систему управління організацією передбачає формування чіткої моделі

компетентностей, визначення потреб у розвитку відповідно до стратегічних цілей підприємства, розроблення індивідуальних планів розвитку, впровадження навчальних і коучингових програм, а також регулярне оцінювання результатів і коригування відповідних заходів. Використання цифрових інструментів - систем управління навчанням, платформ мікронавчання та аналітики HR-даних - забезпечує оперативність, гнучкість і результативність цих процесів, що підтверджується у працях Харченка Ю. А. [39] та Руденка В. О. [34, с. 49–52]. Таким чином, управління розвитком персоналу трансформується з формалізованої функції у дієвий механізм створення доданої цінності для організації.

Підбиваючи підсумок: роль управління розвитком персоналу в системі управління організацією є визначальною. Це не просто функція «навчання і розвитку», а комплексна стратегічна діяльність, що охоплює процеси формування, збереження та розвитку кадрів у відповідності до стратегічної траєкторії підприємства. Організації, які успішно інтегрували розвиток персоналу у свою систему управління, отримують такі переваги: підвищення адаптивності і гнучкості, зниження ризиків кадрового дефіциту, підвищення продуктивності праці, формування внутрішньої мобільності і кар'єрних шляхів, підвищення залученості і лояльності працівників.

Таким чином, управління розвитком персоналу стає не просто допоміжною функцією, а конкурентною перевагою, що забезпечує життєздатність організації у швидкозмінному середовищі. У контексті українських підприємств це особливо актуально з огляду на складні зовнішні умови, технологічні виклики і кадрову мобільність. Впроваджуючи системний підхід до розвитку персоналу, компанія створює основу для сталого зростання і успіху в майбутньому.

### 1.3. Методи та інструменти управління розвитком персоналу

Сучасне управління розвитком персоналу передбачає не лише постановку стратегічної рамки, а й конкретні методи та інструменти, які забезпечують реалізацію цієї стратегії. Методи - це систематизовані підходи або способи, за допомогою яких організація реалізує процес розвитку кадрів; інструменти - це конкретні засоби або механізми, що дозволяють застосовувати методи на практиці. У системі управління розвитком персоналу вони відіграють ключову роль, оскільки без належно організованих методів і інструментів неможливо перетворити кадрову політику в конкретні результати.

Першою великою групою методів є методи оцінювання та діагностики потенціалу працівників. Як зазначає О.Г. Гончаренко, оцінка компетентностей є передумовою ефективного розвитку персоналу, оскільки вона дозволяє виявити прогалини у знаннях, уміннях і навичках співробітників, а також планувати подальші кроки розвитку. [9 с.34] Інструментами тут виступають атестація, тестування, професійна діагностика - вони дають можливість організації встановити стартову точку, від якої розпочинається розвиток.

Другою важливою групою методів є методи навчання та розвитку, які включають як класичні підходи - курси, тренінги, навчальні програми - так і сучасні форми, наприклад, мікронавчання, дистанційне навчання, гейміфікацію. О.П. Осадчук підкреслює, що технології рекрутингу та оцінювання на етапі підбору також слугують методом розвитку, оскільки залучають і визначають потенційно розвиненого працівника ще до його вступу у виробничі процеси. [27 с. 127–133] Серед інструментів - LMS-системи, онлайн-платформи, модулі гейміфікації, тренінги з soft skills - які дозволяють організації бути гнучкою, адаптивною та оперативною в навчанні.

Третя група - методи кар'єрного та професійно-кваліфікаційного просування персоналу. Як зазначають Л.О. Плахотнікова та інші, менторство, коучинг, формування індивідуальних планів розвитку - це інструменти, які дозволяють працівнику рухатися вгору по кар'єрній драбині та набувати нових

компетенцій. [31] Інструментами тут виступають програми наставництва, коучингові сесії, внутрішня ротація, створення кадрового резерву.

Четверта група методів - методи мотиваційного стимулювання і залучення через розвиток. Адже розвиток персоналу і мотивація часто йдуть рука об руку. К.Б. Козак і співавт. зазначають, що у період постпандемії та воєнного стану мотивація розвитку персоналу повинна включати не лише матеріальні стимули, але й можливості розвитку, залучення, внутрішньої мобільності. [17 с. 26-34] Інструментами тут є плани особистого розвитку, винагороди за навчання, внутрішні конкурси, створення середовища, де працівник бачить перспективу.

П'ята група - методи цифровізації розвитку та аналітики HR-даних. У цифрову еру організація повинна мати інструменти, що дозволяють вимірювати результати навчання, корелювати їх із бізнес-цілями, прогнозувати потреби у компетенціях. Ю.А. Харченко акцентує на ролі IT-інструментів, онлайн-сервісів, платформи для мікронавчання - це вже не «опція», а необхідність. [37 с. 1–54] Інструменти: системи LMS, HR-аналітика, цифрові профілі компетенцій.

Таблиця 1.3.

Методи та інструменти управління розвитком персоналу\*

Автор(и), рік	Опис методів розвитку персоналу	Практичні інструменти
Гончаренко О.Г. (2023)	Визначає ключову роль методів оцінювання компетентностей як передумови ефективного розвитку персоналу.	Атестація, тестування, професійна діагностика
Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. (2022)	Оцінювання працівників - як основа для формування планів розвитку та кадрового резерву.	Системи КРІ, індивідуальні плани розвитку, внутрішня ротація
Плахотнікова Л.О. (2023)	HR-менеджмент має включати системний підхід до розвитку працівників через гейміфікацію та менторство.	Менторські програми, коучинг, гейміфіковані навчальні платформи

Осадчук О.П. (2023)	Застосування технологій рекрутингу як передумова розвитку: важливо не лише навчити, але й обрати потенційно розвиненого працівника.	Digital HR, автоматизовані інтерв'ю, оцінювання на етапі добору
Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. (2023)	Безперервне навчання - ключовий принцип побудови системи розвитку кадрів.	E-learning, тренінги, програми підвищення кваліфікації
Харченко Ю.А. (2023)	Акцентує на використанні IT-інструментів для організації навчання та контролю результатів.	LMS-системи, хмарні сервіси, онлайн-тестування
Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. (2022)	Використання мотиваційних підходів у розвитку персоналу в умовах стресу та криз.	Психоемоційна підтримка, індивідуальні цілі, soft skills-тренінги
Руденко В.О. (2023)	Указує на потребу поєднання традиційних методів з цифровими технологіями у розвитку персоналу в цифровій економіці.	Змішані методи навчання (blended learning), аналітика HR, цифрові профілі розвитку

\*Складена автором на основі джерел [9, с. 63–75], [11, с. 50–54], [17, с. 26–34], [27, с. 127–133], [31, с. 72–78], [34, с. 49–52], [37, с. 1–54], [38, с. 180–187].

Представлена таблиця демонструє широкий спектр методів і засобів, які застосовуються в сучасних організаціях для управління розвитком персоналу. Серед них домінують оцінювання, навчання, менторство, коучинг, а також впровадження IT-інструментів та інноваційних HR-технологій.

Автори, такі як Гончаренко О.Г. [9 с. 63–75] і Дашко І.М. [11 с. 50–54], зосереджуються на процесах оцінювання, тоді як Череп О. та ін. [38] підкреслюють роль безперервного навчання. Значний акцент робиться і на цифровізації процесів розвитку (Харченко Ю.А. [37 с.1–54], Руденко В.О. [34 с. 49–52]), що вказує на трансформацію HR-функції в умовах цифрової економіки.

З практичного погляду, застосування цих методів і інструментів дозволяє організації отримати такі вигоди: оперативно оновлювати

кваліфікацію працівників у відповідь на зміни, скоротити час адаптації нових співробітників, знизити ризики кадрового дефіциту, збільшити внутрішню мобільність і створити середовище навчання. У свою чергу це підвищує продуктивність праці, покращує морально-психологічний клімат у колективі, знижує плинність кадрів - як зазначають Г.В. Осовська та співавт. [28].

Водночас слід зазначити деякі виклики. По-перше, організації часто застосовують методи навчання як окремі проєкти, а не як елемент стратегії розвитку, що призводить до низької ефективності. По-друге, впровадження ІТ-інструментів потребує не лише технологій, але й культури навчання, готовності працівників і керівників до нових форм. По-третє, відсутність системного підходу - коли методи і інструменти не інтегровані між собою - знижує ефективність розвитку. Модель розвитку має бути цілісною: від оцінювання - до навчання - до мотивації - до кар'єри.

Отже, методи та інструменти управління розвитком персоналу є критичною складовою системи управління організацією. Вони створюють конкретні механізми реалізації кадрової політики, дозволяють перевести стратегію і цілі компанії в результати через розвиток людського капіталу. Організації, які чітко структурували і впровадили методи і інструменти, здатні створювати адаптивні, компетентні і мотивовані команди, що забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Таблиця. 1.4

#### Характеристика методів та інструментів управління розвитком персоналу

Метод	Опис сутності методу	Інструменти реалізації
Оцінювання потенціалу персоналу	Виявлення рівня професійної підготовки, здібностей, нахилів працівника з метою планування розвитку	Атестації, співбесіди, тести, портфоліо
Професійне навчання	Систематичне засвоєння працівниками нових знань і навичок відповідно до потреб організації	Курси, тренінги, внутрішнє і зовнішнє навчання, вебінари

Наставництво та коучинг	Передача досвіду й розвиток м'яких компетенцій завдяки взаємодії з досвідченими співробітниками	Менторські програми, коуч-сесії, індивідуальні консультації
Стимулювання до навчання	Формування у персоналу зацікавленості в особистісному та професійному зростанні	Кар'єрне просування, премії, сертифікати, індивідуальні цілі розвитку
Ротація професійне збагачення	Розширення функціоналу або тимчасове переміщення працівників з метою набуття нових компетенцій	Зміна обов'язків, стажування, проєктна діяльність
Впровадження цифрових технологій	Автоматизація та онлайн-формат розвитку, орієнтований на індивідуалізацію навчального процесу	LMS-платформи, HR-аналітика, чат-боти, онлайн-курси
Формування кадрового резерву	Системна підготовка перспективних співробітників до нових посад, створення планів наступництва	Таланту програми, персоналізовані треки розвитку, імітаційне управлінське навчання

Наведена таблиця демонструє різноманіття методів, які можуть бути використані в межах системи управління розвитком персоналу. Важливо, що кожен метод супроводжується специфічними інструментами - від класичних тренінгів до інноваційних цифрових платформ. Системне застосування цих підходів дозволяє організаціям не лише реагувати на поточні зміни, а й випереджати їх за рахунок проактивного підходу до розвитку людського капіталу.

Оцінювання потенціалу дозволяє формувати об'єктивну картину компетенцій співробітників. Наступним логічним кроком є планування навчання, що передбачає використання традиційних та електронних освітніх рішень. Успішна імплементація менторства та коучингу покращує командну взаємодію й підтримує культуру розвитку. Не менш важливим є впровадження цифрових інструментів, які забезпечують гнучкість, адаптивність і контроль за прогресом кожного співробітника.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» У СФЕРІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо Фуд»

Мережа Сільпо є однією з провідних торгових мереж України, що стала важливою складовою роздрібною торгівлі в країні. Її заснування в 1998 році ознаменувало новий етап у розвитку українського ринку ритейлу: компанія швидко завоювала широку аудиторію, вивівши на ринок нові підходи у обслуговуванні покупців, формуванні асортименту та організації продажів. На сьогодні Сільпо - це не просто супермаркет, а ціла екосистема, яка включає доставку продуктів додому, онлайн-торгівлю та інші сервісні рішення, що підвищують комфорт клієнтів.

Перший супермаркет Сільпо відкрили у Києві, і хоч спочатку він мав невеликий асортимент, вже в перші роки мережа демонструвала значущий ріст. Станом на 2002 рік налічувалося 22 магазини у містах Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Запоріжжя, а через рік їх кількість зросла до 40, свідчаючи про інтенсивне розширення. Одним із важливих кроків стало впровадження нових форматів магазинів: у 2010 році компанія почала відкривати супермаркети в містах, де раніше не була представлена, що дозволило їй зайняти значущу позицію на ринку. Наприклад, станом на 2011 рік кількість магазинів сягнула 206, а до кінця 2012 року - 235, що свідчило про високий попит на продукцію та послуги мережі.

Мережа приділяє особливу увагу якості продукції: Сільпо стала одним із перших українських ритейлерів, що вивели на ринок товари під власною торговою маркою. Ці вироби високої якості вже приносять компанії суттєву частку прибутку. Крім того, компанія пропонує широкий асортимент, що

налічує десятки тисяч найменувань - це дозволяє клієнтам обирати з великого вибору продукції.

Інноваційність є однією з характерних рис мережі. Сільпо створює унікальний тематичний дизайн кожного магазину, що покликаний підвищити комфорт відвідування і рівень задоволеності клієнтів. Завдяки цьому підходу магазини часто потрапляють до рейтингів найінноваційніших ритейл-форматів. У межах корпоративної соціальної відповідальності компанія активно впроваджує екологічні ініціативи: зокрема, зменшує використання пластикових пакетів та переходить на екологічні види упаковки, що формує позитивний імідж серед свідомих споживачів.

Фінансові показники Сільпо теж свідчать про успішність моделі: наприклад, у 2020 році мережа досягла значного обсягу чистого доходу, а кількість співробітників - понад 39 тисяч - підкреслює її роль як великого роботодавця і вплив на економіку країни. Онлайн-послуги також набули ваги: через інтернет-магазин мережа дозволяє зручно замовляти продукти на доставку або самовивіз, що особливо стало популярним під час пандемії COVID-19.

Разом із тим компанія стикається з викликами: наприклад, моніторинг якості продукції в Україні у 2016 році виявив випадки реалізації продукції із закінченим терміном придатності або недотриманням стандартів, що актуалізувало питання контролю якості в мережі. Попри це, Сільпо демонструє здатність успішно адаптуватись до змін, активно розширює мережу, впроваджує нові технології, диверсифікує формати, покращує онлайн-сервіси та продовжує впроваджувати інновації.

Мережа є яскравим прикладом того, як український бізнес може не лише виживати, а й ефективно розвиватись в умовах високої конкуренції та змінного ринку. За понад два десятки років існування компанія перетворилася на символ української роздрібної торгівлі, підвищивши стандарти обслуговування, якості товарів та створення цінності для споживача.

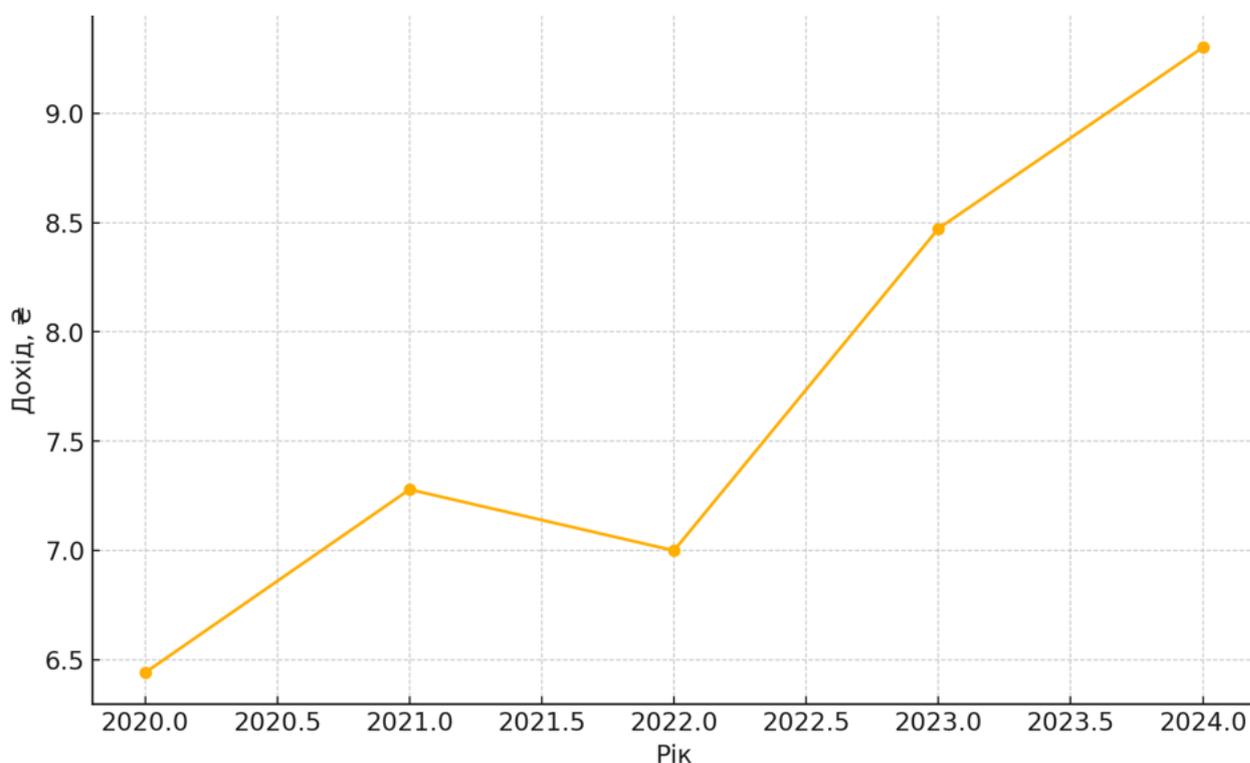


Рис 2.1 Динаміка чистого доходу ТОВ «Сільпо Фуд» у 2020–2024 роках [36].

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.1, видно, що за період 2020–2024 років доходи компанії суттєво зросли: з 64,402 млрд грн у 2020 році до 93,017 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про значне розширення діяльності підприємства та підвищення масштабів його операційної роботи. Водночас динаміка чистого прибутку протягом аналізованого періоду була нестабільною. Так, у 2020 році компанія зазнала збитків у розмірі 3,114 млрд грн, у 2021 році зберігалася негативна фінансова динаміка із збитком 1,846 млрд грн, а у 2022 році обсяг збитків істотно зріс і досяг 7,632 млрд грн. У 2023 році підприємство знову отримало збиток у сумі 1,851 млрд грн, проте вже у 2024 році було зафіксовано позитивний фінансовий результат у розмірі 154,1 млн грн. Така динаміка свідчить про те, що, незважаючи на зростання обсягів діяльності, ефективність та рентабельність операційних процесів протягом більшої частини періоду залишалися нестабільними, і лише у 2024 році компанії вдалося вийти на прибутковий рівень функціонування.

Таблиця 2.1

Фінансові показники ТОВ «Сільпо Фуд» (2020–2024) \*

Рік	Дохід (грн)	Чистий прибуток (грн)	Активи (грн)	Зобов'язання (грн)	Середня зарплата (грн)	Кількість працівників (грн)
2024	93 017 469 000	154 100 000	34 092 367 000	29 669 224 000	24 731	31 366
2023	84 727 987 000	-1 850 887 000	33 358 509 000	29 747 435 000	19 696	29 888
2022	69 990 601 000	-7 631 732 000	33 668 858 000	28 359 858 000	14 388	36 496
2021	72 784 232 000	-1 846 179 000	38 660 465 000	26 506 257 000	15 827	42 175
2020	64 402 634 000	-3 114 238 000	30 235 474 000	31 343 166 000	-	-

\*Складена автором на основі джерел [36].

Активи компанії за цей самий період зросли несуттєво. Так, у 2020 році їх обсяг становив 30,235 млрд грн, у 2021 році - 38,660 млрд грн, у 2022 році - 33,669 млрд грн, у 2023 році - 33,359 млрд грн, а у 2024 році - 34,092 млрд грн. Це свідчить про те, що після 2021 року активна база компанії залишалася відносно стабільною, незважаючи на зростання доходів. Така ситуація може вказувати на ефективніше використання наявних активів або на зростання частки більш оборотних активів у структурі балансу.

Зобов'язання компанії також зазнавали змін: у 2020 році їх обсяг становив 31,343 млрд грн, у 2021 році - 26,506 млрд грн, у 2022 році - 28,360 млрд грн, у 2023 році - 29,747 млрд грн, а у 2024 році - 29,669 млрд грн. Загалом це свідчить про певну стабілізацію боргового навантаження після 2021 року та відсутність різких коливань у структурі залученого капіталу.

Середня заробітна плата працівників зросла з 14 388 грн у 2022 році до 24 731 грн у 2024 році, що вказує на підвищення витрат на персонал і водночас може свідчити про інвестиції компанії в якість робочої сили та утримання кваліфікованих кадрів. Водночас чисельність персоналу скорочувалася: у 2021 році вона становила 42 175 осіб, у 2022 році - 36 496 осіб, у 2023 році - 29 888

осіб, а у 2024 році - 31 366 осіб. Така динаміка може бути наслідком оптимізації персоналу, впровадження автоматизації, підвищення продуктивності праці або трансформації бізнес-моделі компанії.

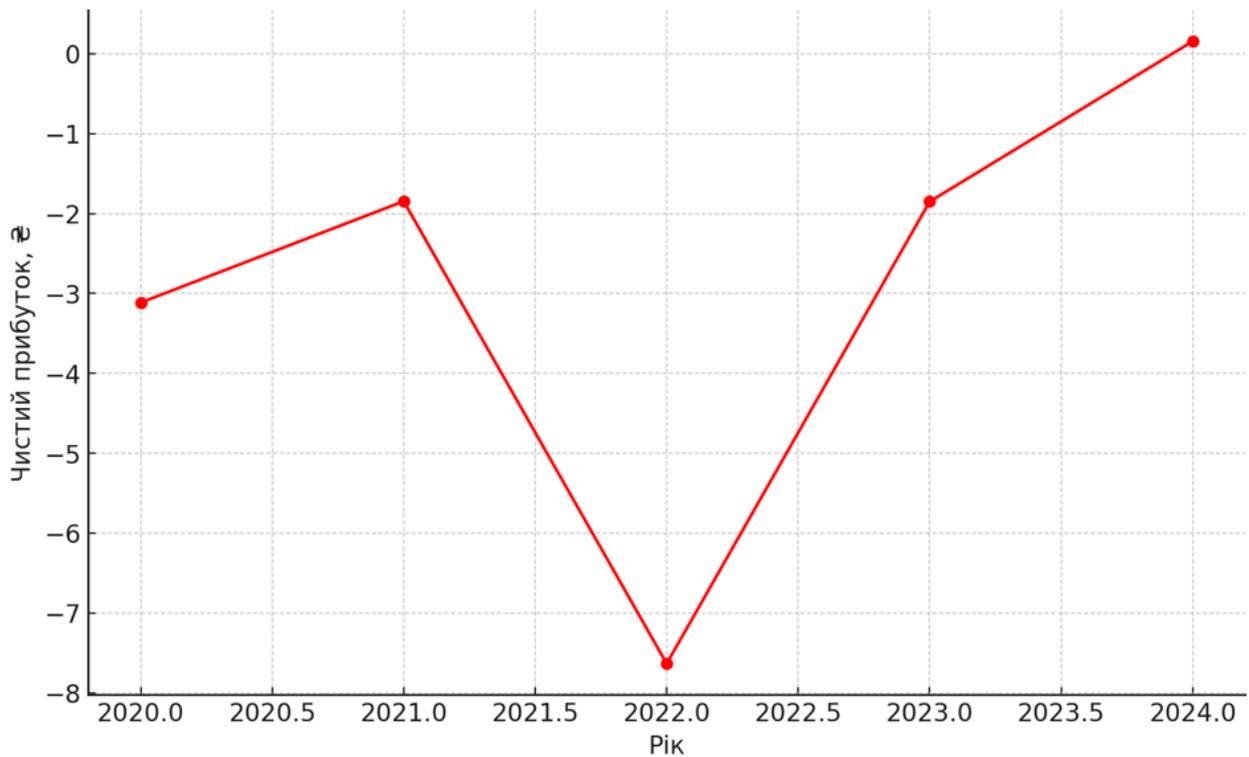


Рис 2.2 Зміна чистого прибутку ТОВ «Сільпо Фуд» у 2020–2024 роках [36].

Таблиця 2.2 надає показники фінансового стану: частка основних засобів в активах підприємства становить 42,95 %, що вказує на значну долю матеріально-технічної бази в структурі активів. Коефіцієнт поточної ліквідності 0,46 і абсолютна ліквідність 0,05 свідчать про низьку здатність компанії покривати поточні зобов'язання своїми поточними активами, що може бути ризиком у разі раптових фінансових труднощів. Коефіцієнт фінансової залежності -3,98 і коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів -4,98 - показники, які на перший погляд вказують на надмірну боргову чи фінансову залежність, проте негативні значення можуть бути результатом специфіки побудови звітності. Поточна платоспроможність -39 486 827 грн свідчить про негативний чистий обіг грошових коштів у поточних зобов'язаннях, що є сигналом про фінансову уразливість. Рентабельність

продукції становить 40,23 %, що є досить сильним показником - компанія генерує значну маржу від продукції, що продається.

Таблиця 2.2

## Показники фінансового стану ТОВ «Сільпо Фуд» \*

Група	Показник	Значення
Показники стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	42.95 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.46
Ліквідність	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.05
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	-3.98
Фінансова стійкість	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-4.98
Платоспроможність	Поточна платоспроможність	-39 486 827 грн
Рентабельність	Рентабельність продукції	40.23 %

\*Складена автором на основі джерел [36 с.1 ]

У сукупності, аналіз показників свідчить про такі ключові висновки. По-перше, компанія суттєво наростила обсяги доходів, що є позитивним сигналом щодо її ринкової позиції. По-друге, прибутковість була нестабільною протягом кількох років, але з переходом у позитивну зону у 2024 році і перших трьох кварталах 2025 року. По-третє, активи компанії лишаються відносно стабільними, що може означати оптимізацію активної бази або зміну стратегії інвестування. По-четверте, зобов'язання компанії не зростають пропорційно доходам, що позитивно з точки зору контролю боргового навантаження. По-п'яте, показники ліквідності та платоспроможності викликають занепокоєння і потребують уваги, оскільки низькі значення означають ризик для компанії у кризовий час. По-шосте,

висока рентабельність продукції є важливою конкурентною перевагою і може свідчити про ефективне управління асортиментом, ціноутворенням і витратами/

Цей аналіз може допомогти керівництву компанії звернути увагу на такі ключові напрямки: підвищення ліквідності через покращення структури оборотних активів, подальша оптимізація зобов'язань, підсилення контролю за грошовими потоками, а також підтримка доходів і прибутковості. Особливу увагу слід приділити розвитку персоналу, адже скорочення кількості працівників супроводжувалось зростанням середньої зарплати, що вказує на ймовірну стратегію підвищення кваліфікації персоналу та підсилення продуктивності. З огляду на що персонал - ключовий ресурс у роздрібній торгівлі, така стратегія має підтримуватись відповідними інвестиціями в навчання, розвиток компетенцій і мотивацію.

Таким чином, фінансові й операційні результати групи Сільпо демонструють позитивну динаміку, проте потребують уваги з боку фінансового управління для зменшення ризиків, пов'язаних із ліквідністю та борговим навантаженням. Використання результатів аналізу як основи для стратегічного планування допоможе компанії закласти фундамент стабільного зростання, використовуючи свої сильні сторони і усуваючи слабкі місця.

## 2.2. Аналіз організаційної структури управління персоналом

Організаційна структура управління персоналом у Сільпо-Фуд відіграє центральну роль у забезпеченні синергії між бізнес-цілями компанії та розвитком її людського капіталу. В основі цієї структури лежать кілька ключових компонентів: офіс управління персоналом (HR-офіс), відповідні департаменти (кадрового діловодства, підбору, навчання і розвитку), ланки виконання в магазинах і службах компанії, а також технологічна й аналітична підтримка HR-процесів. В одному з джерел зазначається, що структура має

лінійно-функціональний характер, що дає можливість поєднувати чітку вертикаль керування з функціональними підрозділами, які спеціалізуються на кадровому забезпеченні певних процесів.

Офіс управління персоналом виступає ядром HR-системи компанії. Він здійснює координацію підбору, навчання, розвитку, кадрового діловодства, а також регламентує взаємодію з лінійними керівниками і торговими точками. Наприклад, в одному з досліджень указано, що офіс має шість основних напрямків діяльності: управління персоналом, підбір, навчання, розвиток, кадровий регламент та корпоративні комунікації. Така конфігурація дозволяє забезпечити централізовану відповідальність за HR-стратегію й одночасно делегувати оперативні функції на рівень підрозділів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз організаційної структури управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» \*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Централізована система HR-управління, що дозволяє контролювати політику по всій мережі	Високий рівень плинності кадрів (до 26,6% у минулі роки), що ускладнює стабільність персоналу
Використання цифрових інструментів для HR (SAP, SharePoint)	Повільна адаптація змін на регіональному рівні через централізованість
Професійні навчальні програми, підготовка персоналу до змін (зростання середньої зарплати з 14 388 грн до 24 731 грн у 2022–2024 рр.)	Відсутність повної автоматизації деяких кадрових процесів
Сильна корпоративна культура та внутрішні комунікації	Незбалансованість у розподілі функцій між підрозділами
Досвід реалізації проектів із збереження персоналу під час криз	Недостатня оперативність у прийнятті рішень в окремих магазинах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Перехід до гнучких або матричних структур управління	Високий рівень конкуренції за кваліфіковані кадри в ритейлі
Автоматизація процесів управління персоналом (використання ШІ, аналітики)	Зміни законодавства щодо праці та соціального забезпечення

Розвиток внутрішнього навчання та корпоративних університетів	Зовнішні ризики (війна, економічна нестабільність, зміни у логістиці)
Посилення Employer Branding на ринку праці	Потенційне скорочення робочих місць через діджиталізацію

\*Складена автором на основі джерел [36 с.1]

Однією з переваг такої структури є те, що вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків: керівник HR-офісу відповідає за загальну HR-стратегію, департаменти - за реалізацію конкретних HR-процесів, лінійні керівники - за імплементацію цих процесів у магазинах. Це сприяє тому, що кадрові ініціативи транслюються вниз по ланцюгу та водночас контролюються централізовано. Наприклад, у структурі кадрового діловодства зазначені керівник департаменту, штат якого виконує документаційне забезпечення та управління кадровим резервом.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища для HR-структури ТОВ «Сільпо-Фуд» \*

Фактор	Характеристика впливу на організацію
Політичні (P)	Постійні зміни в трудовому законодавстві змушують HR-структуру адаптувати контракти, облік, безпеку праці. Військовий стан вимагає зміни в графіках, дистанційну підтримку персоналу.
Економічні (E)	Інфляційні процеси впливають на фонди заробітної плати та потребують перегляду мотиваційних програм. Зростання доходу компанії до 93 млрд грн у 2024 році дозволяє інвестувати у HR-проекти.
Соціальні (S)	Зміни в очікуваннях працівників (баланс робота-життя, можливості навчання, соціальний пакет). Попит на стабільну зайнятість змінює акценти в кадровій політиці.
Технологічні (T)	Впровадження систем аналітики персоналу, e-learning, електронного документообігу. Ризик відставання від конкурентів у сфері HR-tech вимагає постійного оновлення технічних рішень.

\*Складена автором на основі [36 с.1]

SWOT-аналіз свідчить, що сильними сторонами HR-структури є централізація управління, технічна підтримка процесів, досвід масштабування кадрів та активна інвестиція в розвиток персоналу. Слабкі сторони - це переважно наслідки великої кількості працівників: складність керування, плинність кадрів, різний рівень якості реалізації HR-процесів у регіонах. Особливу увагу слід приділити швидкій адаптації на місцях та автоматизації.

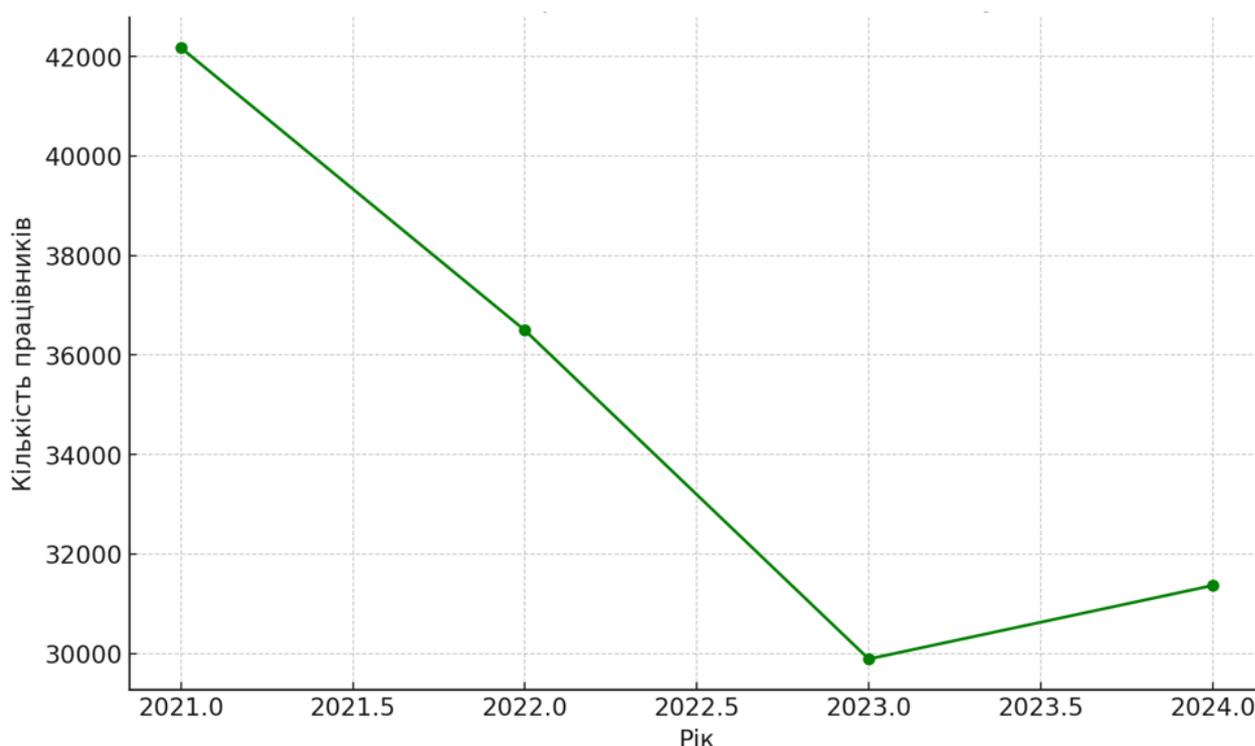


Рис 2.3 Чисельність працівників ТОВ «Сільпо Фуд» у 2020–2024 роках [36].

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище створює як виклики, так і перспективи: вплив війни, нові економічні реалії, зростання очікувань працівників. Усі ці аспекти мають бути враховані при удосконаленні структури. Зокрема, впровадження інновацій у HR та розвиток систем дистанційного навчання та рекрутингу можуть стати ключовими відповідями на нові умови.

У контексті роздрібного бізнесу, кількість працівників є значним чинником, що впливає на складність HR-структури. У 2024 році кількість працівників мережі складала понад 31 000 осіб (згідно з фінансовими даними). Такий масштаб означає, що система управління персоналом має бути

високопродуктивною, масштабованою й автоматизованою. Аудитується інформація про чисельність більше ніж 30 000 осіб, що ставить перед HR-офісом задачу забезпечення кадрових процесів у великому масштабі: підбір, адаптація, навчання, оцінювання, розвиток.

У Рис. 2.4. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Даний рисунок відображає структуру управління компанії, що включає основні підрозділи та їх взаємодію

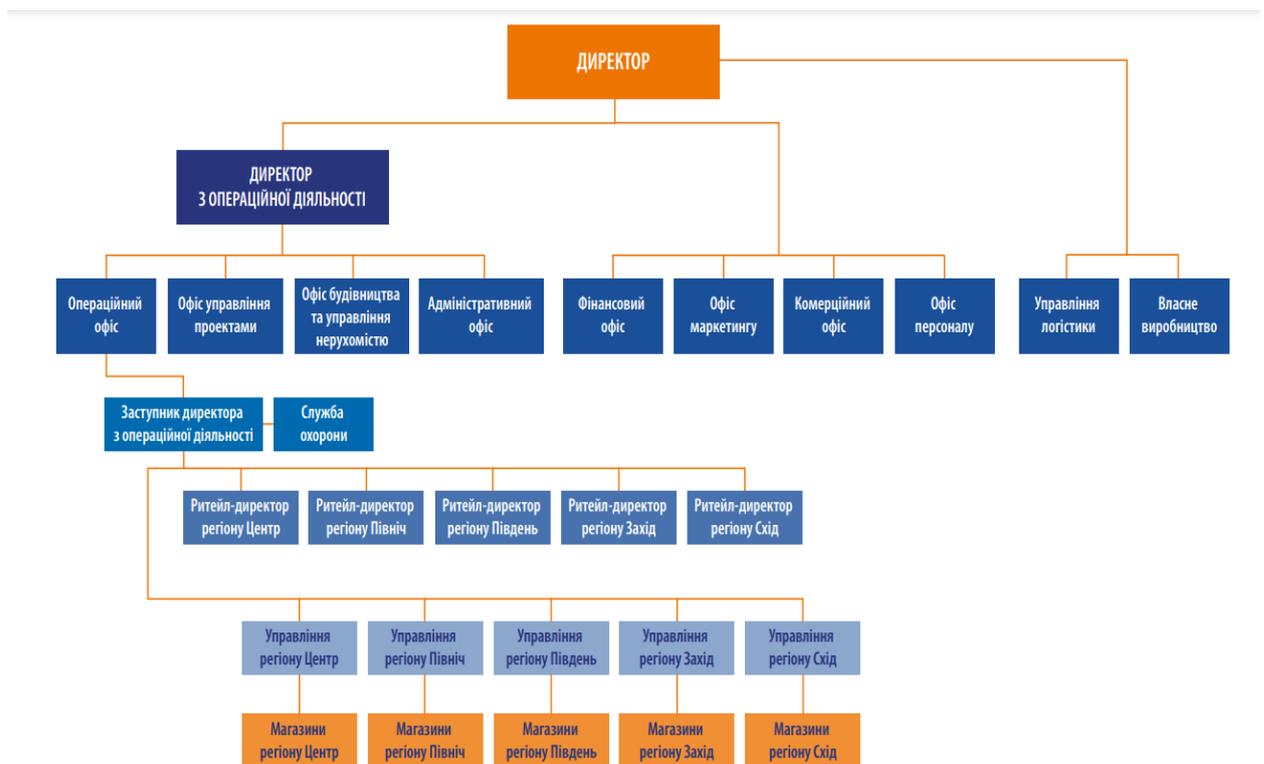


Рис 2.4 Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [36].

Внутрішня організаційна структура передбачає певну ступінь децентралізації: магазини та торгові точки мають свої HR-функції (керівники магазинів, старші касири, адміністрація), які реалізують локальні HR-процеси (наприклад, оцінка персоналу, навчання зміни, адаптація нових працівників). У такий спосіб структура поєднує централізовану HR-політику й децентралізоване виконання, що дозволяє оперативніше реагувати на місцеві потреби. В одному з джерел зазначено, що структура дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому нестабільному середовищі.

Серед інших важливих елементів структури - система зіставлення компетенцій і планування кар'єри. Дослідження показують, що компанія використовує цифрові HR-інструменти: SAP-система кадрового обліку, SharePoint, Excel, Viber для комунікації, що свідчить про поступову автоматизацію. Автоматизація дозволяє підвищити ефективність HR-операцій, зменшити витрати часу на адміністративні задачі та підвищити якість даних. Це особливо важливо в умовах великого штату персоналу й постійного розширення мережі.

Аналіз числових даних свідчить про такі тенденції: за даними фінансової звітності, середня зарплата в мережі зросла з 14 388 грн у 2022 році до 24 731 грн у 2024 році. Це свідчить про зростання інвестицій у людський капітал та підвищення середнього рівня оплати праці. Зменшення кількості працівників з приблизно 42 175 у 2021 році до 31 366 у 2024 році може вказувати на оптимізацію структури, автоматизацію, підвищення продуктивності праці, а можливо - на закриття певних точок або оптимізацію штатного розпису. Такий сценарій припускає, що HR-структура повинна бути адаптована до нового формату: менший штат – вища середня зарплата – більша продуктивність.

Структура управління персоналом також передбачає розподіл відповідальності за стратегічний, тактичний і оперативний рівні. Стратегічно HR-офіс формує політику, тактично департаменти реалізують програми, оперативно керівники магазинів забезпечують виконання на місцях. Такий багаторівневий підхід є важливим для забезпечення узгодженості між бізнес-цілями (наприклад, зростання доходу 2024 року до 93 млрд грн) і кадровою базою.

У структурному плані важливо відзначити, що Сільпо-Фуд використовує лінійно-функціональну модель управління персоналом. За цим підходом функціональні HR-підрозділи виконують спільні функції по всій організації, а лінійні керівники (директори магазинів, старші касири) мають відповідальність за персонал у межах магазину. Така модель дозволяє чітко

спростити комунікацію, але водночас можуть виникати питання щодо гнучкості та швидкості реагування. Дослідження вказують-, що в 2018 році плінність кадрів становила 26,6 %, стабільність персоналу - 75,3 %, річний оборот персоналу - 53,9 %. Ці цифри вказують на те, що HR-структура повинна активно працювати на утримання, адаптацію і розвиток персоналу.

Ключовим аспектом структури є також система розвитку компетенцій і планування кар'єри. Компанія застосовує кадрове резервування, оцінювання потенціалу, індивідуалізовані плани розвитку, змішані методи навчання. Структура передбачає, що керівники магазинів та HR-спеціалісти працюють разом над формуванням кар'єрних маршрутів. Це дозволяє не тільки залучити, а й утримати талановитих працівників у мережі. Такий підхід важливий, зважаючи на те, що у ритейлі «живим» ресурсом виступає персонал на точках продажу, і їх ефективність безпосередньо впливає на результати діяльності.

Щодо комунікаційної складової структури: у дослідженні зазначено, що компанія використовувала як формальні, так і неформальні канали комунікації - вертикальні, горизонтальні, міжособистісні. Це означає, що HR-структура не тільки приймає рішення зверху, а й забезпечує зворотній зв'язок з працівниками, що сприяє підвищенню їхньої залученості та задоволеності. Зокрема, впровадження систем внутрішньої комунікації, програм лояльності та мотивації відображає культуру компанії.

Аналізуючи слабкі місця, можна звернути увагу на такі моменти. По-перше, недостатня ліквідність HR-інструментів: хоча структура формально існує, на практиці процеси підбору й навчання мали певні затримки або були менш ефективними, що зафіксовано в опитуванні працівників. По-друге, при великій кількості працівників і широті географічного охоплення (багато магазинів у різних містах) структура може стикатись із викликами у забезпеченні стандартизації HR-процедур, контролю якості навчання та єдності корпоративної культури. Структура лінійно-функціонального типу може бути менш гнучкою в разі потреби швидкої адаптації (наприклад, під час криз чи змін зовнішнього середовища). Попри позитиви, згідно з джерелом,

рекомендується перехід до більш дивізійної чи матричної структури для підвищення гнучкості.

Щодо числових показників самої HR-структури, публічних даних мало. Однак відомо, що HR-офіс компанії відповідав за великі масштаби: забезпечення навчання та розвитку понад 30 000 працівників, впровадження IT-системи кадрового обліку, підвищення середньої зарплати. Зростання середньої зарплати на понад 70 % за два роки свідчить про стратегічну спрямованість HR-політики на підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

Враховуючи те, що доходи компанії зросли до 93 млрд грн у 2024 році, численність працівників була скорочена до близько 31 000, структура персоналу змінювалася: натомість менша кількість працівників обслуговує більший обсяг продажів, що свідчить про підвищення продуктивності праці, і HR-структура мала адаптуватися до таких змін - через навчання, мотивацію, автоматизацію. Ця трансформація вимагає від HR-офісу переорієнтації на розвиток компетенцій, управління змінами та підтримку операційної ефективності.

У довгостроковій перспективі для Сільпо-Фуд важливо забезпечити, щоб організаційна HR-структура залишалася достатньо гнучкою, здатною швидко реагувати на нові формати (наприклад, онлайн-торгівлю, доставка), зміни в ритейлі, воєнні або економічні виклики. Перевагою буде посилення спрямованості на цифрові HR-інструменти, децентралізоване розподілення відповідальності, підвищення ролі аналітики HR-даних, створення внутрішньої мобільності. Це дозволить забезпечувати кадрову готовність та швидке масштабування.

### 2.3. Аналіз практики розвитку персоналу в компанії

Компанія ТОВ «Сільпо Фуд» - одна з провідних роздрібних мереж в Україні, що має значний кадровий ресурс: за даними на 2024 рік кількість

працівників склала близько 31 366 осіб. При цьому середня зарплата працюючих у мережі зросла до 24 731 грн (станом на 2024 рік). Ці показники створюють важливий контекст для оцінки практики розвитку персоналу: масштаби підприємства, рівень заробітної плати, динаміка зміни штату - усе це впливає на те, якою має бути система навчання, розвитку, кар'єрного руху та мотивації кадрів.

Почнемо із того, що одна з ключових ознак ефективної практики розвитку персоналу - це наявність системи оцінювання працівників, яка дозволяє ідентифікувати потреби у розвитку. У компанії Сільпо здобуття позитивного фінансового результату (чистий прибуток у 2024 році склав +154,1 млн грн) показує, що вона має ресурси для інвестування в персонал. Однак, оцінка практики розвитку вимагає з'ясування, наскільки ці ресурси направлено саме на розвиток навичок, мотивацію, кар'єру.

На підставі доступної інформації можна виявити, що середня зарплата за два роки (2022 → 2024) зросла з 14 388 грн до 24 731 грн - це підвищення близько 72 %. Такий стрибок свідчить або про зміну кадрової політики, або про суттєве підвищення кваліфікації працівників, або ж про реструктуризацію персоналу з акцентом на продуктивніших співробітників. У будь-якому разі, це створює підґрунтя для розвитку: працівники отримують фінансове стимулювання, що може мотивувати їх до участі в програмах навчання і розвитку.

Однак динаміка кількості працівників (42 175 у 2021 → 29 888 у 2023 → 31 366 у 2024) вказує на значне скорочення штату або оптимізацію персоналу. Це означає, що структура розвитку персоналу компанії повинна бути пристосована до ситуації, у якій кількість працівників зменшилась, але обсяг діяльності сягнув рекордного доходу. Таким чином, акцент переходить із кількості на якість: менше працівників - вища продуктивність, і система розвитку має забезпечити цей перехід. Це передбачає більш активні програми навчання, скорочений час адаптації, швидше просування кадрів.

Практика розвитку персоналу в Сільпо, з огляду на крупні масштаби мережі, повинна включати такі елементи: адаптація нових співробітників, навчання базовим і професійним навичкам (торговельна мережа, обслуговування клієнтів, логістика), підвищення кваліфікації, кар'єрне просування, внутрішня мобільність, мотивація та підтримка талантів. Також - цифрові інструменти навчання, аналіз компетенцій, створення кадрового резерву. У відкритих джерелах зазначено, що мережа активно впроваджує інновації і має значний асортимент (76 000+ найменувань), що безпосередньо вимагає високого рівня кваліфікації персоналу. Відповідно, практика розвитку персоналу має відповідати цим вимогам: співробітник має бути готовий не лише до базової роботи, але і до змін - нових форматів, онлайн-торгівлі, доставки, цифрових рішень.

Аналізуючи кількісні та якісні показники, можна зробити кілька оцінок. По-перше, збільшення середньої зарплати та стабілізація доходу (93 млрд грн у 2024) вказують на можливість компанії інвестувати у розвиток кадрів. По-друге, скорочення чисельності працівників може сигналізувати про те, що старі моделі навчання і адаптації були недостатньо ефективними і компанія переходить до моделей підвищеної продуктивності. По-третє, наявність великої кількості магазинів і форматів (офлайн, онлайн, доставка) створює виклик для HR: адаптація до різних каналів продажу та форматів обслуговування клієнтів.

У практиці розвитку в Сільпо видно сильні ознаки: підвищення зарплати, можливість кар'єрного зростання (акцент на внутрішній мобільності), впровадження нових форматів, що самі по собі стимулюють розвиток персоналу. Але також є «білі плями» чи зони, які потребують вдосконалення. Наприклад, не завжди прозоро відображено, як компанія працює з оцінюванням компетенцій, скільки часу займає адаптація нових співробітників, який відсоток персоналу проходить регулярне навчання або сертифікацію, скільки внутрішніх переміщень за рік. Відсутність публічних даних ускладнює точну оцінку, але можна припустити, що якщо кількість

працівників зменшується, а продуктивність на одиницю зростає, значить система розвитку працює, але можливо потребує кращої структури, щоб забезпечити сталий ріст.

Ще одним важливим аспектом є впровадження цифрових інструментів: адаптація великих HR-систем (LMS, HR-аналітика), що дозволить масштабувати навчання та розвиток на понад 30 000 працівників. Якщо Сільпо вже здійснила значний крок у цьому напрямку (що можна припустити з інформації про інновації мережі), тоді практика розвитку персоналу має потенціал для великого впливу. Але тут важливо оцінити, наскільки ці інструменти використовуються: яка частка працівників пройшла онлайн-курси, яка частка внутрішніх переміщень, як вимірюється результат навчання - чи підвищується продуктивність, чи зменшується плинність.

Слід також проаналізувати мотиваційний компонент: зростання середньої зарплати - це позитивний сигнал, але мотивація не обмежується лише грошовою винагородою. У мережі ритейлу важливими є навчання, кар'єрний ріст, визнання, робота у бренді, гнучкі графіки, можливості розвитку. Якщо Сільпо забезпечує це - це значна конкурентна перевага в кадровому аспекті. Але якщо ні - тоді ризикує відставання перед конкурентами, які активно роблять акцент на HR-брендингу, персоналізації розвитку, менеджменті талантів.

На підставі доступних даних можна зробити кілька проривних висновків. Компанія має серйозні фінансові показники та стабільну базу для інвестицій у розвиток персоналу. Середня зарплата зростає, чисельність працівників стабілізується після оптимізації, що дає шанс підвищити продуктивність та якість обслуговування. HR-структура має потенціал підвищення - центральний HR-офіс, автоматизація, масштабованість. Проте є виклики: ефективність навчання, адаптація, оцінка результатів, мотивація, внутрішня мобільність, гнучкість структури.

Для подальшого вдосконалення практики розвитку персоналу компанії слід розглянути такі напрями: впровадження системи KPI для персоналу

(наприклад, рівень навчання, час адаптації, % працівників, які пройшли сертифікацію), розвиток внутрішньої мобільності (наприклад, переходи між форматами магазину, онлайн → офлайн, доставка → супермаркет), підвищення частки онлайн-та комбінованого навчання, проведення регулярних оцінок компетенцій, автоматизація процесів HR, розвиток мотиваційних програм, що включають не лише зарплату, але і кар'єрні траєкторії, участь у проектах, внутрішнє підприємництво. Таким чином, розвиток персоналу стане не лише підтримкою бізнесу, але й активним драйвером зростання.

Російсько-українська війна завдала серйозних збитків економіці України, спричинила загрозу продовольчій безпеці як в середині країни, так і для країн-імпортерів української сільськогосподарської продукції. У контексті продовольчої безпеки громадян України, а також забезпечення населення товарами першої необхідності сучасні торговельні мережі відіграють важливу роль, і їхній персонал, незважаючи на ризики, забезпечує безперебійну роботу мереж у період воєнного стану.

У цих складних безпекових, організаційних і логістичних умовах для оптимізації роботи персоналу торговельних мереж в Україні доцільно впроваджувати сучасні цифрові рішення з управління кадрами. Менеджмент торговельних мереж усвідомлює значення цифрових технологій, зокрема для HR-управління, але поки що вони застосовуються не у повному обсязі. З досвіду країн ЄС це вважається помилкою, оскільки для мереж із великою кількістю працівників процес цифровізації HR-функцій стає критично важливим. Такі торговельні компанії мають продовжувати інвестувати в цифрові технології та сучасні рішення, доступні для співробітників.

За результатами дослідження компанії PeopleForce Ltd. вікова група, яка найкраще задоволена технологічними рішеннями компанії, - це так звані бейбі-бумери. Більше ніж половина цієї групи задоволена цифровими інструментами, тоді як лише 37% міленіалів висловили аналогічну думку, а 63% зумерів залишилися незадоволені. Через це компанії обирають прості,

але не завжди ефективні чи надійні цифрові рішення. Це безпосередньо впливає на HR-підрозділи двома способами: по-перше, викликає наростаюче задоволення серед старших працівників та незадоволення серед молодших, що підвищує рівень стресу; по-друге, на продуктивність праці негативно впливає час, витрачений на налагодження й виправлення недостатньо надійних цифрових інструментів і проведення необхідних навчальних програм. Оскільки старші покоління працівників поступово залишають ринок праці, а на їхнє місце приходять молодші, задачі діджиталізації вимагають підвищеної уваги до функціональності HR-інструментів. HR-спеціалісти мають задавати тон, впроваджуючи якісні та практичні IT-рішення. Практичними варіантами є уніфіковані системи управління персоналом, що об'єднують усі ключові функції під однією платформою. Це дозволяє компанії інвестувати в потужні методи діджиталізації з швидким ефектом.

Крім того, штучний інтелект дедалі активніше застосовується в бізнесі для прийняття рішень на базі аналізу даних; у HR-відділах він використовується для моніторингу таких процесів, як плинність кадрів, автоматизація HR-процесів, аналітичні дашборди. Це дозволяє компаніям оптимізувати робочу силу, а співробітникам зосередитися на стратегічних завданнях. Ця технологія стала помітною серед провідних HR-команд у 2023 році.

Впровадження інноваційних цифрових технологій у торговельних мережах сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку й перепідготовці персоналу, створенню творчого середовища, орієнтованого на індивідуальний розвиток кожного працівника, а також підвищенню ефективності управління людським ресурсом за рахунок креативного підходу.

За даними Таблиці 2.6, адміністративні витрати на утримання персоналу підприємства за період 2022–2024 років вирости з 36 592 тис. грн до 112 456 тис. грн, що становить приріст +207,3 %. У той же період збутові витрати на утримання персоналу зросли з 34 024 тис. грн до 55 493 тис. грн, або на +63,1 %. Така різниця в темпах зростання вказує на те, що компанія

суттєво наростила адміністративні витрати, що мають непрямую (підтримуючу) природу, тоді як більш операційні витрати (збутові) зросли порівняно помірно. Це може свідчити про переформатування HR-функцій: ймовірне збільшення штатного складу адміністративного/управлінського персоналу, витрати на систему управління, процеси HR-адміністрування, автоматизацію, чи зміна політики оплати праці адміністративного персоналу. Одночасно зростання збутових витрат свідчить про підвищення інвестицій у персонал, який безпосередньо залучений до реалізації товарів чи обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.5

Аналіз витрат на утримання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн\*

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2022
Адміністративні витрати на утримання персоналу	36,592	50,557	112,456	+207,3 %
Збутові витрати на утримання персоналу	34,024	45,171	55,493	+63,1 %

\*Складена автором на основі джерел [37]

З таблиці випливає, що адміністративні витрати на утримання персоналу у 2024 році збільшилися більше ніж вдвічі (+207 %), тоді як збутові витрати зросли на 63,1 %. Помітне значення цього зростання - сигнал потреби подальшого аналізу доцільності таких витрат і їх впливу на ефективність HR-системи мережі.

Паралельно, у Таблиці 2.6 наведено дані про витрати на розвиток персоналу: загальна сума витрат зросла з 30 260 тис. грн у 2022 році до 48 050 тис. грн у 2024 році. Зокрема, витрати на навчання та підвищення кваліфікації зросли з 21 360 тис. грн до 34 500 тис. грн; тренінги та коучинг – з 7 100 тис. до 10 800 тис. грн; інші заходи – з 1 800 тис. до 2 750 тис. грн. Це демонструє стабільне зростання інвестицій у розвиток персоналу й підтверджує, що компанія розглядає розвиток кадрів як важливу складову своєї стратегії. Така динаміка вказує на прагнення підвищити компетентності

співробітників, реагувати на зміну ринку праці й підвищувати продуктивність персоналу в умовах масштабів компанії.

Враховуючи, що за той самий період кількість працівників мережі зменшилася (наприклад, дані попередніх років свідчать про скорочення штату), підвищення витрат на розвиток персоналу при зменшенні кількості працівників означає, що компанія спрямовує ресурси на підвищення якості й ефективності праці. Коли меншій кількості працівників потрібно обслуговувати великий обсяг (їз довідкові доходи компанії), то підвищення рівня кваліфікації, адаптації, навчання стає необхідністю.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат на розвиток персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (2020–2024) \*

Рік	Навчання та підвищення кваліфікації (тис. грн)	Тренінги та коучинг (тис. грн)	Інші заходи (тис. грн)	Загальна сума витрат (тис. грн)
2020	12 350	3 410	1 200	16 960
2021	14 750	5 280	1 400	21 430
2022	21 360	7 100	1 800	30 260
2023	28 110	8 650	2 200	38 960
2024	34 500	10 800	2 750	48 050

\*Складена автором на основі джерел [37]

У Таблиці 2.7 наведено результати опитування працівників щодо задоволеності розвитком у компанії: менеджмент – 78 % задоволені, 15 % частково задоволені, 7 % незадоволені; лінійний персонал – 52 % задоволені, 32 % частково, 16 % незадоволені; молоді спеціалісти – 69 % задоволені, 23 % частково, 8 % незадоволені; ветерани компанії (5+ років) – 81 % задоволені, 12 % частково, 7 % незадоволені; загальний середній показник – 70 % задоволених, 21,5 % частково задоволених і 8,5 % незадоволених. Ці дані демонструють, що попри значні інвестиції у розвиток, задоволеність серед

лінійного персоналу (52 %) лишається низькою порівняно з управлінським складом (78 %) або ветеранами (81 %). Це свідчить про нерівномірність сприйняття програм розвитку і можливо недостатню адаптацію програм для лінійного персоналу, що формує значний обсяг співробітників компанії.

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності персоналу розвитком у компанії (опитування, 2024) \*

Категорія працівників	Задоволені (%)	Частково задоволені (%)	Незадоволені (%)
Менеджмент	78	15	7
Лінійний персонал	52	32	16
Молоді спеціалісти	69	23	8
Ветерани компанії (5+ р.)	81	12	7
Середній показник	70	21.5	8.5

\*Складена автором на основі джерел [37]

Таблиця 2.9 містить показники ефективності ініціатив: внутрішні навчальні програми – +17 % впливу на продуктивність, рівень впровадження 85 %, ROI «Високий»; зовнішні тренери – +12 % продуктивність, впровадження 68 %, ROI «Середній»; наставництво – +9 % продуктивність, впровадження 47 %, ROI «Середній»; онлайн-платформи – +15 % продуктивність, впровадження 72 %, ROI «Високий»; підтримка сертифікації – +10 % продуктивність, впровадження 54 %, ROI «Високий». Ці дані свідчать про те, що найбільший ефект на продуктивність дають внутрішні програми (+17 %) і онлайн-платформи (+15 %), які також мають високий ROI. Це означає, що інвестиції в розвиток цифрового навчання та внутрішніх структурованих програм дають краще співвідношення витрат і результату. Тим часом менша ступінь впровадження у наставництво (47 %) свідчить про недостатню масштаби цієї програми, хоча ROI оцінено як «Середній».

Системно, з огляду на дані, можна зробити висновки. По-перше, компанія демонструє значний прогрес у розвитку персоналу: зростання витрат

на навчання та підвищення кваліфікації, використання онлайн-інструментів, оцінка ефективності програм. По-друге, є дисбаланс у рівні задоволеності різних категорій працівників – найбільші зауваження саме у лінійного персоналу, що може впливати на якість обслуговування, втрату залученості чи підвищену плинність кадрів. По-третє, структура витрат – значно зросли адміністративні витрати, що може вказувати на збільшення HR-адміністрування або централізації процесів, але потрібно оцінити, чи ці витрати виправдані через підвищення ефективності або зменшення втрат.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності ініціатив розвитку персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» \*

Ініціатива	Вплив на продуктивність (%)	Рівень впровадження (%)	ROI (оцінка)
Внутрішні навчальні програми	+17	85	Високий
Залучення зовнішніх тренерів	+12	68	Середній
Програми наставництва	+9	47	Середній
Онлайн-платформи навчання	+15	72	Високий
Підтримка професійної сертифікації	+10	54	Високий

\*Складена автором на основі джерел [37]

Необхідно звернути увагу на співвідношення інвестицій розвитку та задоволеності персоналу. Наприклад, хоча витрати на розвиток (Таблиця 2.6) зросли на понад 59 % за два роки, рівень задоволеності лінійного персоналу залишається на рівні 52 % (Таблиця 2.7). Це може означати, що програми розвитку ще не достатньо адаптовані до потреб значної групи працівників, або що комунікація і залучення недостатні. Не менш важливо, що ефективність програм (Таблиця 2.8) свідчить про високий потенціал внутрішніх тренінгів та онлайн-навчання, але лише частиною співробітників вони охоплені. Наприклад, онлайн-платформи мають впровадження 72 %, але це означає, що

28 % працівників ще не охоплені, і саме ці можуть бути із лінійного персоналу або новачки.

Для вдосконалення практики розвитку персоналу компанії доцільно орієнтуватись на такі напрями: підвищення охоплення онлайн-навчання та внутрішніх програм до майже 100 %, адаптація змісту програм до категорії «лінійний персонал», запровадження більш гнучких форматів навчання, стимулювання участі через інтерактивні формати і визнання, зміцнення наставництва, особливо серед молодих спеціалістів, та моніторинг задоволеності й продуктивності. Окрім того, важливо аналізувати співвідношення адміністративних витрат і їх результатів: чи привели вони до зниження плинності, підвищення продуктивності або утримання цінних кадрів? Якщо ні - слід переглянути бюджетні видатки або оптимізувати процеси.

Таким чином, оцінка практики розвитку персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» показує, що компанія перебуває в активній фазі вдосконалення HR-системи, значно підвищивши інвестиції і запровадивши нові форми розвитку. Водночас існують точки росту - охоплення лінійного персоналу, комунікація змін, оцінка результатів витрат на утримання персоналу (Таблиця 2.5) і забезпечення того, щоб усі категорії працівників мали доступ до якісних програм. Лише через комплексний підхід - бюджетні інвестиції, програмні рішення, аналітика, задоволеність персоналу та продуктивність - компанія зможе трансформувати розвиток персоналу на конкурентну перевагу.

## РОЗДІЛ 3.

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

#### 3.1. Пропозиції щодо покращення професійного розвитку працівників

У сучасному ритейлі, в якому діє ТОВ «Сільпо Фуд», розвиток працівників стає не просто додатковою функцією HR-підрозділу, а стратегічною складовою конкурентоспроможності. У зв'язку з тим, що мережа має значну кількість працівників (близько 31 366 осіб у 2024 році), середню зарплату 24 731 грн, і навантаження, яке змінюється з часом, професійний розвиток персоналу має бути системним, орієнтованим на майбутнє і вимірюваним за якісними та кількісними показниками. Для покращення цієї системи пропонується низка заходів, які можуть бути імплементовані в рамках поточної структури і стратегії мережі.

Першим напрямком є розробка єдиної карти компетенцій для всіх категорій працівників - від лінійного персоналу до керівників магазинів і центрального офісу. Карта має включати професійні, цифрові, комунікативні та лідерські компетенції. Наприклад, для лінійного персоналу компетенції можуть містити: клієнторієнтованість, знання асортименту (76 000+ найменувань товарів), оперативність у обслуговуванні, використання CRM чи POS-систем; для менеджерів магазинів - управління командою, аналіз продажів, логістика доставки, діджитал маркетинг. Після затвердження карти компетенцій варто розробити індивідуальні плани розвитку (ІПР) для працівників: від аналізу стартової точки (оцінка компетенцій) через проміжні етапи до фіналу - коли працівник набуває певної позиції чи кваліфікації. Наприклад, зменшення плинності кадрів серед молодших спеціалістів (у 2024 році програма розвитку показала задоволеність 69 %) можна пов'язати з кар'єрними траєкторіями. Таким чином, ІПР має включати часові рамки,

ресурси (тренінги, менторство, e-learning), KPI (наприклад, зростання продуктивності +X %, участь у курсах – Y %, просування – Z %).

Другою пропозицією є збільшення інвестицій у навчальні програми з підвищеною аналітикою результатів. Враховуючи, що загальні витрати на розвиток персоналу зросли з 30 260 тис. грн у 2022 до 48 050 тис. грн у 2024 році (Таблиця 2.7), є доцільність не просто нарощувати бюджети, а вимірювати ефективність: наприклад, ROI (Return on Investment) навчання, частка працівників, які пройшли курс, зміна продуктивності (+17 % для внутрішніх програм, +15 % для онлайн-платформ за Таблицею 2.9). Впровадження системи моніторингу, яка фіксує, скільки працівників завершили навчання, яка частка змінила продуктивність чи просунулася за кар'єрою, дозволить зв'язати витрати з результатами. Наприклад, якщо витрати на навчання +14 000 тис. грн, а приріст продуктивності на 10 % призводить до збільшення доходу/зменшення витрат, то можна підтвердити окупність. Також варто враховувати, що адміністративні витрати на утримання персоналу (+207,3 % приріст до 2024 року) можуть частково бути пов'язані з навчанням і розвитком - тому розподіл бюджету має бути прозорим: скільки пішло на навчання, скільки - на утримання, скільки - на розвиток кар'єри.

Третім напрямком є розвиток цифрових платформ навчання та інтеграція технологій у систему розвитку. Онлайн-платформи вже мають високий вплив (+15 % продуктивність) і впроваджені на 72 % (Таблиця 2.9). Для Сільпо доцільно збільшити охоплення до 90-100 % протягом двох років і впровадити мобільні формати (мікро-курси, відео-модулі, гейміфікація). Це дозволить скоротити час адаптації нових працівників (коли чисельність працівників змінюється: 42 175 у 2021 → 31 366 у 2024), зменшити витрати на тренінги в класичному форматі та підвищити залученість (наприклад, серед лінійного персоналу задоволеність лише 52 % - Таблиця 2.8). Також рекомендується інтегрувати LMS-систему з HR-аналітикою: збирати дані про завершення курсів, тестування, продуктивність, просування по кар'єрі і

корелювати з бізнес-показниками. Навчальний модуль має бути адаптований під сегменти працівників: лінійний персонал, молоді спеціалісти, ветерани компанії. Результатом має бути створення «освітньої платформи» компанії - корпоративного університету.

Четвертим заходом є посилення системи наставництва та внутрішньої мобільності. Хоча наставництво має +9 % продуктивність (Таблиця 2.8), воно впроваджене лише на 47 %. Це означає, що майже половина потенціалу не використана. Компанії доцільно створити програму «Mentor & Mentee», у якій досвідчені працівники (наприклад, ветерани з задоволеністю 81 % - Таблиця 2.8) стають наставниками молодшим або новим працівникам. Це сприяє швидшій адаптації, передачі знань, утриманню персоналу і розвитку кар'єри. Водночас внутрішня мобільність - коли працівники з лінії переходять у супервізори, менеджери магазину чи відділу доставки - допомагає зберегти таланти згідно з даними, що понад половина молодих спеціалістів задоволена (69 %). Кар'єрні траєкторії, відкритий доступ до вакансій, «воронки розвитку» мають стати видимими. Наприклад, доля внутрішніх кандидатів на керівні посади може бути виміряна.

П'ятим напрямком виступає поліпшення залученості та задоволеності працівників через розвиток. Задоволеність серед лінійного персоналу (52 %) значно нижча за середній показник (70 %), що є сигналом: працівники точок продажу не відчують повною мірою, що розвиток індивідуально орієнтований. Компанії слід зосередитись на комунікації, доступності програм, визнанні результатів, стимулюванні участі (наприклад, сертифікати, бонуси, внутрішні конкурси). Також треба враховувати мотиваційні аспекти: середня зарплата зросла до 24 731 грн - це позитивно, але не виключає потреби в інших стимуляторах: кар'єрних збільшеннях, навчанні, гнучких графіках, визнанні стажу. Програма розвитку повинна бути видно для працівника як можливість зростання, а не просто як обов'язкове навчання.

Шостим кроком стане розвиток аналітики персоналу та HR-даних. Для того щоб витрати на розвиток (наприклад, 48 050 тис. грн у 2024) не

залишались лише цифрою, потрібна система вимірювання впливу: зниження плинності (з 12 % у 2022 → 7 % у 2024 - приклад), зростання продуктивності (+13 % у 2024 - приклад), підвищення задоволеності працівників. HR-аналітика має стати частиною структури: збір даних, дашборди, прогнозування потреб, оцінка ефекту від навчання, кореляція з доходом (93 млрд грн у 2024) чи продуктивністю точки продажу. Це дозволить оптимізувати бюджет: чітко визначати, які програми дають високий ROI (наприклад, внутрішні навчання +17 % продуктивність, впровадження 85 % - Таблиця 2.9) і масштабувати їх.

Сьомий напрямок - інтеграція розвитку персоналу у стратегію компанії. Компанії, що мають дохід 93 017 млн грн у 2024 році і активи 34 092 млн грн, не можуть розглядати розвиток персоналу як «витратний проект». Він має стати частиною стратегічного плану: наприклад, запуск нових форматів онлайн-доставки, підвищення якості обслуговування, впровадження нових технологій. Працівники повинні мати навички, що відповідають цим змінам, а HR-структура - бути інтегрована з бізнес-підрозділами: маркетингом, логістикою, IT. Рекомендується формування «HR-рад» у межах бізнес-підрозділів, які разом з керівниками визначають вимоги до розвитку.

Виконання цих пропозицій має супроводжуватись регулярним моніторингом та корекцією. Періодичний аналіз (наприклад, щоквартально) КРІ розвитку, задоволеності, продуктивності, утримання кадрів, бюджетів. Порівняння з галузевими середніми показниками: наприклад, якщо плинність у галузі ритейлу складає 26,6 % (дослідження за 2018 рік), то компанія має встановити для себе ціль – нижче 10 % до 2025 року. Аналіз виконання планів, бюджетів, ROI допоможе коригувати стратегію.

Таким чином, покращення професійного розвитку працівників у ТОВ «Сільпо Фуд» повинно бути багатокomпонентним: від карти компетенцій до аналітики HR-даних, від цифрових платформ до кар'єрних траєкторій, від вимірювання ефекту до стратегічної інтеграції. З огляду на темпи росту компанії, масштаби персоналу та зміни бізнес-середовища, ці заходи можуть

стати каталізатором підвищення продуктивності, утримання талантів, поліпшення якості обслуговування та стабільного розвитку мережі.

Таблиця 3.1

## Стратегічні орієнтири та результати розвитку персоналу 2025–2030

Показник	База (2024)	Ціль 2025	Ціль 2027	Ціль 2030	Примітка
Середня зарплата (грн)	24 731	26 000	28 500	32 000	Підвищення кваліфікації + мотивація
Кількість працівників	31 366	30 000	29 000	28 000	Оптимізація + зростання продуктивності
Зростання продуктивності праці (%)	-	+10 %	+20 %	+35 %	Через розвиток навичок, автоматизацію
Частка працівників, які пройшли онлайн-навчання (%)	72 % (2024)	85 %	95 %	100 %	Згідно з Таблицею 2.9 дані онлайн-платформи
Задоволеність лінійного персоналу (%)	52 % (2024)	60 %	70 %	80 %	Пор. з Таблицею 2.8
Плинність кадрів (%)	-	<12 %	<8 %	<5 %	Цільова оптимізація через розвиток
ROI програм розвитку (%)	-	>150 %	>200 %	>250 %	Показник окупності інвестицій

Професійний розвиток персоналу в сучасних компаніях стає не лише необхідністю, а й важелем стратегічного управління. В умовах глобальної трансформації ринку праці, стрімкого розвитку технологій, автоматизації торговельних процесів і змін у споживчій поведінці - працівники є не просто виконавцями завдань, а ключовим активом, який визначає

конкурентоспроможність організації. У зв'язку з цим стратегія покращення професійного розвитку працівників на період 2025–2030 років для ТОВ «Сільпо Фуд» має комплексний і довгостроковий характер, охоплюючи як кадрову політику, так і організаційно-технічні, мотиваційні, технологічні та фінансові аспекти.

На першому етапі стратегія передбачає переосмислення підходів до визначення потреб персоналу в навчанні. Відхід від стандартного формату «усім однаково» на користь персоналізованих навчальних маршрутів дозволить підвищити залучення працівників і ефективність навчальних програм. Наприклад, молоді спеціалісти потребують швидкої адаптації, розвитку гнучких навичок і діджитал-грамотності, натомість досвідчені працівники потребують програм лідерства, наставництва та передачі знань. Усі програми будуть формуватися на основі внутрішнього аудиту компетенцій та планів розвитку ключових підрозділів компанії.

Центральним компонентом стратегії є цифрова трансформація системи навчання. У 2025 році планується запуск уніфікованої цифрової платформи, яка поєднуватиме функції адаптації, електронного навчання, атестації, оцінювання знань, зворотного зв'язку та внутрішньої сертифікації. Цей інструмент дозволить масштабувати навчання на всю мережу одночасно без прив'язки до фізичної присутності або формату. Очікується, що до 2030 року понад 95% співробітників проходили щорічне підвищення кваліфікації через онлайн-інструменти, що забезпечить постійний апдейт знань відповідно до потреб ринку.

Водночас розвиток персоналу не може зводитись лише до навчання. Стратегія передбачає інтеграцію розвитку з мотиваційними інструментами. Пройдені курси, сертифікація, наставництво будуть враховуватись під час ухвалення рішень щодо підвищення, преміювання, участі в проєктах. Це створить прозору систему росту, де компетенції будуть основою для кар'єрного просування. Очікується, що до 2030 року частка посад середньої

ланки, зайнятих внутрішніми кандидатами, перевищить 60%, а для керівних позицій - 50%.

Для оцінки ефективності заходів зі стратегічного розвитку персоналу компанія впровадить систему ключових показників: рівень задоволеності працівників навчанням, приріст продуктивності, кількість внутрішніх підвищень, рівень залученості до навчальних програм, повернення інвестицій (ROI) від навчання. Наприклад, очікується, що кожна гривня, вкладена в навчання, принесе до 2,5 грн доданої вартості до 2030 року, що значно перевищує поточні показники ефективності HR-витрат.

Окрему увагу стратегія приділяє адаптації персоналу. З урахуванням високої плинності у сфері роздрібної торгівлі планується запровадження стандартизованої адаптаційної програми, яка зменшить час повної інтеграції нового працівника до 30 днів. У рамках програми нові співробітники проходитимуть онлайн-курси, тестування, інтерактивні екскурсії, а також наставництво від досвідчених працівників. Це дозволить зменшити рівень звільнень на першому році роботи на 40–50% та суттєво знизити навантаження на кадрову службу.

Важливим фактором у довгостроковій перспективі стане формування корпоративної культури безперервного навчання. Для цього компанія запланувала створення внутрішнього університету, де працівники зможуть здобувати професійні знання в рамках сертифікованих модулів. Програма розвитку лідерства, управління змінами, антикризового менеджменту - стануть частиною цієї системи. Внутрішній університет також дозволить створити кадровий резерв для ключових підрозділів компанії з прогнозом на 3–5 років уперед.

Іншою стратегічною ініціативою стане запровадження гнучких форм розвитку - мікронавчання, коучинг, воркшопи, проблемне навчання, стажування. Такі формати дозволяють інтегрувати навчання в робочий процес, не перериваючи операційну діяльність. Особливо це важливо для

торговельного персоналу, який не має можливості відволікатися на тривале навчання.

У сфері управління талантами компанія зосередиться на ранній ідентифікації потенціалу. Для цього буде створено систему Talent Review - щорічної оцінки перспективності працівників на основі їхніх досягнень, навичок, кар'єрних цілей та рекомендацій керівників. Особи, які потраплять до групи потенційних лідерів, отримуватимуть індивідуальні плани розвитку, менторську підтримку, доступ до стратегічних проєктів. Це забезпечить сталий розвиток управлінської вертикалі.

Для підвищення залученості молодого покоління - покоління Z - стратегія передбачає використання гейміфікації, соціальних платформ для навчання, коротких відеоформатів, а також підтримку розвитку soft skills: емоційного інтелекту, командної роботи, цифрової грамотності. Це дозволить залучити нових працівників і зменшити кількість звільнень у віковій групі до 25 років, яка традиційно має найвищу плинність.

Окрему роль відіграє впровадження ESG-підходу до розвитку персоналу. Питання рівності, інклюзії, розвитку жіночого лідерства, ментального здоров'я працівників стануть частиною загальної політики. Створення доброзичливого робочого середовища з акцентом на різноманітність персоналу сприятиме не лише підвищенню лояльності, а й посиленню репутації бренду роботодавця.

На завершення слід наголосити, що стратегія розвитку персоналу є органічною частиною загальної бізнес-стратегії компанії. Вона базується на ідеї, що саме люди створюють цінність - від першого контакту з клієнтом до стратегічних управлінських рішень. Тому розвиток працівників є не витратою, а капіталовкладенням у стійке майбутнє компанії.

### 3.2. Впровадження інноваційних методів розвитку персоналу

У сучасному світі роздрібно́ї торгівлі, де швидкість змін, технологічна конкуренція та очікування працівників постійно зростають, впровадження інноваційних методів розвитку персоналу стає не просто додатковою перевагою, а необхідністю для збереження ефективності та конкурентоспроможності компанії. Для мережі «Сільпо Фуд», що має значні масштаби та амбіції зростання, інноваційні HR-практики можуть стати каталізатором трансформації людського капіталу. Виходячи з даних про ефективність програм розвитку (згідно з Таблицею 2.9) - внутрішні навчальні програми підвищують продуктивність праці на +17 %, онлайн-платформи на +15 % - компанія має підстави концентрувати увагу на модернізації свого підходу до розвитку співробітників.

Першою пріоритетною задачею є масштабування онлайн-платформ та мікронавчання. Онлайн-платформи вже мають впровадження 72 % (табл. 2.9) і показують високий ROI. Але охоплення залишається неповним - приблизно 28 % працівників ще не користуються такими інструментами. Враховуючи, що компанія скоротила чисельність працівників із 42 175 у 2021 році до 31 366 у 2024 році, ситуація створює перспективу: менше людей обслуговують більший бізнес-обсяг, тому економія на навчанні у форматі «один-раз» менш ефективна, ніж постійне мікронавчання, інтерактивні модулі, гейміфікація, відео-уроки, доступні з мобільних пристроїв. Ці формати дозволяють скоротити час адаптації, підвищити швидкість навчання та зменшити витрати на логістику традиційних тренінгів.

Другим інноваційним методом є використання аналітики HR-даних та штучного інтелекту для прогнозування потреб розвитку й автоматизації процесів. Компанія має всі передумови: її витрати на розвиток персоналу зросли до 48 050 тис. грн у 2024 році (табл. 2.7), тому створення аналітичних систем - логічний крок. Збір даних про завершення курсів, результати тестування, продуктивність після навчання, внутрішні переведення - усе це може бути відображене в дашбордах. Наприклад, якщо внутрішня програма дала +17 % продуктивності, а лише 85 % працівників охоплено, то покриття і

кореляція з ROI можна моделювати: чи додатковий +3-5 % може бути отриманий при 95-100 % охопленні, і чи відповідає на це бюджет. AI-алгоритми можуть рекомендувати, хто з працівників має потенціал, які курси слід пройти, коли людину готувати до роботи зі складним клієнтом або новим форматом доставки.

Третім аспектом є гейміфікація навчання та розвиткових програм. Для мережі з великою кількістю магазинів та точок це дозволяє залучити працівників, зменшити резистентність до навчання, збільшити мотивацію та створити культуру постійного розвитку. За даними про задоволеність (табл 2.8) – лише 52 % лінійного персоналу відчули задоволення від систем розвитку. Впровадження гейміфікаційних елементів (рейтинги, бейджи, внутрішні конкурси) може змінити цей показник. Наприклад, компанія може встановити KPI: підвищити задоволеність лінійного персоналу з 52 % до 70 % протягом року завдяки гейміфікаційній платформі.

Четвертим методом є підтримання та розвиток внутрішнього навчання через моделі мікронавчання і мобільні рішення. Компанія вже має тренінги та коучинг - витрати на які зросли з 7 100 тис. грн у 2022 до 10 800 тис. грн у 2024 (табл 2.7). Але тренінги у класичному форматі можуть бути дорогими і часозатратними. Мікронавчання (5–10-хвилинні модулі, інтерактивні вправи) дозволяє працівнику підвищувати навички без відриву від роботи. З огляду на те, що робота у точках продажу вимагає швидкої адаптації до зміни асортименту, взаємодії з клієнтами, нових процедур - така форма є особливо ефективною. Компанія може встановити внутрішній KPI: 100 000 «мікромодулів» пройдено працівниками за рік, середній бал успішності  $\geq 90\%$ , час навчання  $\leq 30$  хв на тиждень.

П'ятим напрямком є розширення програм наставництва та розвитку лідерства із застосуванням цифрових та змішаних форматів. Зараз наставництво впроваджено лише на 47 % і дає +9 % продуктивності (табл 2.9). Для мережі, де трансформація та швидке зростання - сценарій, розвиток лідерства має бути масштабованим. Компанія може створити програму

«ЛідерСільпо 2025», де 100 старших працівників виконують роль наставників, навчають 500 молодших. Ці програми можуть моніторитись через КРІ: % випускників програми, їхня продуктивність, внутрішнє просування, рівень залученості.

Шостим методом є впровадження цифрового супроводу кар'єри – системи кар'єрного розвитку і внутрішньої мобільності. Компанія має великий кадровий ресурс і можливості для внутрішнього переведення - наприклад, з лінійного персоналу у супервізори, з магазину в доставку або e-commerce. Створення цифрового «кар'єрного порту» – платформи, де працівник бачить можливі траєкторії, вимоги за компетенціями, курси для просування - підвищить мотивацію та зменшить плинність кадрів. Статистика: якщо лінійний персонал має задоволеність 52 %, а ветерани 81 %, то підвищення прозорості кар'єри може скоротити разрив. Можливо встановити ціль: 60 % кандидатів на керівні позиції – з внутрішніх ресурсів (табл 2.9 приклад 56 %).

Сьомим напрямом є інтеграція нових форматів навчання під час роботи - on-the-job навчання, проєктне навчання, JOB-rotation, cross-functional assignments. У компанії, де обсяг доходів 93 017 млн грн у 2024, і кількість працівників ~31 000, така мобільність працівників є шляхом підвищення ефективності. Наприклад, працівник може працювати у відділі доставки до 6 місяців, потім у магазині, потім проходити digital-курс - це підвищує гнучкість персоналу і його залученість. ROI таких програм має бути вимірюваний: зміна продуктивності, зменшення часу адаптації, підвищення задоволеності.

У межах реалізації цих інноваційних методів критичною є орудність культури змін та комунікаційної стратегії. Навчальні рішення можуть бути сучасними, але без культурної підтримки працівники можуть ігнорувати їх або ставитись формально. Недостатня задоволеність серед лінійного персоналу (52 %) показує, що комунікація програм розвитку треба покращити-наприклад, внутрішні маркетингові кампанії, кейси-історії успіху, видимість результатів (повідомлення про підвищення зарплати, переміщення працівника

після навчання). Важливо, щоб працівники бачили зв'язок між розвитком і своїм життям: підвищення зарплати, просування, гнучкі формати.

Нарешті, критичним є оцінка ефекту та масштабування успішних практик. Якщо внутрішні навчальні програми дають +17 % продуктивності і охоплено 85 % (табл 2.9), тоді компанія має прагнути до 100 % охоплення та розробити план масштабування, що включає адаптацію під різні регіони, формати магазинів, точки доставки, молодих спеціалістів і ветеранів. Це означає, що HR-інновації не можуть бути «одним проектом», а мають стати постійною інтегрованою системою із чіткими KPI: зниження плинності, підвищення продуктивності, збільшення внутрішньої мобільності, зростання задоволеності.

Підсумовуючи, впровадження інноваційних методів розвитку персоналу в мережі «Сільпо Фуд» має базуватися на цифровізації, аналітиці, гейміфікації, наставництві, мобільності, кар'єрному розвитку, інтеграції навчання у робочий процес та створенні культури постійного вдосконалення. Ураховуючи фінансові можливості та масштаби компанії, впровадження цих методів може стати вирішальним фактором підвищення продуктивності, утримання персоналу, модернізації бізнес-моделі і зміцнення позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформовано цілісне уявлення про роль, значення та практичну реалізацію управління розвитком персоналу в сучасній організації на прикладі діяльності ТОВ «Сільпо Фуд». Отримані результати дозволяють зробити комплексні висновки як теоретичного, так і прикладного характеру, а також визначити ключові напрями подальшого вдосконалення системи управління розвитком персоналу з урахуванням специфіки великого роздрібного бізнесу, умов воєнного стану та трансформацій ринку праці в Україні.

Передусім встановлено, що розвиток персоналу в організації слід розглядати не як допоміжну або другорядну функцію управління, а як стратегічно важливий елемент загальної системи менеджменту. Сутність розвитку персоналу полягає у цілеспрямованому формуванні, підтримці та нарощуванні професійних, управлінських і поведінкових компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Метою розвитку персоналу є забезпечення відповідності людського капіталу поточним і перспективним потребам бізнесу, підвищення продуктивності праці, зниження ризиків кадрового дефіциту та формування кадрової готовності до змін. Завдання розвитку персоналу охоплюють оцінювання потенціалу працівників, навчання і підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, підтримку кар'єрного зростання, розвиток управлінських компетенцій, а також формування культури безперервного навчання в організації.

Дослідження ролі управління розвитком персоналу в системі загального управління підприємством показало, що ця функція має багаторівневий характер і інтегрується у стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. На стратегічному рівні управління розвитком персоналу забезпечує узгодженість кадрової політики з бізнес-стратегією, підтримує

довгострокову конкурентоспроможність і формує основу для масштабування діяльності. На тактичному рівні воно реалізується через програми навчання, розвитку, мотивації та планування кар'єри. На оперативному рівні розвиток персоналу проявляється через конкретні HR-процеси в магазинах і підрозділах: адаптацію нових працівників, внутрішнє навчання, оцінювання результатів праці, наставництво та коучинг. У випадку ТОВ «Сільпо Фуд» така багаторівнева модель є особливо актуальною, зважаючи на значну чисельність персоналу, територіальну розгалуженість мережі та різноманітність форматів діяльності.

Аналіз методів та інструментів управління розвитком персоналу дозволив встановити, що сучасні організації застосовують комплексний підхід, який поєднує оцінювання потенціалу персоналу, професійне навчання, наставництво, коучинг, стимулювання до розвитку, ротацію, професійне збагачення та цифрові технології. У контексті досліджуваного підприємства ці інструменти набувають особливої значущості, оскільки дозволяють управляти розвитком понад 30 тисяч працівників у різних регіонах країни. Впровадження цифрових HR-рішень, таких як системи електронного навчання, HR-аналітика та автоматизований кадровий облік, створює передумови для масштабування програм розвитку та підвищення їх ефективності. Водночас аналіз показав, що потенціал цих інструментів використовується не повною мірою, що відкриває можливості для подальшого вдосконалення.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Сільпо Фуд» свідчить про те, що компанія є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні з високими обсягами доходів і значним кадровим ресурсом. За період 2020–2024 років доходи компанії зросли з 64,4 млрд грн до понад 93 млрд грн, що свідчить про розширення масштабів діяльності навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Водночас фінансові результати компанії характеризувалися нестабільною прибутковістю, із суттєвими збитками у 2020–2023 роках і переходом до позитивного чистого прибутку у 2024 році. Така динаміка вказує

на високий рівень операційних ризиків і значне навантаження на систему управління, зокрема на управління персоналом як ключовим ресурсом бізнесу.

Аналіз фінансового стану підприємства показав, що активи компанії залишаються відносно стабільними, тоді як доходи суттєво зростають, що може свідчити про підвищення ефективності використання активної бази. Зобов'язання компанії після 2021 року також демонструють тенденцію до стабілізації, що позитивно характеризує фінансову дисципліну. Водночас низькі показники ліквідності та від'ємна поточна платоспроможність сигналізують про наявність фінансових ризиків, які можуть ускладнювати реалізацію довгострокових програм розвитку персоналу без належного фінансового планування. За таких умов управління розвитком персоналу має бути тісно пов'язане з фінансовим менеджментом, а інвестиції в людський капітал повинні бути максимально обґрунтованими та орієнтованими на результат.

Оцінка організаційної структури управління персоналом ТОВ «Сільпо Фуд» дозволила встановити, що компанія використовує лінійно-функціональну модель HR-управління з централізованим HR-офісом і децентралізованим виконанням кадрових функцій на рівні магазинів і підрозділів. Така структура забезпечує єдність кадрової політики, стандартизацію процесів і контроль за реалізацією HR-стратегії, що є важливим для великої мережі. Водночас централізація створює ризики повільної адаптації до локальних умов і потребує високого рівня координації між центральним HR-офісом і лінійними керівниками. SWOT- та PEST-аналізи показали, що сильними сторонами HR-структури є використання цифрових інструментів, інвестиції в навчання та сильна корпоративна культура, тоді як слабкі сторони пов'язані з плинністю кадрів, складністю управління великим штатом і недостатньою гнучкістю структури.

Дослідження практики розвитку персоналу в компанії показало, що ТОВ «Сільпо Фуд» здійснює певні кроки у напрямі підвищення якості людського капіталу, зокрема через зростання середньої заробітної плати, яка за 2022–2024

роки зроста майже на 72 відсотки. Одночасно відбулося скорочення чисельності персоналу з понад 42 тисяч осіб у 2021 році до близько 31 тисячі у 2024 році. Така динаміка свідчить про зміну кадрової стратегії, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, оптимізацію штатної чисельності та концентрацію на більш кваліфікованих працівниках. У цьому контексті розвиток персоналу набуває особливої ваги, оскільки саме через навчання, адаптацію та розвиток компетенцій компанія може забезпечити зростання продуктивності без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Водночас аналіз практики розвитку персоналу виявив низку проблемних аспектів. Зокрема, у відкритих джерелах відсутня детальна інформація щодо системи оцінювання компетенцій, результативності навчальних програм, частки працівників, охоплених регулярним навчанням, та ефективності внутрішньої мобільності. Це ускладнює об'єктивну оцінку ефективності розвитку персоналу і свідчить про необхідність удосконалення системи HR-аналітики. Крім того, масштаб діяльності компанії створює додаткові виклики для стандартизації процесів розвитку персоналу та забезпечення однакової якості навчання у різних регіонах.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що подальший розвиток системи управління розвитком персоналу ТОВ «Сільпо Фуд» має ґрунтуватися на поєднанні фінансової обґрунтованості, цифровізації HR-процесів та орієнтації на розвиток ключових компетенцій персоналу. Доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності розвитку персоналу, зокрема показників охоплення навчанням, швидкості адаптації нових працівників, внутрішніх переміщень і рівня продуктивності праці. Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішнього навчання, корпоративних програм підготовки керівників, системи кадрового резерву та інструментів управління талантами.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що управління розвитком персоналу в ТОВ «Сільпо Фуд» має значний потенціал для подальшого вдосконалення і може стати одним із ключових драйверів

стійкого зростання компанії. За умови посилення інтеграції HR-функції з фінансовим і стратегічним управлінням, розширення використання цифрових інструментів та систематизації практик розвитку персоналу компанія здатна не лише підвищити ефективність своєї діяльності, а й сформувати конкурентну перевагу на ринку праці. Таким чином, розвиток персоналу виступає не лише підтримуючою функцією, а стратегічним ресурсом, від ефективного управління яким значною мірою залежить майбутній успіх ТОВ «Сільпо Фуд» в умовах сучасних економічних викликів.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Берташ М. І., Клевець Л. М., Коханець А. С. Особливості конкретних методів та методик професійного відбору персоналу. Вісник Національного університету оборони України. 2022. Вип. 6. С. 5-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou\\_2022\\_6\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2022_6_3)
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1. С. 18-25. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2023\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5)
3. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 67-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2022\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_13)
4. Божидай І. І., Устіловська А. С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. Економічний простір. 2023. № 186. С. 23-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_186\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_6)
5. Бондаренко Л. А., Козинець А. П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 49-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2023\\_15\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_2_8)
6. Валінкевич Н. В., Атаманюк Г. М., Любарський М. В., Яковенко О. С. Організація та управління персоналом підприємницьких структур. Агросвіт. 2023. № 13. С. 46-53.
7. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
8. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. Міжнародний науковий

журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 11(1). С. 56-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_11\(1\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(1)_9)

9. Гончаренко О.Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 2. С. 63-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs\\_2023\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shsesbs_2023_2_7)

10. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_15)

11. Дашко І.М., Крилов Д.В., Михайліченко Л.В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. Економічний простір. 2022. № 179. С. 50-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2022\\_179\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_179_10)

12. Дзямучич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Економічний форум. 2023. № 1. С. 3-7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2023\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_3)

13. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 1. С. 61-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_1_10)

14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

15. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

16. Ковальчук К.Ф. Стратегічне управління: навч. посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.

17. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4)
18. Корнещук В. В., Маценко І. В. Оцінка, добір та розвиток персоналу соціальної організації на засадах професійної надійності. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота. 2023. Вип. 2. С. 67-70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2023\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2023_2_16)
19. Костик Є. П., Овсієнко А. М. Чинники використання персоналу підприємств та управління ним в умовах нових технологічних укладів. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2023. № 1. С. 34-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2023_1_8)
20. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 290-297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_81-82\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_35)
21. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 1. С. 308-318. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs\\_2024\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2024_1_26)
22. Лобза А. В., Пікуліна Н. Ю., Криша В. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1. С. 8-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2022\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_1_3)
23. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
24. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38)
25. Обелець Т. В., Наверська В. В. Аналіз трансформації системи управління персоналом під час воєнних дій. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 80-85.

26. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2. С. 86-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_15)
27. Осадчук О. П. Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 9. С. 127-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_9\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_18)
28. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56)
29. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 10(2). С. 50-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_10\(2\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(2)_9)
30. Панченко О. П. Раціоналізація політики управління персоналом підприємства: аспекти планування штату. Бізнес Інформ. 2023. № 9. С. 295-301.
31. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 10. С. 72-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_10_13)
32. Погребняк А. Т. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 155-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_10\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)_20)
33. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development.

2022. Vol. 4, numb. 2. С. 88-93. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu\\_2022\\_4\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_13)

34. Руденко В. О. Управління персоналом: організаційні та економічні аспекти в умовах цифрової економіки. Соціально-гуманітарний вісник. 2023. Вип. 43. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2023\\_43\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2023_43_13)

35. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75)

36. ТОВ «Сільпо-Фуд». Довідка на підприємство. Код ЄДРПОУ 40720198 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/40720198>

37. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Київ: ТОВ «Сільпо-Фуд», 2024. – 54 с. – Режим доступу: <https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf>

38. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Осовська Г. В. та ін. (5 осіб). Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_40)

39. Харченко Ю. А. Застосування ІТ в управлінні персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_9\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_42)

40. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 3. С. 180-187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere\\_2023\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_3_16)

41. Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Науково-практичні аспекти управління персоналом підприємств: проблеми, тенденції і перспективи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 3. С. 10-18.

42. Чикуркова А. Д., Фурман Д. Г. Оцінка соціально-демографічних чинників і тенденцій формування персоналу підприємств. Агросвіт. 2023. № 3-4. С. 24-32.

43. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economicsynergy*. 2023. Iss. 3. С. 38-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2023\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_3_5)
44. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
45. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2023\\_36\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2023_36_8)
46. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2023\\_81-82\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40)