

# УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

## Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих Кафедра управлінських технологій

Яблуновський Олександр Олександрович

### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Стратегічне управління персоналом організації”

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організації»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_  
О.О. Яблуновський  
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна  
доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на вирішення проблемних питань, пов'язаних з розробкою комплексної стратегії управління персоналом підприємства в умовах військового стану в Україні та розвитку цифрових технологій.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз та оцінка особливостей стратегічного управління персоналом підприємства та розробка комплексної стратегії щодо його покращення.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління персоналом на підприємстві та визначено функції, методи та моделі управління персоналом. Автором наведено сучасні тенденції стратегічного управління персоналом у умовах військового стану та зроблено економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Проведено аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» та зроблено оцінку ефективності діючої системи управління персоналом підприємства. В підсумку надано пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом на ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначено її економічну ефективність.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 95 стор., 35 рис., 22 табл., 48 дж., 1 додаток.

Ключові слова: управління персоналом, кадри, працівники, ІІІ, цифровізація

## **ABSTRACT**

The qualification work is aimed at solving problematic issues related to the development of a comprehensive strategy for enterprise personnel management in the context of martial law in Ukraine and the development of digital technologies.

The purpose of the qualification work is to analyze and evaluate the features of strategic human resources management of the enterprise and to develop a comprehensive strategy for its improvement.

To achieve this goal, the qualification work examines the theoretical foundations of personnel management at the enterprise and identifies the functions, methods and models of personnel management. The author presents modern trends in strategic personnel management in the conditions of martial law and makes an economic characterization of the enterprise “Silpo-Food” LLC. An analysis of the human resources potential of “Silpo-Food” LLC is carried out and the efficiency of the current system of personnel management of the enterprise is evaluated. As a result, proposals for the formation of a human resources management strategy at Silpo-Food LLC are provided and its economic efficiency is determined.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 90 pages, 35 figures, 22 tables, 48 journals, 1 appendix.

Keywords: human resources management, personnel, employees, AI, digitalization

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Абс. – абсолютний;

ШІ –штучний інтелект;

БКГ - Бостонської консалтингової групи;

Відн. – відносний;

Грн. – гривня;

Дод. – додаток;

ТОВ- товариство з обмеженою відповідальністю;

Р. – рік;

Рис. – рисунок;

Рр. - роки

Табл. – таблиця;

Тис. – тисяча;

Тис. грн. – тисяч гривень;

Чол. – чоловік

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                             | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ</b>                                                                 |           |
| <b>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА</b>                                                                 | <b>9</b>  |
| <b>ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>                                                                                      |           |
| 1.1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві.....                                             | 9         |
| 1.2. Функції, методи та моделі управління персоналом.....                                                     | 16        |
| 1.3. Сучасні тенденції стратегічного управлінні персоналом умовах<br>військового стану.....                   | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ</b>                                                               |           |
| <b>ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....</b>                                                                    | <b>31</b> |
| 2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».....                                             | 31        |
| 2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-<br>Фуд».....                                                    | 38        |
| 2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом<br>підприємства.....                            | 47        |
| <b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>                                                      |           |
| <b>НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» У МОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА</b>                                                            | <b>56</b> |
| <b>ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....</b>                                                                       |           |
| 3.1. Пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом на<br>ТОВ «Сільпо-Фуд».....                   | 56        |
| 3.2. Впровадження стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»...                                         | 61        |
| 3.3. Економічна ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники<br>діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»..... | 69        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                          | <b>79</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                        | <b>79</b> |
| <b>ДОДАТОК.....</b>                                                                                           | <b>85</b> |

## ВСТУП

Працівники є невід'ємною частиною підприємства, так як саме вони формують компанію та є її основним ресурсом. В Україні в умовах військового стану з кожним роком зменшується кількість населення та відповідно кадровий потенціал, що в підсумку може мати негативні наслідки для компанії. Саме тому компаніям необхідно розробити ефективну стратегію управління персоналом, яка дозволить не тільки формувати успішну команду, але й мінімізувати плинність кадрів та підвищити їхню ефективність.

Зміни, що відбуваються, пов'язані з незворотністю економічних реформ і рухом до здорової конкуренції, змушують організації приділяти значну увагу аспектам управління кадровою політикою, що базується на науково обґрунтованому плануванні. Управління персоналом є одним із найважливіших областей життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність цього підприємства. У сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. Але й ринкові умови постійно змінюються, висуваючи нові вимоги до бізнес-процесів підприємства. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння та володіння сьогодишньою ринковою економічною ситуацією.

Нині у практиці управління персоналом став застосовуватися системний аналіз перспективних потреб організацій та фірм окремих категоріях персоналу. Сьогодні дедалі більше компаній виділяють як самостійний вид діяльності кадрових служб кадрове управління та планування людських ресурсів. Вже не секрет, що в основі всіх недосконалостей наших перетворень, перелік яких дуже великий, лежить відповідна діяльність людей, пов'язаних з використанням людських ресурсів або людського капіталу.

У сучасній науковій літературі є методичні підходи до оцінки способів та методів управління персоналом, проте, їх застосування на практиці часто викликає труднощі у фахівців з управління персоналом в силу відсутності

досвіду або необхідних компетенцій.

**Метою кваліфікаційної роботи** є аналіз та оцінка особливостей стратегічного управління персоналом підприємства та розробка комплексної стратегії щодо його покращення.

В процесі дослідження поставлено виконання ряду **завдань**:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві
- визначити функції, методи та моделі управління персоналом
- навести сучасні тенденції стратегічного управління персоналом у умовах військового стану
- Зробити економічну характеристику підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Провести аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Здійснити оцінку ефективності діючої системи управління персоналом підприємства
- Надати пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом на ТОВ «Сільпо-Фуд»
- Визначити економічну ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

**Предметом дослідження** є стратегічне управління персоналом організації.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління персоналом організації

**Методи дослідження:** наукового аналізу при дослідженні сутності управління персоналом, аналіз та синтезу, при визначенні впливу системи управління працівниками на фінансові результати компанії, та при дослідженні впливу військового стану на зайнятість населення та рівень заробітних плат, статистичний та фінансовий при опрацюванні фінансової звітності підприємства та табличний та графічний для візуалізації всі отриманих результатів та формування висновків.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що запропонована нами стратегія щодо покращення управління працівників може бути використані в практичній діяльності компанії та протестована в одному із магазинів ТОВ «Сільпо-Фуд».

**Структура магістерської роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел що налічує 48 найменувань та додатків. Робота ілюстрована 22 таблиці та 35 рисунками.



## **РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві**

Управління персоналом міцно займає провідні позиції у системі управління підприємством. У методологічному плані дана сфера має специфічний понятійний апарат, має відмінні показники та характеристики діяльності, спеціальні процедури та способи.

Ринок старанно диктує свої правила роботи будь-якому підприємству разом із пред'явленням персоналу безлічі нових, до сьогодні невідомих вимог, з боротьбою за споживача, швидкістю реакції на попит та вмінням пристосовуватися до частоті зміни структури функціональних обов'язків [1].

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного співробітника постійно витрачати додаткові зусилля підвищення власної кваліфікації.

Відбулося значне ускладнення системи стимулювання та мотивації співробітників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу з короткостроковими контрактами, висування різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень з отриманням прибутку та іншими факторами.

Можна зробити впевнений висновок, що за відсутності служби з управління персоналом керівництву підприємства не впоратися з новими завданнями та проблемами, що виникають [2].

Вдало підібраній та мотивованій команді фахівців-професіоналів під силу вирішення найважчих завдань та проблем. І навпаки, якщо колектив апатичний, схильний до внутрішніх конфліктів та нездорової конкуренції, то може «завалити» здавалося б безпрограшний проект.

У широкому розумінні система управління персоналом означає сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють в будь-якій організаційній структурі [3].

У таблиці 1.1. представлений не тільки підхід до визначення «управління персоналом», а й показана еволюція в управлінській науці, і сформовані авторські визначення категорії «управління персоналом» з погляду різних підходів.

Таблиця 1.1

### Цільовий підхід до управління персоналом

| Категорії           | Цільовий підхід                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Як сфера діяльності | Управління персоналом - діяльність, що виконується на підприємствах, що сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей [4]. Метою управління персоналом є формування працездатних колективів, у яких працівники діють з урахуванням власних інтересів та на благо організації загалом.                                  |
| Як метод            | Сукупність методів, процедур та програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх трудового та інтелектуального потенціалу [5]                                                                                                                                                                                                      |
| Комплекс заходів    | Комплекс управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів, що забезпечують відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу та спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням організації [6]                                                                                                                                            |
| Процес              | Безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації людей, щоб досягти від них максимальної віддачі, а отже, високих кінцевих результатів [7]                                                                                                                                                                                                                      |
| Вплив               | Системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку, зайнятих у ньому працівників [8] |
| Комплексна модель   | Ефективне управління персоналом – комплексна системна модель управління при досягненні найкращих результатів в умовах ринку (просте відтворення) та інституційної економіки та менеджменту (розширене відтворення) [9]                                                                                                                                                     |

Джерело: [4-9]

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва [10].

Класифікуючи цілі, для досягнення яких створюється система управління персоналом, можна об'єднати всі напрямки в декілька великих груп:

- економічні (всі цілі на увазі підвищення кінцевого прибутку);

- науково-технічні (зростання продуктивності та впровадження інновацій);
- комерційно-виробничі (зростання обсягів виробництва та реалізації);
- соціальні (організація умов праці).

Завдання системи управління персоналом, у свою чергу, полягають у наступному:

- забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками;
- реалізація потенціалу колективу;
- підтримка комфортних умов праці;
- розвиток колективу позитивних персональних навичок;
- зміцнення стабільності колективу;
- створення умов для кар'єрного зростання працівників.

Виділяється кілька основних підходів, які формують систему управління кадрами залежно від того, який із аспектів цього явища підлягає розгляду. Складові поняття системи управління персоналом наведені на рисунку 1.1.

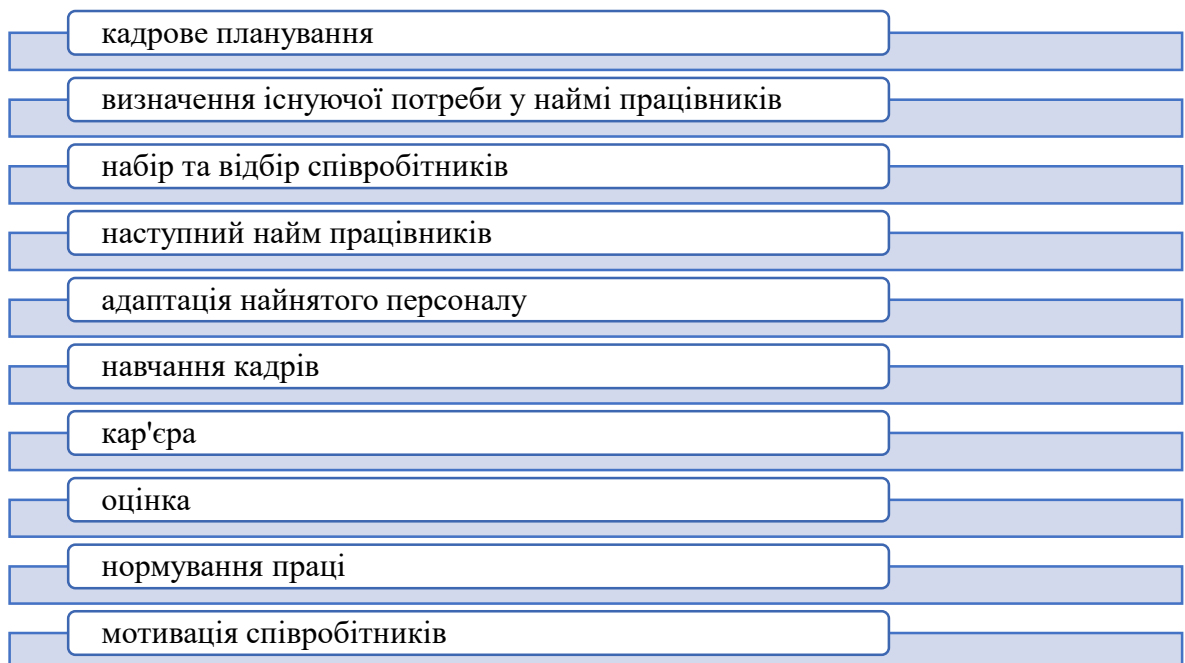


Рис. 1.1. Складові поняття системи управління персоналом

Джерело: [11]

Це лише основні кадрові технології, що представляють діапазон, який включає будь-яка система управління персоналом. Всі елементи даної системи можна об'єднати у три великі блоки: технології формування та представлення персоналу, технології розвитку персоналу та технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів чинного персоналу.

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з усіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення та складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва зі співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [12]. Причому всі підсистеми мають чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

З метою ефективного керування даним ресурсом, необхідно чітко розуміти, що таке управління персоналом, яка його суть, мета та методи. Трактуючи даного поняття знову ж таки залежить від підходу того чи іншого науковця.

Таким чином Анрі Файоль визначає управління персоналом однією з головних функцій менеджменту організації. Тоді як Г. Щокін розуміє під даним поняттям процес забезпечення співробітництва, а саме створення усіх потрібних умов для усіх членів штатного складу, які б уможливили співпрацю для досягнення тієї чи іншої мети підприємства. Даний процес включає мотивацію трудового колективу, навчання для постійного оновлення знань відповідно до нових технологій, стратегій, розробок та персонального розвитку робітників тощо. Дана діяльність сприяє, на думку науковця, найбільш ефективному робочому процесу, що у свою чергу постає найефективнішим шляхом досягнення цілей підприємства, а також персональних цілей кожного співробітника.

Більш сучасне розуміння даного поняття розкривається у праці Джона Бретона та Джеффа Голда, які зазначають, що управління персоналом – це систематизований підхід до управління людьми в організації з метою максимізації їхнього внеску в цілі підприємства.

Схоже трактування виражено в працях Гарі Десслер: управління персоналом – це процес, що базується на використанні стратегій та практик для пошуку, оцінки та мотивації працівників, що є ключовим для досягнення підприємством поставлених цілей.

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. визначають управління персоналом як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, а саме наймані або потенційні працівники, які мають спеціальні професійні навички та знання, а, отже, належать до певних соціальних груп та трудових колективів [13].

Новікова М.М. та Мажник Л.О визначають управління персоналом як діяльність, яке є спрямованою на досягнення найбільш ефективного залучення найманих працівників, а саме їх роботи у межах їх професійних компетенцій, яка є спрямованою на досягнення цілей підприємства та особистих професійних цілей працівників [14].

Рульєв В.А., Гуткевич С.О. та Мостенська Т.Л. представляють ще одне трактування даного терміну: «Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [15].

Інше трактування можна знайти у працях Тонюк М.О., яка визначає: «Управління персоналом – це ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» [16].

Дослідження сутності даного поняття вказує на багатозаровість в можливості його трактування, адже кожне з визначень є цікавим для розгляду та відображає широкий спектр розуміння даного терміну авторами. Відповідно до всіх варіантів трактування даного поняття можна узагальнено відзначити, що управління персоналом – це процес управлінської діяльності, що пов'язаний з трудовим колективом того чи іншого підприємства, який спрямований на отримання якомога більшої користі від роботи найманих

працівників, у вигляді їх ефективної роботи на благо підприємства, шляхом створення всіх сприятливих для цього умов.

На сучасному етапі економічного розвитку система управління персоналом включає, як правило, кілька основних підсистем, що спеціалізуються на здійсненні низки певних функцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Характеристика складових підсистем управління персоналом

| Підсистема                                                          | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підсистема загального та лінійного управління кадрами в організації | Робота даної підсистеми спрямовано як управління всією організацією загалом, і управління різними виробничими і функціональними підрозділами. Таких структурних підрозділів може бути досить багато, залежно від масштабу організаційної структури та масштабу підприємства.                                       |
| Підсистема планування та маркетингової політики щодо персоналу      | Ця підсистема включає функції, пов'язані з розробкою політики кадрів і стратегій управління ними, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу та ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, планування та подальше прогнозування існуючої потреби в персоналі.                     |
| Підсистема обліку існуючого персоналу у цій організації             | Суть її функціонування пов'язана з організацією найму працівників, забезпечення співбесіди, кількісної та якісної оцінки ефективності відбору та прийому до організації певних кадрів.                                                                                                                             |
| Підсистема, спрямована на управління організаційними відносинами    | Є компонентом, без якого менеджмент персоналу не міг би стабільно існувати і розвиватися.                                                                                                                                                                                                                          |
| Підсистема, що забезпечує нормативні умови трудової діяльності      | Цей компонент спрямований на дотримання певних вимог та правил у галузі охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.                                                                                                                                               |
| Підсистема, що керує розвитком кадрів                               | Займається навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації персоналу. Система управління була б ефективною без періодичної оцінки співробітників, здійснення заходів, вкладених у адаптацію нових кадрів, реалізації просування тих чи інших співробітників кар'єрними сходами та організації резерву кадрів. |
| Підсистема, яка відповідає за мотиваційний компонент                | Робота цього підрозділу пов'язана з управлінням мотивами поведінки працівників, нормуванням та тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати співробітникам, форм їхньої участі в капіталі та прибутку, організацією морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень.        |
| Підсистема, що керує соціальним розвитком                           | Займається організацією регламентованого громадського харчування, розвитком організаційної культури працівників та їх фізичним вихованням, а також забезпечує охорону відпочинку та здоров'я, соціальне страхування працівників та управління                                                                      |

|                                                                      |                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | житловим обслуговуванням.                                                                                                       |
| Підсистема, спрямовану розвиток структури організаційного управління | Цей компонент аналізує структуру керівництва, що вже склалася в організації, і відповідає за розробку розкладу штату персоналу. |
| Підсистема забезпечення прав у системі управління персоналом         | Вирішує юридичні питання у сфері відносин на виробництві, погоджує розпорядчі та інші офіційні документи з управління кадрами.  |

Джерело: [17-21].

Узагальнюючи всі елементи, можна побачити, що цілі системи управління персоналом великі і різноманітні, як і, як і функції. Однак усе залежить від масштабу підприємства або організації, в якому реалізується ця система.

## 1.2. Функції, методи та моделі управління персоналом

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з усіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення та складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва зі співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [22]. Причому всі підсистеми мають чітко функціонувати та взаємодіяти між собою.

Щоб у діючій організації була добре налагоджена система управління, для персоналу співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати у дві великі групи:

- до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні потреби, що висуваються до формування злагодженої системи з управління кадрами;
- до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямів розвитку системи управління.

Основним методом, який діє у побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип

відноситься до системного підходу та допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням та покращенням такого явища, як система управління персоналом. Основні методи управління персоналом наведено на рисунку 1.2, внизу по тексту детальніше досліджено.

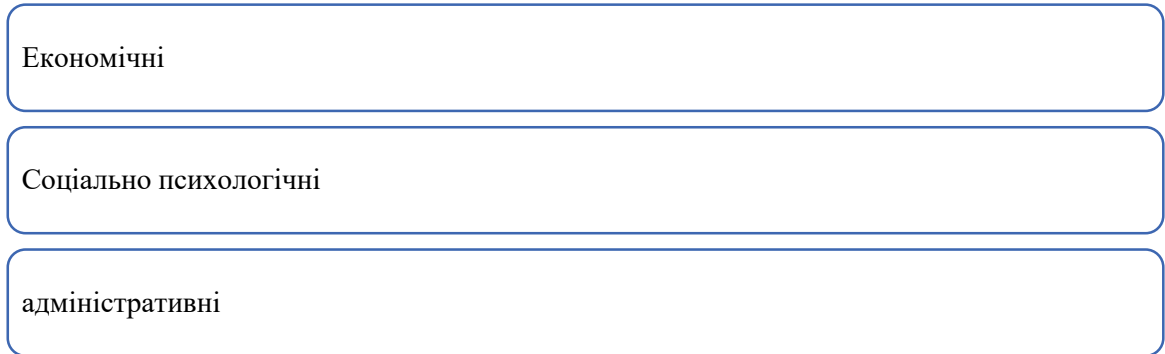


Рис. 1.2. Основні методи управління персоналом

Джерело: [23-24]

Економічні методи управління об'єднують усі методи управління, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси підприємства та окремих працівників. Цей вплив здійснюється через матеріальне стимулювання працівників. В їх основі лежать економічні закони суспільства, ринку та принципи винагороди за працю.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності. Вони спрямовані використання таких мотивів праці, як почуття обов'язку, відповідальність. Ці методи відрізняються прямим характером дії – вимога будь-якого регламентуючого чи адміністративного документа підлягає обов'язковому виконанню. Їх метою є впорядкування функцій управління, обов'язків та прав працівників, регламентація їхньої діяльності.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні таких соціальних факторів, як неформальні групи, роль та статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби, психологічний клімат, етика спілкування та поведінки персоналу.



Методи є важливим елементом процесу управління персоналом. Наявність прогресивних методів та вмiле їх використання – умова ефективного управління.

Усі методи управління у практичній діяльності керівника розглядаються не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається з ряду взаємозалежних та взаємодіючих груп та методів. Ефективність їх застосування найбільше залежить від рівня кваліфікації менеджера.

Однією з причин, з яких та чи інша організація розвивається успішно, є правильно підібрана та грамотно керована команда. Якщо підбором персоналу займається менеджер з персоналу разом із керівником, то побудовою внутрішньої системи управління займається лише керівник [25].

Аналізуючи відомі методи управління людськими ресурсами у країнах з розвиненою економічною системою, можна дійти невтішного висновку, що сучасний менеджмент спирається, переважно, на дві моделі, що у США та Японії. Вони вважаються певною мірою еталонними у сфері управління людськими ресурсами та застосовуються в різних організаціях з урахуванням їх характерних особливостей у структурі, культурі, розмірі, специфіці господарської діяльності, формі власності тощо.

Перша модель – американська, яку умовно називатимемо «жорсткою». Вона сформувалася на початку ХХ століття в епоху розвитку великосерійного та масового виробництва, внаслідок чого й досі ця модель досить поширена. Їй притаманні індивідуалізм, практичність, прагматичність, тобто основні якості, які необхідні для підприємницької діяльності в умовах агресивної конкурентної боротьби. «Жорстка» модель передбачає використання чітких посадових інструкцій, виконання щоденних детальних вказівок керівника. Відомо, що переважна більшість сучасних американських організацій у своїй роботі керуються чіткими інструкціями, якими намагаються охопити практично всі нюанси трудової діяльності. Наслідування «жорсткої» моделі управління покликане виховувати в працівниках старанність, але така система організації

праці, по суті, створює людину-посередність, формує «рамковий», структурований стиль поведінки, не даючи розвиватися мисленню, творчості, ініціативи.

Друга «м'яка» модель – японська – сформувалася у середині XX століття. Вона побудована на менталітеті нації, яку характеризують такі культурні особливості, як колективізм, ощадливість, практичність, пунктуальність, працьовитість. Вона покликана виховувати у співробітниках ініціативність, вітає творчий підхід до роботи. Керівництвом організації виконавцям ставляться завдання, які описуються у загальних рисах, вказуються результати, яких слід одержати, а вибір способу досягнення є прерогативою працівника. Співробітники організації при цьому перебувають у загальному інформаційному полі компанії та мають велику кількість даних щодо поставленого завдання та суміжних з її вирішенням областей, що дозволяє їм у своїй трудовій діяльності самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції та брати участь в оптимізації організації праці на підприємстві. «М'яка» модель орієнтована формування гнучко мислячих універсальних співробітників, котрим у міру досягнення значних результатів конкретному робочому місці здійснюється ротація спочатку по горизонталі, та був і з вертикалі[26].

Резонно вважати, що й у організації існує чіткий поділ праці, за кожним працівником жорстко закріплені певні функції, результати праці вимірюються переважно кількісними показниками, то таких умовах найбільш прийнятна «жорстка» модель управління; якщо у компанії вітається дух свободи, творчості, довіри, самостійності, прислуховування до іншої думки, то за основу краще брати «м'яку» модель.

Незважаючи на те, що дві моделі управління цілком самостійні, з кінця XX століття все більше відзначається їхнє взаємне проникнення одна в одну. Парадоксально те, що якщо виробничі процеси в «жорсткій» моделі управління виходять з-під контролю, і на ситуацію, що склалася, не передбачений будь-який регламент або інструкція, то персоналу пропонується діяти самостійно.

При «м'якій» системі управління відбувається зовсім протилежне: виробничий процес збудований так, що він фактично не вимагає впливу керівника, але якщо процес виходить з-під контролю, то від персоналу потрібно діяти строго за інструкціями та розпорядженнями, щоб з меншими несприятливими наслідками усунути невідповідність. [27].

Підбиваючи підсумки розглянутих моделей управління людськими ресурсами, можна назвати їх основні риси(рис. 1.3).

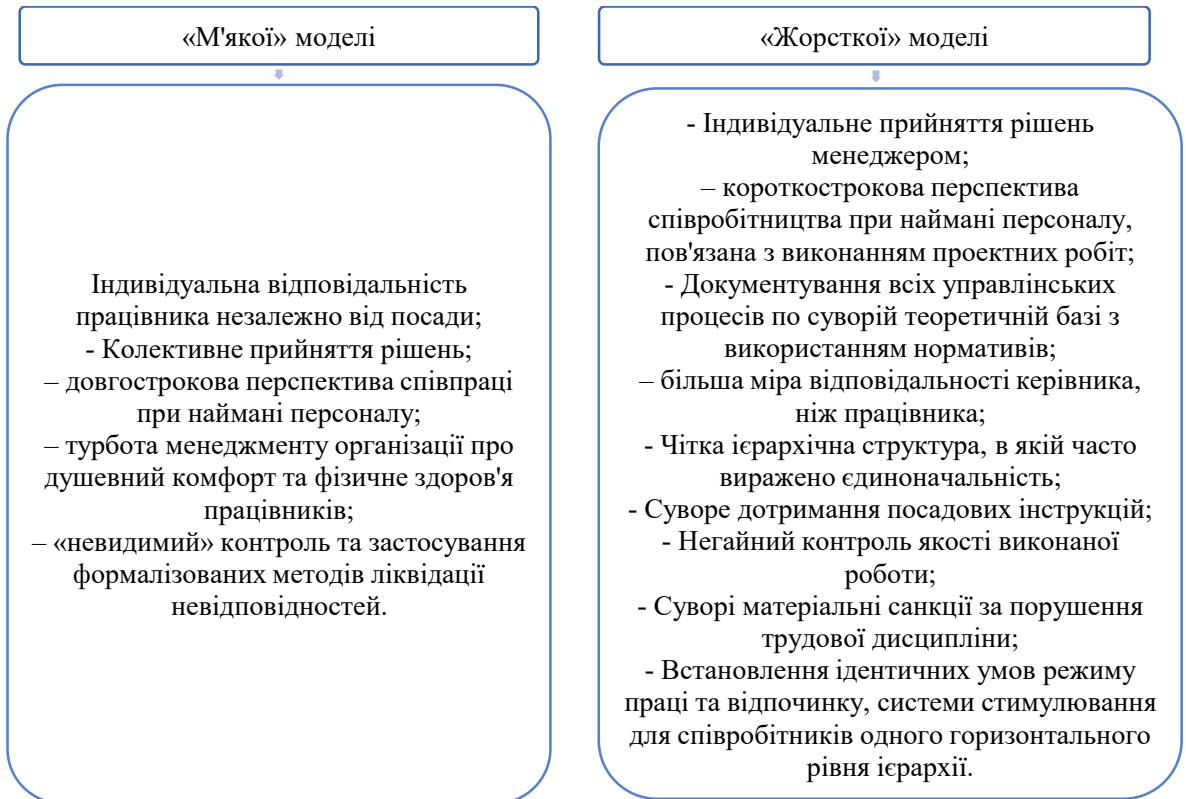


Рис. 1.3. Основні риси моделей управління персоналом

Джерело: [26-28]

Кожен керівник з виділених характерних рис двох проаналізованих моделей може визначити, який метод управління людськими ресурсами він вважає найбільш прийнятним для себе і для організації. Природно, суворо дотримуватися якоїсь однієї моделі управління неможливо, що свідчить зазначений раніше парадокс взаємного проникнення моделей друг в друга.

Резюмуючи, можна дійти висновку у тому, що найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом, застосовуючи ситуаційний підхід і

використовуючи кращі риси обох шкіл. Така золота середина поєднує в собі переваги американської та японської моделей управління персоналом і прийнятна для багатьох організацій.

### **1.3. Сучасні тенденції стратегічного управлінні персоналом умовах військового стану**

Політика держави на ринку праці на сучасному етапі здійснюється у двох напрямках: стимулювання попиту та формування пропозиції праці. І те й інше реалізується державою у різних формах та способах впливу на фактори, що визначають стан попиту та пропозиції на ринку праці. Аналіз урядових програм та юридичних документів показує, що для посилення стимулювання попиту на робочу силу з боку держави вживаються такі заходи:

- пряме субсидування зарплати або зниження податків для фірм, які приймають на роботу представників ущемлених груп, які мають особливо гостро структурне безробіття;
- стимулювання створення нових робочих місць у позадержавному секторі економіки;
- організація громадських робіт;
- розвиток малого підприємництва.

Значимість малого бізнесу для нашої країни розкривається через основні характеристики, що дозволяють йому динамічно розвиватися. До них належать:

- швидке реагування на економічну кон'юнктуру;
- вирішення соціальних питань;
- створення нових робочих місць;
- протидія монополізму в економіці; активізація її структурної перебудови[29].

Загалом політика формування попиту на працю передбачає питання модернізації економіки, тобто створення нових високотехнологічних місць у великому виробництві та ліквідацію малоефективних.

Успішне регулювання трудового процесу має враховувати такі критерії: збалансованість і системність наукової обґрунтованості, своєчасність, гнучкість, комплексність і систематичність, а також передбачати використання прогресивних підходів до управління, які можуть створити сприятливі умови для ефективного і збалансованого розвитку інноваційні методики.

Організаційно-регулюючі фактори представлені організаціями та установами, які безпосередньо забезпечують функціонування процесів зайнятості (рис. 1.4).

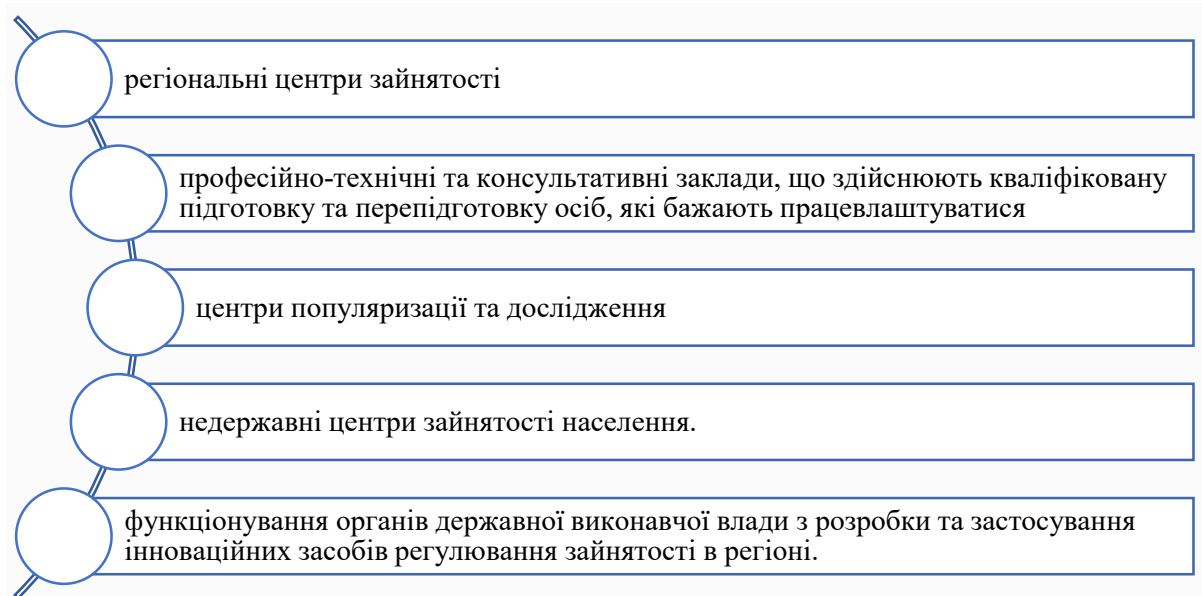


Рис.1.4. Характеристика основних регулюючих компонентів на ринку праці в Україні

Джерело: [30]

Слід зазначити, що ці фактори впливають на ефективність функціонування ринку праці в регіонах України, оскільки сприяють інфраструктурному функціонуванню зайнятості.

Серед економічних та екологічних факторів, що впливають на розвиток та реалізацію процесів регулювання зайнятості в регіонах України, пропонується враховувати економічну та екологічну ситуацію в районі, наявні природні ресурси, реалізацію відповідних програм зайнятості та регіональні

заходи. по боротьбі з безробіттям — пропозиції щодо наявної працездатності регіону.

Первинні документи, що забезпечують регулювання ринку праці в Україні наведені на рисунку 1.5.

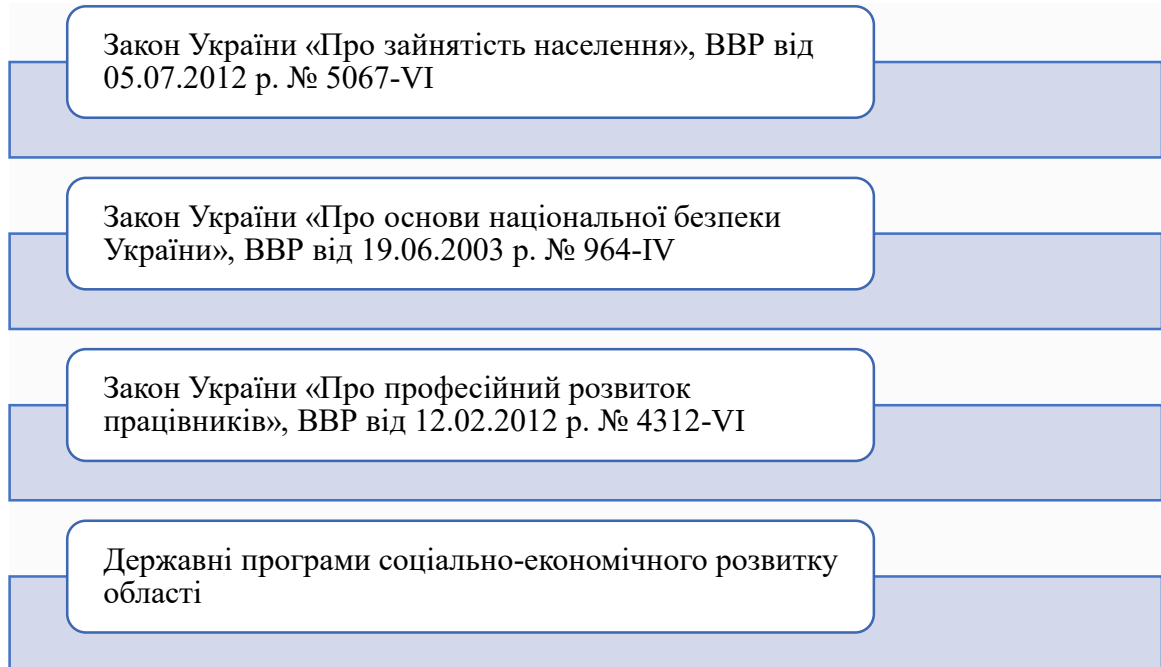


Рис. 1.5. Перелік документів, що регулюють ринок праці в Україні  
Джерело [31]

Деталізуючи ці документи, слід зазначити, що у 2012 році було прийнято закон «Про Закон України «Про Зайнятість», до якого щорічно вносяться зміни щодо внесення змін до законодавства та умов соціально-економічних перетворень. Закон регулює окремі відносини у сфері зайнятості населення та визначає повноваження уповноваженого органу області щодо реалізації політики зайнятості.

Закон визначає ряд заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку праці осіб, які не досягли працездатного віку, встановлює додаткові гарантії працевлаштування, забезпечує соціальний супровід безробіття окремих категорій громадян (дітей-сиріт, дітей, які залишилися без піклування батьків). Закон регулює надання державних послуг та державних функцій із сприяння

зайнятості. Розробку та прийняття цього Закону слід віднести до створення та вдосконалення нормативно-правових умов регулювання зайнятості.

В Україні існує низка державних органів, відповідальних за нагляд та контроль за дотриманням трудового законодавства, у тому числі Державна служба з питань праці та Міністерство охорони здоров'я. Державна служба зайнятості відповідає за видачу дозволів на роботу іноземним працівникам, а Державна міграційна служба відповідає за надання іноземним працівникам сертифікатів на тимчасове проживання. Омбудсмен Верховної Ради є уповноваженим державним органом у сфері захисту персональних даних.

Важливою зміною стало ухвалення 23 травня 2017 року Закону № 2058 «Про внесення змін до деяких законів України з метою усунення перешкод для залучення іноземних інвестицій», який набув чинності 27 вересня 2017 року[32].

Ще одним важливим законодавчим нововведенням став Порядок здійснення державного контролю за дотриманням законодавства України у сфері зайнятості, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 26 квітня 2017 року № 295. інспекторів праці. Зважаючи на те, що стаття 265 Трудового кодексу встановлює значні штрафи за виявлені порушення (до 320 тисяч гривень), українські роботодавці тепер приділяють підвищену увагу забезпеченню відповідності своєї діяльності українському трудовому законодавству.

Важливе роз'яснення питанням звільнення працівників під час скорочення дала Постанова Судової палати у цивільних справах Верховного Суду України від 9 серпня 2017 року. Відповідно до Постанови, якщо на момент скорочення у роботодавця немає вакантних посад, що відповідають освіті та кваліфікації відповідного працівника, роботодавець не зобов'язаний пропонувати працівникові іншу посаду та може його скоротити.

Отож, на основі проаналізованих даних можна із впевненістю сказати, що в нашій країні немає ефективного інструменту регулювання зайнятості, що

власне негативно позначається на зростанні кількості безробітних та виїзду частини населення закордон.

Війна змінила умови та принципи, за якими функціонував ринок праці, перевівши його у більш невизначену та небезпечну фазу. Зокрема, за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) серед компаній-членів Асоціації у березні 2022р., 43% компаній мали фінансові резерви на кілька місяців, 28% – на 6 місяців, 17% – на рік або більше, 6% повідомили, що фінансові резерви компанії вичерпані. Відтак, компанії з перших днів війни намагалися максимально оптимізувати витрати, вдаючись до скорочення персоналу, надання відпусток без збереження заробітної плати, призупинення трудових відносин за договорами, зниження рівнів заробітних плат тощо.

Важливим показником ринку праці є рівень безробіття, який наведено на рис. 1.6.

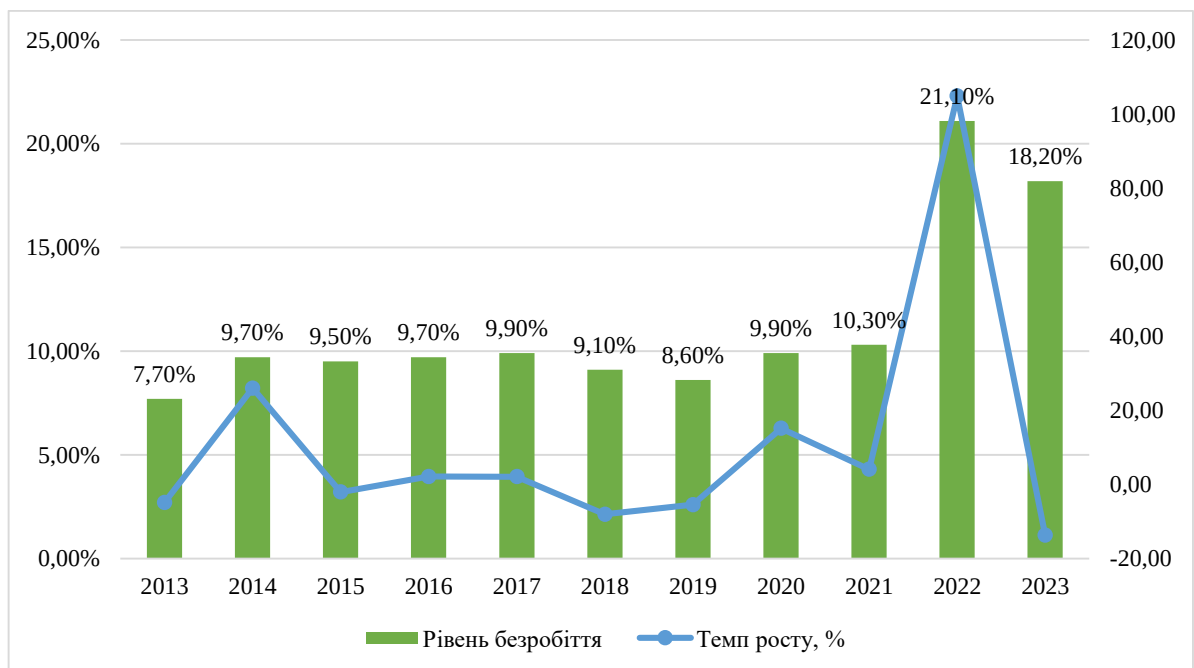


Рис. 1.6. Аналіз динаміки рівня безробіття в Україні за 2013-2023 рр., %  
Джерело: [33-34]

Аналізуючи дані рис. 1.6, видно, що з початком повномасштабного вторгнення в Україні різко виріс рівень безробіття з 10,3% в 2021 році до 21,1% в 2022, що власне були спричинено закриттям компаній, посиленням



мобілізації та загальними кризовими тенденціями в економіці.

В умовах війни на ринку праці в Україні відчувається гострий дефіцит кадрів, що власне і впливає на побудову загальної системи управління персоналом. Компанії в міру нестачі робочої сили змушені наймати на роботу осіб без необхідних навичок та витратити час на їхнє навчання, що власне впливає на зміну традиційних підходів до управління персоналом.

Ще однією негативною тенденцією, яка спостерігається на ринку праці є нерівномірність попиту та пропозиції на робочу силу, яка детальніше наведена на рис. 1.7.

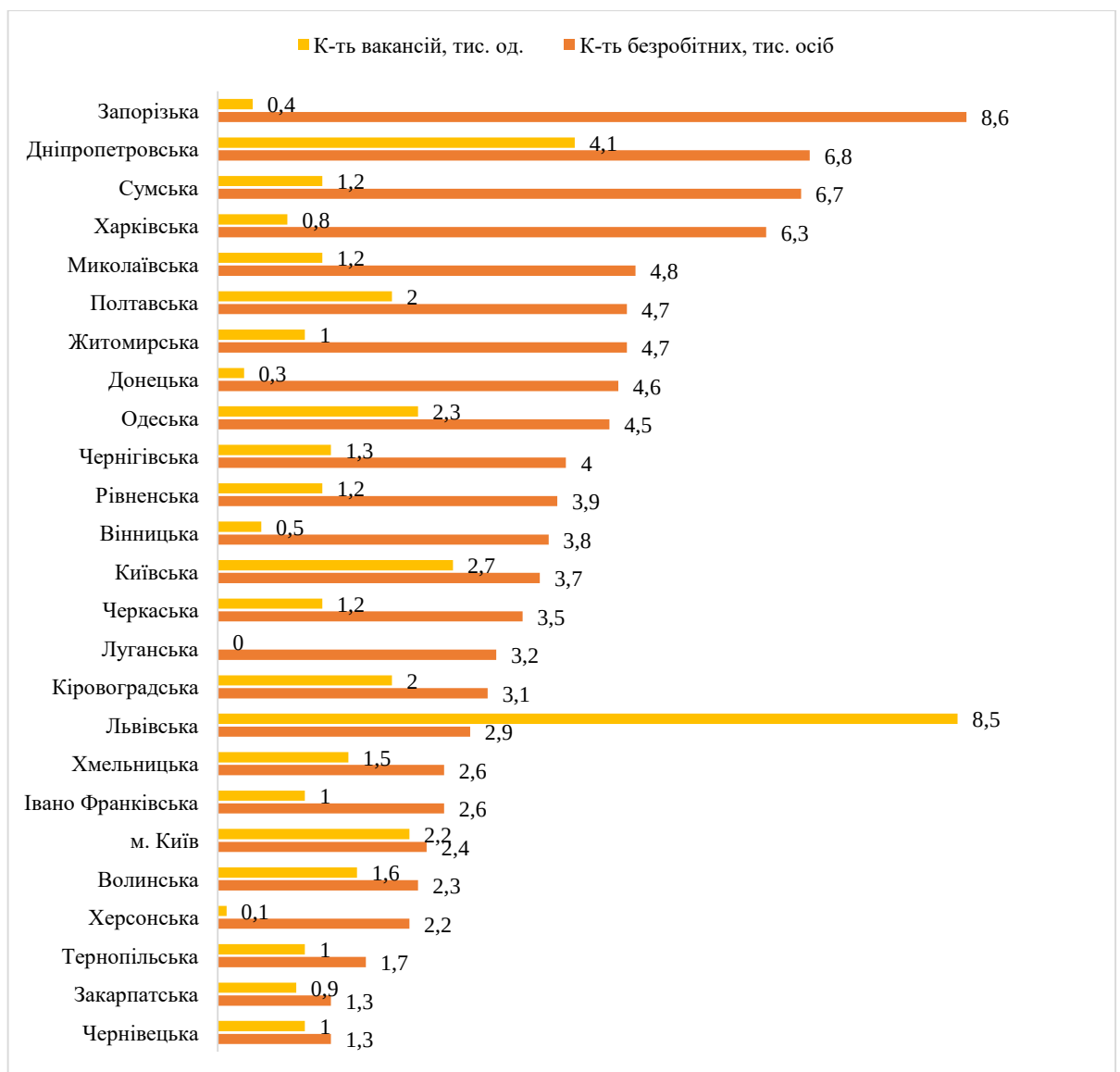


Рис. 1.7. Рівень попиту та пропозиції на робочу силу в областях України на початок 2024 року

Джерело: [35]

Отож, аналізуючи дані рисунку 1.7, ми бачимо нерівномірний розподіл попиту та пропозиції на робочу силу в різних областях України, що в основному спричинено військовими діями та перенесенням активів компаній. В Львівській області спостерігається дефіцит робочої сили в розмір 8,5 тис. вакантних місць, в той час як у Запорізькій виник надлишок – 8,6 тис. безробітних. Такий нерівномірний розподіл призводить до зростання негативних тенденцій на ринку праці та викликає занепокоєння в бізнесових колах, адже в той час коли в одних областях не буде комі працювати, в інших буде значний надлишок робочої сили, яку неможливо буде задіяти через територіальну віддаленість. Також однією із причин збільшення розриву між попитом та пропозиції є збільшення кількості ухилянтів серед чоловіків, які умисно не ідуть працювати, підтвердження цього є структура зайнятого населення за категоріями, яка детальніше показана на рис. 1.8.

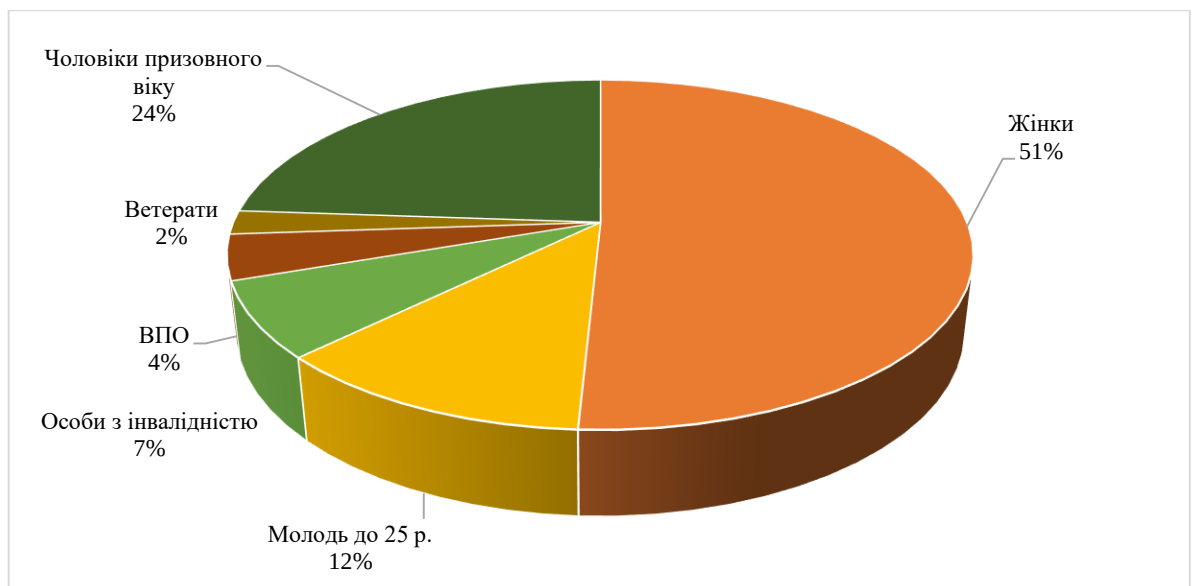


Рис. 1.8. Структура зайнятості за категоріями населення на початку 2024 року, %

Джерело: [35]

Рис. 1.8 є підтвердженням того, що основну частину зайнятого населення в сучасних реаліях складають жінки, частки яких становить 51%, в той час, як частка чоловіків призовного віку – 24.

Отож, ми визначили, що в Україні в умовах війни утворились негативні тенденції на ринку праці, які вимагають від у компаній інноваційних підходів до управління персоналом з метою утримання діючих працівників та найму кваліфікованих. Адже з посиленням мобілізації дефіцит робочої сили зростатиме, що може стати серйозною проблемою для українського бізнесу.

На рис. 1.9 наведена динаміка зайнятості населення України за її регіонами.

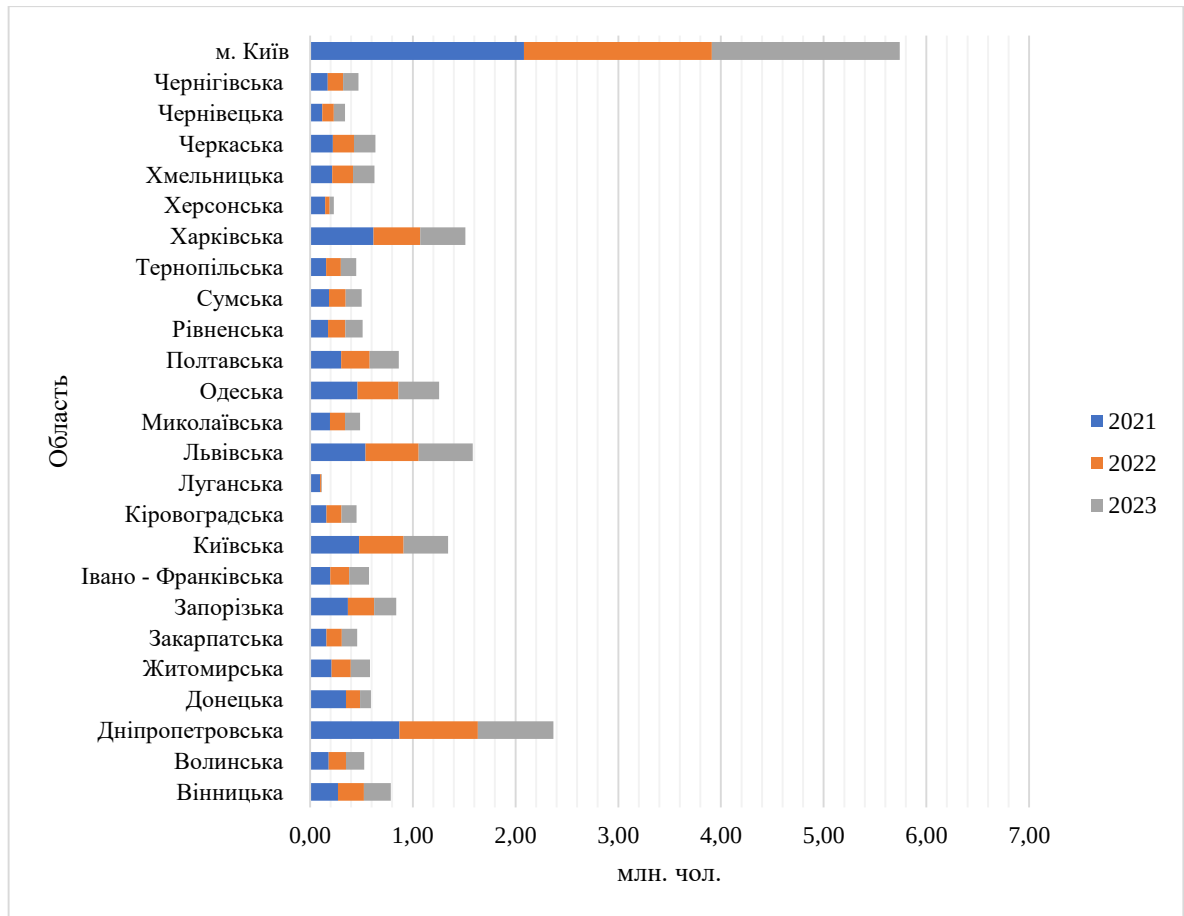


Рис. 1.9. Динаміка регіональної зайнятості населення за період 2021-2023 рр, млн. чол.

Джерело: [36]

Отже як видно з рис. 1.9 кількість зайнятого населення значно зменшилась у 2022 та 2023 роках, адже з початком війни в Україні почалась масова міграція населення, особливо зі східних регіонів. Також негативний

вплив на зайнятість населення має посилення мобілізації, що власне в підсумку негативно впливає на формування кадрового потенціалу компаній.

Наступним пропонується визначити вплив кількості працівників на фінансові результати компаній відповідно до галузевого поділу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Характеристика впливу кількості працівників на фінансові результати українських компаній в 2023 році в контексті галузевого поділу**

| Галузь                                                              | К-ть працівників, чол | Частка, % | К-ть компаній, штук | Частка, % | Виручка, млн. грн | Частка, % |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|---------------------|-----------|-------------------|-----------|
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство    | 419385                | 6,53      | 62960               | 3,44      | 782619164,3       | 5,52      |
| Промисловість                                                       | 1607254               | 25,03     | 114155              | 6,24      | 4543621758,7      | 32,07     |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 624650                | 9,73      | 101749              | 5,56      | 638677163,7       | 4,51      |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                     | 655821                | 10,21     | 38131               | 2,08      | 186197076,3       | 1,31      |
| Будівництво                                                         | 209888                | 3,27      | 50621               | 2,77      | 360883625,0       | 2,55      |
| Оптова та роздрібна торгівля                                        | 1302862               | 20,29     | 714544              | 39,06     | 5771549094,7      | 40,74     |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                       | 143417                | 2,23      | 67318               | 3,68      | 62220040,0        | 0,44      |
| Інформація та телекомунікації                                       | 132200                | 2,06      | 306822              | 16,77     | 337999418,3       | 2,39      |
| Фінансова та страхова діяльність                                    | 152895                | 2,38      | 10106               | 0,55      | 658851553,6       | 4,65      |
| Операції з нерухомим майном                                         | 128845                | 2,01      | 86625               | 4,73      | 168908838,8       | 1,19      |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                          | 167676                | 2,61      | 160419              | 8,77      | 339274401,0       | 2,39      |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування  | 197620                | 3,08      | 52651               | 2,88      | 123330958,8       | 0,87      |
| Освіта                                                              | 23166                 | 0,36      | 25321               | 1,38      | 7756096,8         | 0,05      |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                     | 655821                | 10,21     | 38131               | 2,08      | 186197076,3       | 1,31      |
| Всього                                                              | 6421500               | 100       | 1829553             | 100       | 14168086266       | 100,00    |

Джерело: [36]

Аналізуючи вплив кількості працівників на виручку компаній, слід відмітити позитивні фактори впливу в сфері торгівлі, адже 20,26% працівників надають 40,74% загальної виручки по всіх галузях економіки. Те ж саме стосується промисловості, проте тут коефіцієнт значно нижчий, адже 25,03% працівників дають 32,07% виручки, Критичним є значення в галузі здоров'я, де працює 10,21% працівників, проте частка сумарної виручки становить 1,31%.

Наступним дослідимо динаміку середньої заробітної плати українців за період 2019-2023 рр (рис. 1.10).

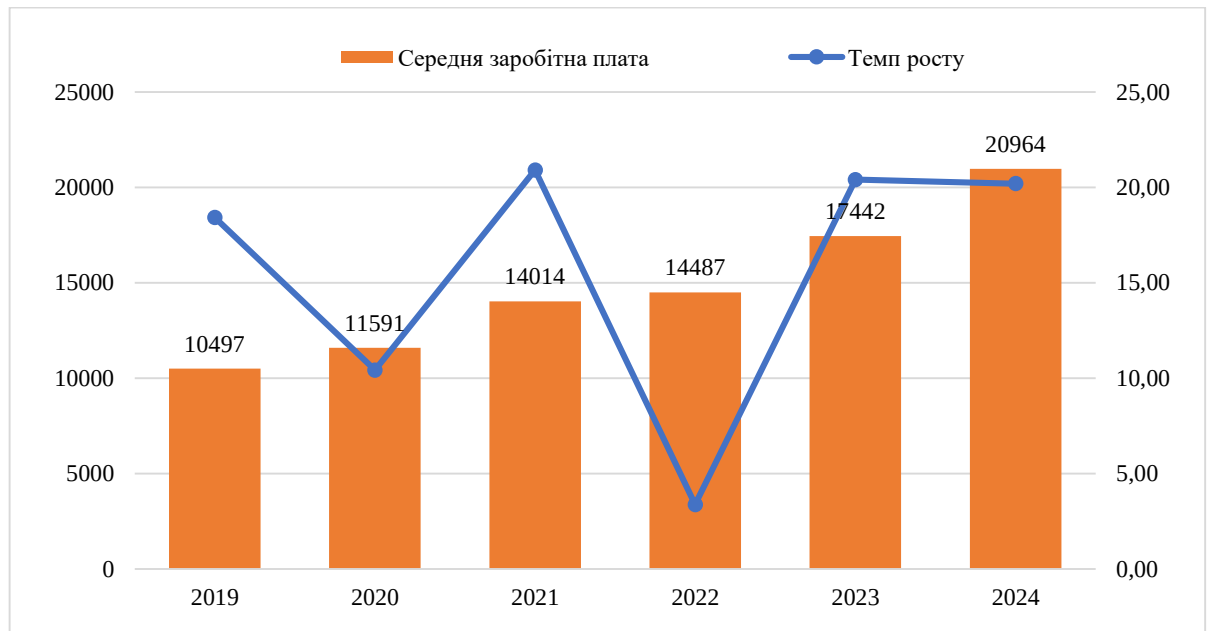


Рис. 1.10. Динаміка середньої заробітної плати українців за 2019-2023 роки, грн

Джерело: [37-38]

Отож, ми бачимо, що з кожним роком рівень заробітної плати зростає, що позитивно позначається на мотивації працівників та підвищує їхню продуктивність, адже саме заробітна плата є одним із найбільш ефективніших стимулів для працівника краще та ефективніше виконувати свою роботу. Особливо ріст в 2024 році, який вказує на значні проблеми із забезпеченістю кваліфікованими кадрами.

Наступним пропонується провести аналіз мінімальної заробітної плати в Україні (рис. 1.11).

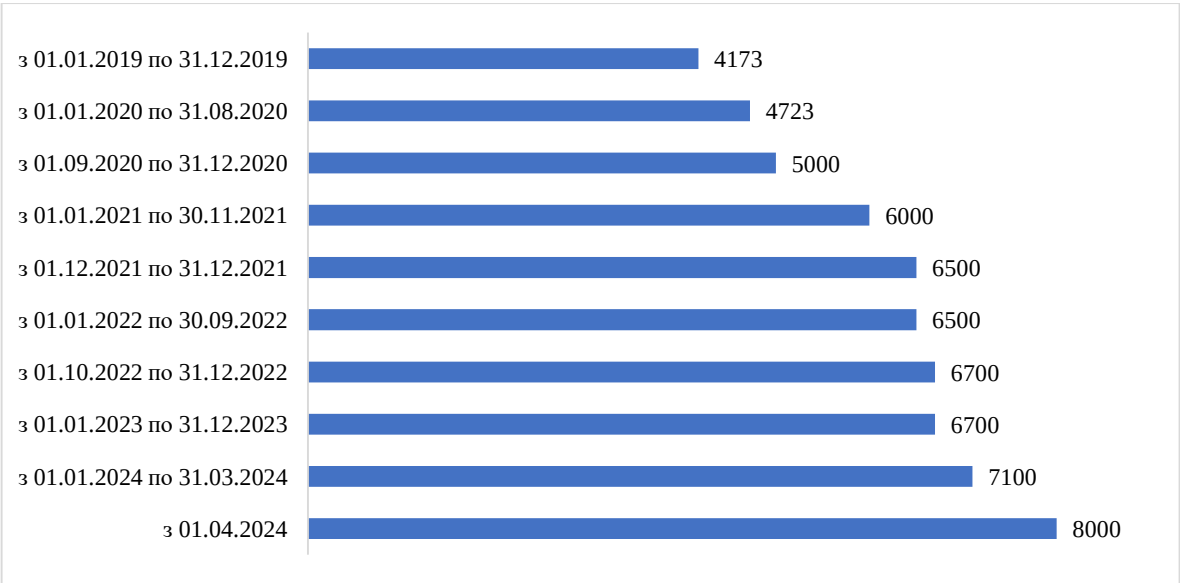


Рис.1.11. Динаміка мінімальної заробітної плати українців за 2019-2023 роки, грн  
Джерело: [39]

Отож, слід зазначити, що мінімальна заробітна плата в Україні зросла в двічі в 2024 році до показників 2019 року, але є недостатньою для того, щоб покривати витрати населення.

Дані показники є свідченням того, що компаніям потрібно сформувати ефективну стратегію управління, яка працюватиме на досягнення фінансових цілей підприємства.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

### 2.1. Економічна характеристика підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

У 2016 році було засновано ТОВ «Сільпо-Фуд». Ця компанія контролюється закритим недиверсифікованим корпоративним інвестиційним фондом «Роздрібний капітал», який є власником ТОВ «Фоззі Груп», що є кінцевим материнським підприємством. Основною сферою діяльності компанії є роздрібна торгівля як продовольчими, так і непродовольчими товарами [40].

Цілі та завдання ТОВ «Сільпо-Фуд» визначають стратегію розвитку та спрямовані на забезпечення стабільного та успішного функціонування в галузі харчової роздрібної торгівлі.

Керівником організації є Лесько Юрій Анатолійович. Розмір статутного капіталу, станом на кінець 2023 року складає 15 188 703 тис.грн.

Основні відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основні відомості про ТОВ «Сільпо-Фуд»

| 1. Реквізити                    |                                                                                                                          |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 Повне найменування          | Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо Фуд»                                                                     |
| 1.2 Скорочене найменування:     | ТОВ « Сільпо Фуд»                                                                                                        |
| 1.3 Ідентифікаційний код        | 40720198                                                                                                                 |
| 1.4 Місцезнаходження:           | 02090, м. Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, будинок 1                                                                              |
| 1.5 Регіон                      | м. Київ                                                                                                                  |
| 2. Дані про державну реєстрацію |                                                                                                                          |
| 2.1 Дата                        | 05.08.2016                                                                                                               |
| 2.2 Орган                       | Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація                                                                 |
| 3. Види діяльності              |                                                                                                                          |
| 3.1 Основний                    | 47.11 (Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами) |
| 3.2 Додатковий                  | 47.19 (Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах)                                                      |

Джерело: [40]

Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» відповідає лінійно-функціональному типу, що передбачає ієрархічний розподіл відповідальності та повноважень вздовж вертикалі. Вона ґрунтується на принципі функціональної спеціалізації, де кожен функціональний керівник відповідає за конкретний аспект управління (рис. 2.1).

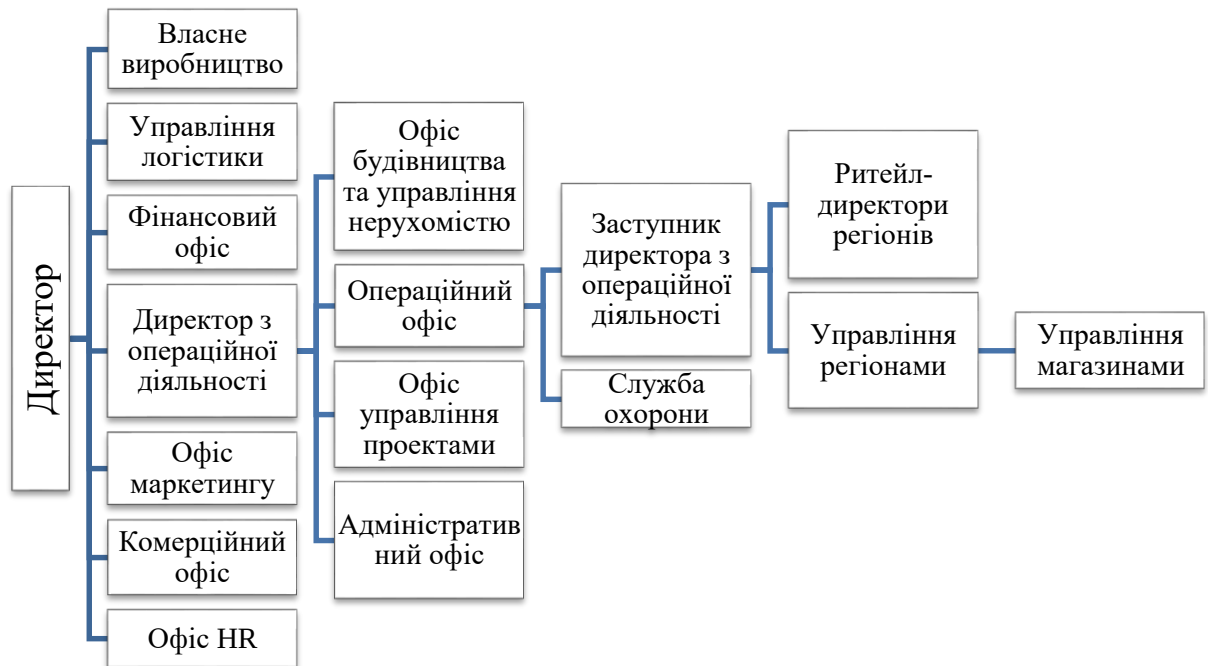


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [40]

Ця структура відображає ієрархічну організацію компанії, де кожен підрозділ відповідає за конкретні аспекти діяльності, а керівники підрозділів та вищі керівники спільно приймають стратегічні рішення та керують операційною діяльністю компанії. Така структура дозволяє ефективно керувати багатьма аспектами бізнесу і забезпечує рівномірний розподіл відповідальності та повноважень.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших національних продуктових торговельних мереж України (рис. 2.2)





Рис.1.2. Динаміка операційних показників діяльності мережі Сільпо ТОВ «Сільпо-Фуд» в 2019-2023 рр.

Джерело: [41-43]

З результатів аналізу рис. 2.2 видно, що кількість магазинів продуктової мережі Сільпо зросла протягом 2019-2023 рр. на 103 або 43,83%, а торговельна площа на 144,4 тис м<sup>2</sup> або на 42,50%, що свідчить про експансію внутрішнього ринку підприємством. Разом з тим, примітною є тенденція до скорочення середньої торговельної площі в аналізованому періоді на 13,4 м<sup>2</sup> або на 0,93%, що свідчить про відповідність розвитку операційних показників підприємства загальним тенденціям розвитку мережевого ритейлу в частині оптимізації торговельних площ, появи нових форматів в зв'язку з кризовими процесами в економіці країни та зростанням орендної плати для вітчизняних ритейлерів.

Повний асортимент товарів супермаркету «Сільпо» можна представити схематично (рис. 2.3).

Асортимент товарів в магазині «Сільпо» працює за принципом споживчих переваг. Кількість товарних позицій у категорії магазинів мережі визначається форматом. Постійна оптимізація асортименту пов'язана з постійним вилученням з продажу непотрібних або нерентабельних для магазину марок і сортів.

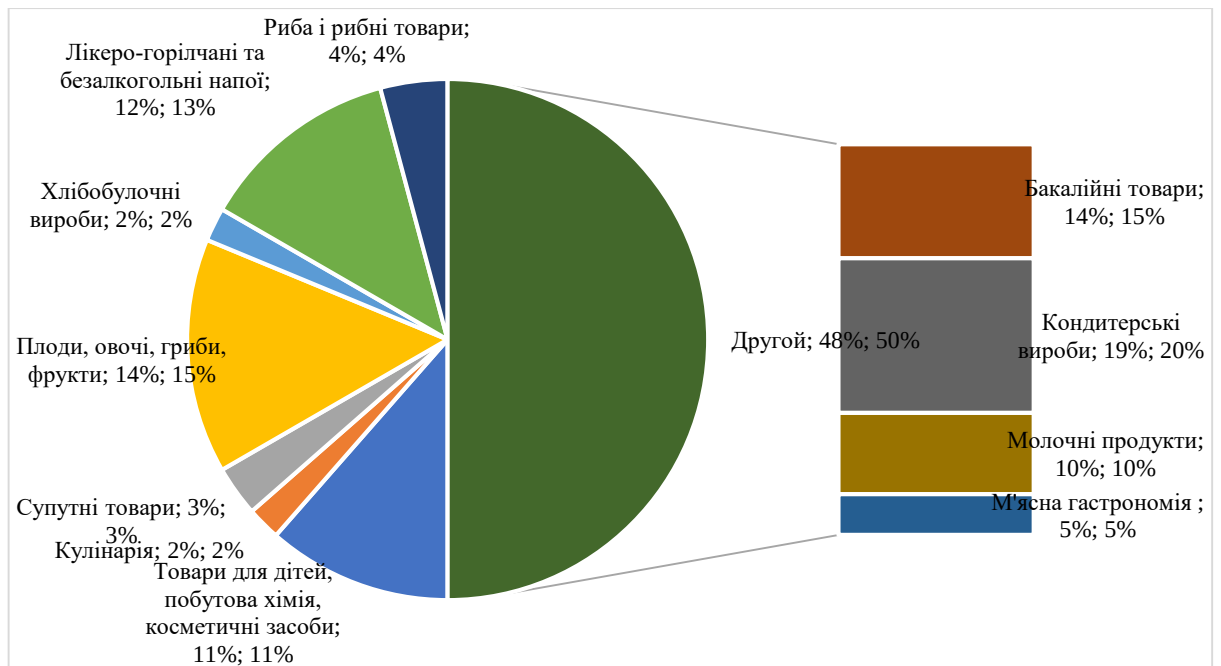


Рис.2.3. Структура асортименту супермаркету «Сільпо»

Джерело: створено автором

Регулярно проводяться дослідження ринку для складання «портрету» покупця: що, де, коли, що він хоче купити, що в його кошику. Опитування споживачів проводить власний відділ маркетингу, який регулярно надає керівництву дані про рівень задоволеності кожною конкретною покупкою магазину.

ТОВ «Сільпо-Фуд» дотримується стратегії ринкового лідера, яка передбачає створення нових тенденцій у галузі, що власне і робить менеджмент компанії. Перш ніж окреслити стратегію компанії, ми пропонуємо побудувати матрицю БКГ та визначити місце і потенціал продукції «Сільпо-Фуд». Для побудови матриці БКГ ми взяли порівняльні дані основного конкурента компанії - ТОВ «Сільпо-Фуд» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз продажів та частки ринку ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Продукт                           | Продажі 2022,<br>тис. грн | Продажі<br>2023, тис.<br>грн | Продажі<br>конкурента,<br>тис. грн | Темп<br>росту<br>продаж,<br>% | Ринкова<br>Частка,<br>% |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Солодкі газовані<br>напої та вода | 16517781,84               | 20631264,8                   | 43851833,43                        | 124,90%                       | 2,6                     |
| Фрукти та овочі                   | 10638571,35               | 12573633,3                   | 26725306,29                        | 118,19%                       | 1,8                     |
| Алкогольні напої                  | 6859078,898               | 9150622,6                    | 19449683,82                        | 133,41%                       | 1,1                     |
| Хлібобулочні вироби               | 6789088,297               | 8405016,31                   | 17864894,77                        | 123,80%                       | 1,03                    |
| М'ясо та м'ясні<br>продукти       | 5249295,075               | 6235979,84                   | 13254599,34                        | 118,80%                       | 0,96                    |
| Бакалія                           | 3191571,406               | 4126252,97                   | 8770366,686                        | 129,29%                       | 0,5                     |
| Консерви                          | 2960602,422               | 3592466,65                   | 7635801,796                        | 121,34%                       | 0,43                    |
| Молочні продукти                  | 2785625,92                | 3262027,5                    | 6933452,103                        | 117,10%                       | 0,41                    |
| Ковбасні вироби                   | 2400677,614               | 2863805,96                   | 6087030,677                        | 119,29%                       | 0,38                    |
| Соки                              | 2302690,773               | 2626567,6                    | 5582779,615                        | 114,07%                       | 0,31                    |
| Кондитерські вироби               | 2106717,09                | 2601149,2                    | 5528752,716                        | 123,47%                       | 0,29                    |
| Кулінарія                         | 1931740,588               | 2084308,48                   | 4430205,759                        | 107,90%                       | 0,23                    |
| Риба та рибні<br>продукти         | 1308824,239               | 1338702,19                   | 2845416,707                        | 102,28%                       | 0,12                    |
| Чай та кава                       | 1014863,715               | 1321756,6                    | 2809398,774                        | 130,24%                       | 0,11                    |
| Інші непродовольчі<br>категорії   | 3933471,776               | 3744977,03                   | 7959963,193                        | 95,21%                        | 0,21                    |

Джерело: [41-43]

На основі даних таблиці 2.2 побудуємо матрицю БКГ для ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.4).

Як бачимо, більшість товарів ТОВ «Сільпо-Фуд» знаходяться на перетині осей «Зірки» та «Важкі діти», саме тому керівництву компанії необхідно переглянути поточну стратегію ТОВ «Сільпо-Фуд» та визначитись з її зміною, що допоможе перевести товарні категорії до «Дійних корів» та збільшити прибуток компанії.

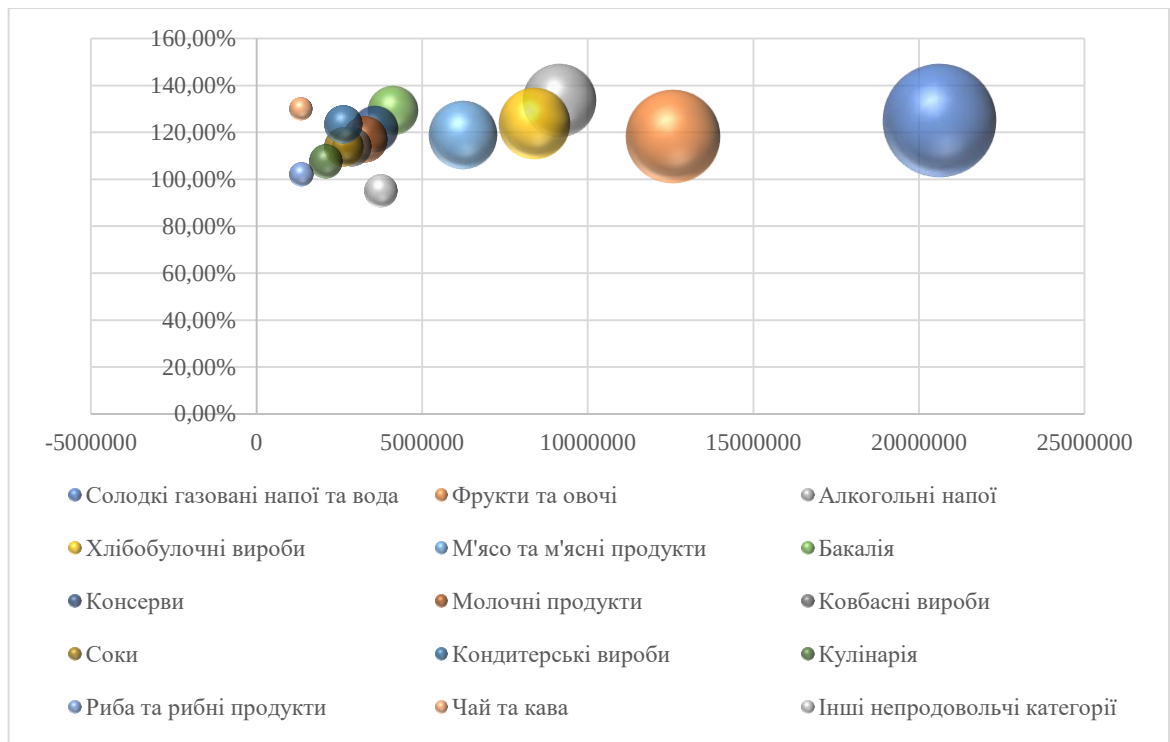


Рис. 2.4. Матриця БКГ товарів ТОВ «Сільпо-Фуд

Джерело: Таблиця 2.2

В підсумку першого підрозділу розглянемо фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки, які представлені в таблиці 2.3 (Додаток А).

Таблиця 2.3

### Аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «Сільпо-Фуд» 2021-2023

рр.

| Вид доходу                                                                      | Од.<br>вим. | Рік        |          |            | Відхилення (2023/2021) |                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|----------|------------|------------------------|----------------|
|                                                                                 |             | 2021       | 2022     | 2023       | Абсолютне              | Відносне,<br>% |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, кондитерської продукції) | тис.грн     | 72784232   | 69990601 | 84 727 987 | 11 943 755             | 116,41         |
| Собівартість реалізованої продукції                                             | тис.грн     | 52182936   | 50815360 | 60 419 457 | 8 236 521              | 115,78         |
| Валовий прибуток                                                                | тис.грн     | 20601296   | 19175241 | 24308530   | 3 707 234              | 118,00         |
| Прибуток до оподаткування                                                       | тис.грн     | -1 926 148 | -7436039 | -1 850 405 | 75 743                 | 96,07          |
| Чистий прибуток                                                                 | тис.грн     | -1846179   | -7632318 | -1 850 405 | -4 226                 | 100,23         |

|                                            |         |          |            |          |            |        |
|--------------------------------------------|---------|----------|------------|----------|------------|--------|
| Середньорічна вартість основних засобів    | тис.грн | 16590031 | 16907634   | 15304540 | -1 285 491 | 92,25  |
| Сукупні активи підприємства                | тис.грн | 38660485 | 33 669 438 | 33199120 | -5 461 365 | 85,87  |
| Рентабельність продаж по валовому прибутку | %       | 28,30    | 27,40      | 28,69    | 0,39       | 101,36 |
| Рентабельність продаж по чистому прибутку  | %       | -2,54    | -10,90     | -2,18    | 0,35       | 86,10  |
| Рентабельність реалізованої продукції      | %       | 39,48    | 37,74      | 40,23    | 0,75       | 101,91 |
| Фондовіддача                               | грн/грн | 4,39     | 4,14       | 5,54     | 1,15       | 126,19 |
| Фондомісткість                             | грн/грн | 0,23     | 0,24       | 0,18     | -0,05      | 79,25  |
| Рентабельність основних засобів            | %       | -11,128  | -45,141    | -12,091  | -0,96      | 108,65 |
| Рентабельність сукупних активів            | %       | -4,78    | -22,67     | -5,57    | -0,80      | 116,72 |

Джерело: [43]

Отже, основну частину прибутку складає чистий дохід від реалізації продукції, має високу питому вагу та стабільний високий півень серед інших доходів протягом досліджуваного періоду, в середньому 98,16%. Це є беззаперечним фактом ефективного використання трудового потенціалу персоналу у виробничому процесі. Всі інші категорії доходів в середньому становлять менше 1%, з найменшою питомою вагою прибутку з податку на прибуток, яка складає менше 0,1%, що може свідчити про незначний вплив податкового фактору на використання трудового потенціалу в організації. Отримання збитків в період 2021-2023рр. може свідчити про скорочення функцій товариства або неефективність заходів щодо оптимізації операційного процесу.

## 2.2. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Рух персоналу організації – це процес, який не можна зупинити. Набір нових працівників і звільнення тих, хто працює в організації, – два напрямки руху персоналу організації.

Різні причини лежать у його основі. Відповідно, існує таке поняття, як плинність персоналу, під яким розуміється сукупність звільнень працівників за певний період часу.

Рівень руху кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 році наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Характеристика руху кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2022-2023 рр.

| Показники                           | 2021   | 2022   | 2023  | +/-   |       | %      |        |
|-------------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
|                                     |        |        |       | 22/21 | 23/22 | 22/21  | 23/22  |
| Прийнято працівників, люд           | 1343   | 1973   | 3659  | 630   | 1686  | 46,91  | 85,45  |
| Вибуло працівників, люд             | 2654   | 8581   | 4592  | 5927  | -3989 | 223,32 | -46,49 |
| Загальна чисельність персоналу, люд | 42 175 | 36 496 | 29888 | -5679 | -6608 | -13,47 | -18,11 |

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

Як ми бачимо з табл. 2.4 за період 2022-2023 рр. в компанії відбулось найбільша кількість вибуття працівників, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення в Україну, що призвело до закриття магазинів Сільпо на окупованих територіях та виїзду населення закордон. В 2022 році кількість працівників скоротилась на 5679 чол. та в 2023 році на 6608 чол.

Отож, на рис. 2.5 пропонується навести візуалізацію руху кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Отже, війна в Україні призвела до зменшення кількості працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», на що потрібно звернути увагу керівництву та розробити ефекту програму щодо зменшення кількості звільнень.

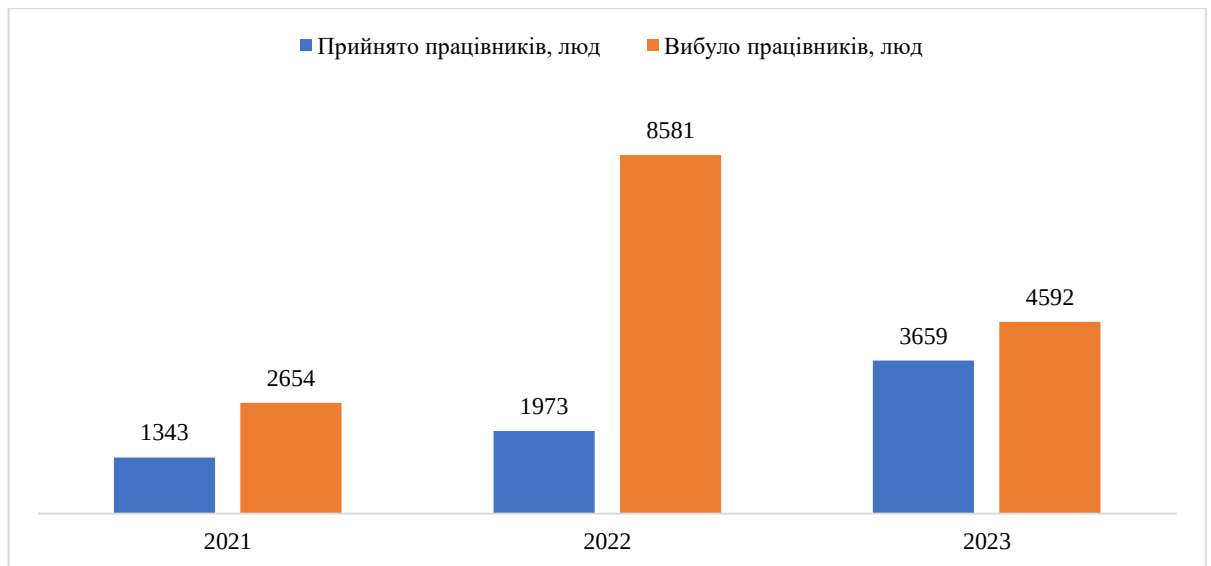


Рис.2.5.Динаміка руху кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр, чол.

Джерело: створено автором

Оцінка динаміки складу персоналу для врахування потреб підприємства та забезпечення максимального використання трудового потенціалу зображено з таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### Динаміка складу персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 роки

| Категорія персоналу   | Чисельність, осіб |        |        | Відносне відхилення, % |           |
|-----------------------|-------------------|--------|--------|------------------------|-----------|
|                       | 2021              | 2022   | 2023   | 2022/2021              | 2023/2022 |
| Всього персоналу      | 42 175            | 36 496 | 29888  | -13,47                 | -18,11    |
| Виробничий персонал:  | 10754             | 11721  | 9 334  | 8,99                   | -20,37    |
| робітники             | 8031              | 8758   | 6 975  | 9,05                   | -20,36    |
| керівники             | 1023              | 1116   | 889    | 9,09                   | -20,24    |
| спеціалісти           | 867               | 945    | 752    | 9,00                   | -20,42    |
| службовці             | 833               | 902    | 718    | 8,28                   | -20,40    |
| Невиробничий персонал | 28680             | 24775  | 20 554 | -13,62                 | -17,04    |

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

Загальна чисельність персоналу зменшилася з 42 175 осіб у 2021 році до 29 888 осіб у 2023 році, що становить спад на 18,11%. Загальний спад чисельності персоналу може бути результатом стратегічних змін у бізнес-плані

компанії, оптимізації процесів, або змін у ринкових умовах. Тенденція збільшення а потім різкого зменшення відбулася для категорії виробничого персоналу, а саме зменшення на 20,37% за 2022-2023 рр., що може вказувати на зміни в потребах виробництва або можливі зміни в організаційній структурі товариства, впровадження автоматизації, зменшення виробництва через військові дії або пошкодження торгових точок тощо. Категорія невиробничого персоналу показала стабільне скорочення за досліджуваний період. Зменшення чисельності персоналу на 13,62% та 17,04% в 2022 та 2023 відповідно, може свідчити про звуження або скорочення функцій адміністрації, обслуговування або інших невиробничих секторів товариства. Однак, відносно великі відхилення в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, у виробничому персоналі може свідчити про можливі проблеми з ефективністю використання трудового потенціалу або нестабільність у виробничих процесах.

Розглянемо склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на 2023 рік у табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2023 році**

| Категорії персоналу   | Питома вага, % | Частка, % |
|-----------------------|----------------|-----------|
|                       | 2023           | 2023      |
| 1                     | 2              | 3         |
| Всього персоналу      | 29888          | 100       |
| Виробничий персонал:  | 9 334          | 31,23     |
| Робітники             | 6 975          | 23,34     |
| Керівники             | 889            | 2,97      |
| Спеціалісти           | 752            | 2,52      |
| Службовці             | 718            | 2,40      |
| Невиробничий персонал | 20 554         | 68,77     |

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

З таблиці 2.6 бачимо, що непромисловий персонал складає 72,7% та промисловий – 27,3%. Це обумовлено тим, що більшість персоналу це робітники які задіяні у сфері послуг.

Наступним пропонується навести аналіз кадрів за освітою та віком (табл. 2.7).



**Характеристика персоналу за освітою та віком ТОВ «Сільпо-Фуд» за  
період 2021-2023 рр.**

| Показник                               | 2021  |       | 2022  |       | 2023  |       |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Загальна чисельність                   | 42175 | 100%  | 36496 | 100%  | 29888 | 100%  |
| Вікова структура:                      |       |       |       |       |       |       |
| 19 - 30                                | 8890  | 21,08 | 6548  | 17,94 | 5890  | 19,71 |
| 31 - 40                                | 13867 | 32,88 | 10876 | 29,80 | 8865  | 29,66 |
| 41 - 50                                | 11769 | 27,91 | 9975  | 27,33 | 8200  | 27,44 |
| 51- 60                                 | 5769  | 13,68 | 5499  | 15,07 | 4685  | 15,68 |
| понад 60                               | 1880  | 4,46  | 3598  | 9,86  | 2248  | 7,52  |
| Структура за освітою:                  |       |       |       |       |       |       |
| З вищою освітою, чол.                  | 25636 | 60,78 | 20851 | 57,13 | 17065 | 57,10 |
| Зі середньою спеціальною освітою, чол. | 7649  | 18,14 | 9097  | 24,93 | 6933  | 23,20 |
| Із загальною середньою освітою, чол.   | 8890  | 21,08 | 6548  | 17,94 | 5890  | 19,71 |

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

Отож, аналізуючи структуру працівників, слід відміти, що основу складають працівники віком від 31 до 50 рр., в середньому це 60%. Щодо освіти, то кількість працівників з вищою освітою в 2023 скоротилась, що пов'язано наслідками війни та міграцією закордон.

На рис. 2.6 та 2.7 наведена структура працівників за віком та освітою відповідно.

Отож, слід зазначити, що в компанії 29,66% працівників віком від 31 до 40 років та 27,44% це працівники віком від 41 до 50 років, саме ця вікова категорія є основою кадрів ТОВ «Сільпо-Фуд». Найменше в компанії працівників віком від 60 років, що зумовлено їхніми професійними навичками.

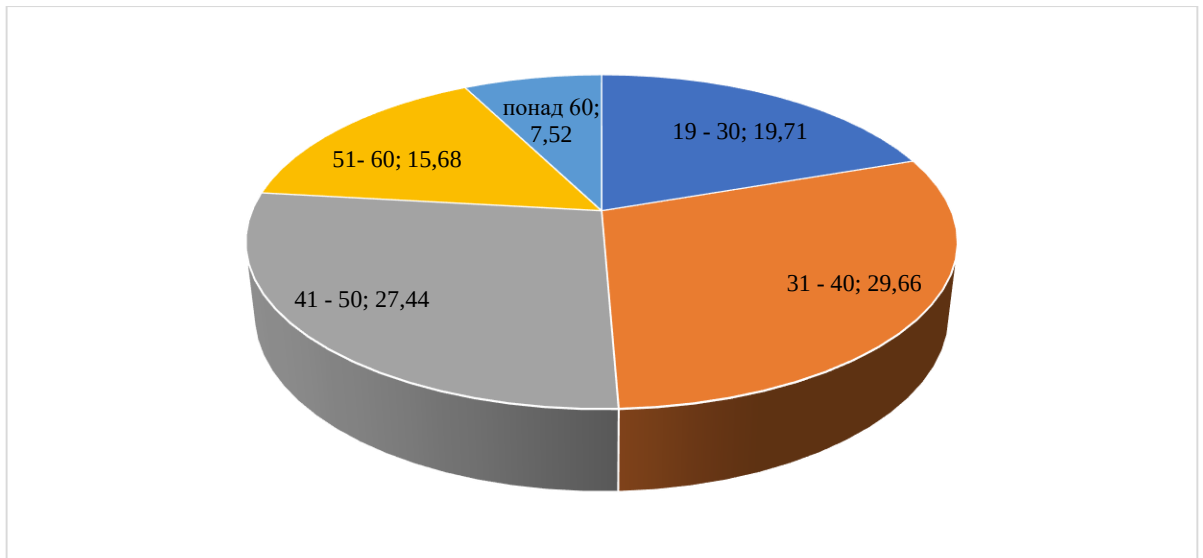


Рис.2.6.Структура працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за віком станом на 2023 рік, %

Джерело: створено автором

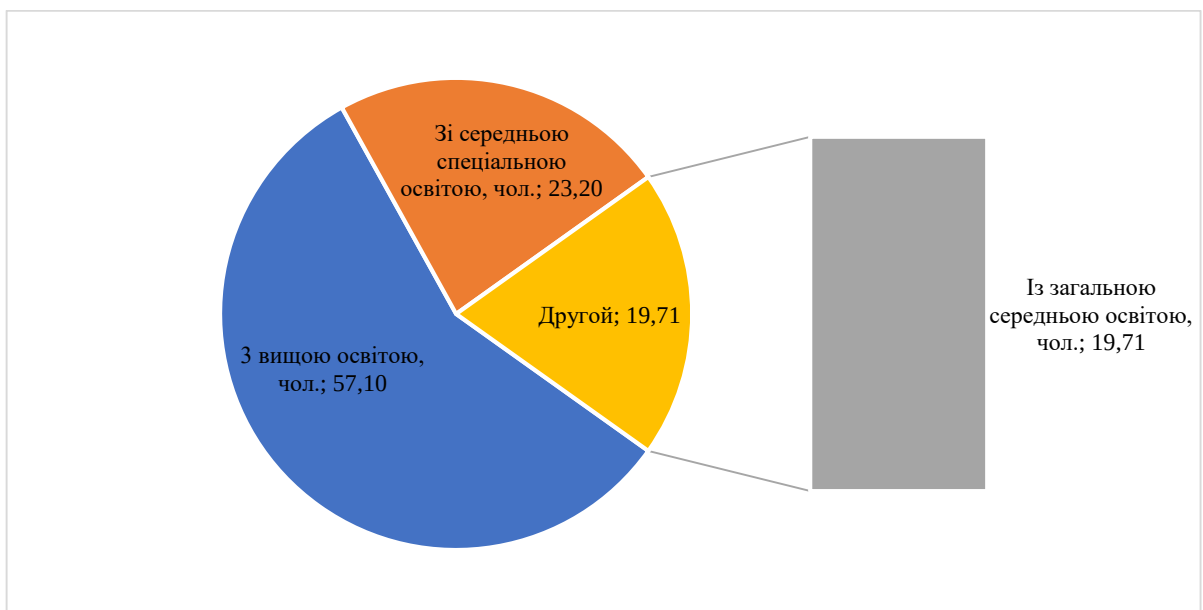


Рис.2.7.Структура працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за освітою станом на 2023 рік, %

Джерело: створено автором

Як видно з даних рис. 2.7 станом на 2023 рік в компанія частка працівників з вищою освітою складала 57,1%, із середньою спеціальною – 23,20% та із загальною середньою 19,71%.

Наступним пропонується навести аналіз працівників ТОВ«Сільпо-Фуд» за статтю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Характеристика персоналу за статтю ТОВ «Сільпо-Фуд» за період 2021-2023 рр**

| Категорії персоналу                       | 2021   |        | 2022   |        | 2023  |        | Відхилення 23/21 +/- |        | Відхилення 23/21 % |         |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|----------------------|--------|--------------------|---------|
|                                           | ч      | ж      | Ч      | ж      | ч     | ж      | Ч                    | ж      | ч                  | ж       |
| Адміністративно-управлінський персонал    | 1912   | 3 552  | 889    | 2 074  | 684   | 1 675  | -1228                | -1 877 | - 64,23            | - 52,84 |
| Торгово-оперативний персонал (виробничий) | 3728   | 24 952 | 2478   | 22 298 | 1850  | 18 704 | -1879                | -6 247 | - 50,38            | - 25,04 |
| Допоміжний персонал                       | 6826   | 1 205  | 7094   | 1 664  | 5789  | 1 186  | -1037                | -19    | - 15,19            | -1,57   |
| Разом                                     | 12 467 | 29 708 | 10 460 | 26 036 | 8 323 | 21 565 | -4144                | -8 143 | - 33,24            | - 27,41 |

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

Отож, ми бачимо, що як кількість чоловіків так і кількість жінок зменшилась в 2022 та в 2023 рр., що пов'язано із загальною тенденцією персоналу. Також слід зазначити, що кількість чоловіків в 2023 році в порівнянні з 2021 роком зменшилась на 33,24%, а жінок на 27,41%, що пов'язано з мобілізацією.

На рис. 2.8 наведено структуру працівників за статтю.

Як видно з даних рис. 2.8 станом на 2023 рік в структурі персоналу переважають жінки, особливо і торгово-оперативного персоналу, адже більшість касирів в магазинах Сільпо саме жінки.

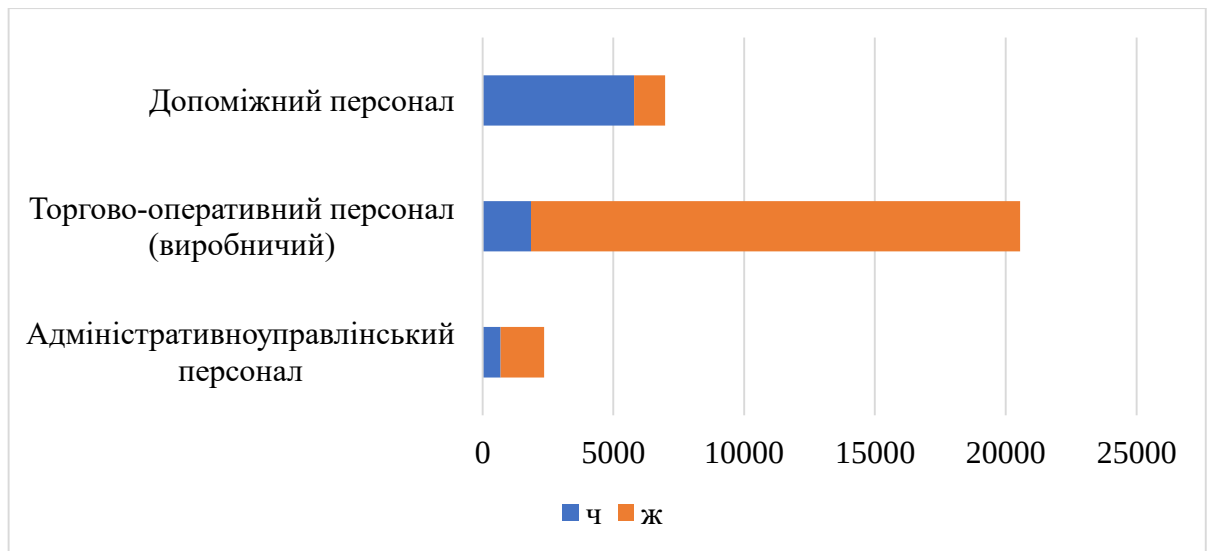


Рис.2.8. Структура працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за статтю станом на 2023 рік, %

Джерело: створено автором

Мета системи кадрового забезпечення полягає в створенні умов для мотивації, покращення продуктивності праці та задоволеності працівників. Також, вона допомагає керівнику збирати інформацію про працівників, таку як кваліфікація, статеві-вікова та національна структура з метою підвищення продуктивності їх праці.

Рівень плинності персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 році відображають основні показники, що наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники руху персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 рр.**

| Показник                                                                                                              | 2022 рік | 2023 рік | Абсолютне відхилення |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------|
| 1. Середньооблікова чисельність, осіб                                                                                 | 36 496   | 29888    | -6608                |
| 2. Прийнято за рік, осіб                                                                                              | 1973     | 3659     | +1686                |
| 3. Кількість вибулих за рік, в т.ч., осіб:                                                                            | 8581     | 4592     | -3989                |
| - за власним бажанням, за узгодженням, порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді, осіб                    | 7927     | 3968     | -3959                |
| - з причин змін в організації виробництва та праці (реорганізація, зменшення чисельності або штату працівників), осіб | 654      | 624      | -30                  |

|                                       |       |       |        |
|---------------------------------------|-------|-------|--------|
| Коефіцієнт загального обороту, %      | 28,92 | 27,61 | -1,31  |
| Коефіцієнт обороту по прийому, %      | 5,41  | 12,24 | +6,83  |
| Коефіцієнт обороту по вибуттю, %      | 23,51 | 15,36 | -8,15  |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %        | 21,72 | 13,28 | -8,44  |
| Коефіцієнт відновлення працівників, % | 22,99 | 79,68 | +56,69 |

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

За даними таблиці можна зробити висновок на рахунок збільшення показника прийнятих за рік на 1686 осіб, що може свідчити про активний найм працівників у 2023 році. Значне зменшення вибулих працівників у 2023 році, а саме на 3989 осіб, в порівнянні з 2022 роком, може вказувати на поліпшення умов праці або стратегій управління в частині управління ефективністю трудовим потенціалом.

Отже, через війну керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» відмовилося від стратегії відкриття нових супермаркетів і ресторанів та закрило багато з них. Такі зміни призвели до негативних наслідків для організації та економіки України в цілому.

Система оплати праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» має ключове значення для мотивації персоналу та досягнення цілей компанії. Розподіл заробітної плати і бонусів за виконану норму і обсяг наданих послуг є важливими елементами цієї системи. Це стимулює працівників до більш ефективної праці та досягнення високих результатів.

За виконання норми та обсягу роботи співробітники можуть отримати додаткові винагороди у вигляді бонусів. Це сприяє стимулюванню працівників до більшого зосередження на виконанні поставлених завдань та досягненні результатів. Однак виплата премії за цільові показники також може бути залежною від економічних факторів та загального доходу компанії.

За невиконання норми та обсягу роботи премія може не виплачуватися, що також може слугувати як стимул для працівників до більшого зосередження на досягненні поставлених цілей та підвищенні продуктивності. Така практика сприяє ефективному використанню ресурсів компанії та досягненню її стратегічних цілей.

Визначення розміру премії на ТОВ «Сільпо-Фуд» є результатом оцінки роботи кожного працівника з урахуванням його особистого внеску в загальні результати діяльності компанії. Це означає, що преміальні виплати є формою винагороди за високий рівень продуктивності, досягнення цілей та внесок у розвиток підприємства.

Фонд оплати праці розраховується виходячи з прийнятої форми та системи оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд». Річний фонд оплати праці складається з основного та додаткового фонду оплати праці, а також заохочувальних та компенсаційних виплат.

Структуру фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Структура фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.**

| Показник                                                    | 2021 р.,<br>тис.грн. | %    | 2022 р.,<br>тис.грн. | %     | 2023 р.,<br>тис.грн. | %    |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|------|----------------------|-------|----------------------|------|
| 1.Фонд основної заробітної плати                            | 5723754              | 90,4 | 6764123              | 90,5  | 4574105              | 87,6 |
| 2.Заохочувальні та компенсаційні виплати,                   | 201995,2             | 3,2  | 216989               | 2,9   | 174016,5             | 3,3  |
| у тому числі:                                               |                      |      |                      |       |                      |      |
| матеріальна допомога                                        | 62935,4              | 1,0  | 65221                | 0,9   | 68250                | 1,3  |
| соціальні пільги, що мають індивідуальний характер          | 7057,6               | 0,1  | 8645                 | 0,1   | 10362                | 0,2  |
| оплата за невідпрацьований час                              | 132002,2             | 2,1  | 143123               | 1,9   | 95404,5              | 1,8  |
| 3.Фонд додаткової заробітної плати                          | 406381,7             | 6,4  | 492869               | 6,6   | 476107,5             | 9,1  |
| у тому числі:                                               |                      |      |                      |       |                      |      |
| надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 183054,4             | 2,9  | 214113               | 2,9   | 193550               | 3,7  |
| премії та винагороди, що носять систематичний характер      | 79748,8              | 1,3  | 123345               | 1,7   | 214953               | 4,1  |
| виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати           | 145977,6             | 2,3  | 155421               | 2,1   | 67504,5              | 1,3  |
| 4.Фонд оплати праці                                         | 6332131              | 100  | 7473991              | 100,0 | 5224229              | 100  |

Джерело: складено автором на основі [43]

Проаналізувавши вищенаведену таблицю можна зазначити відносно стабільний характер всіх показників. Відсоток фонду основної заробітної плати демонструє стабільність протягом всього досліджуваного періоду. Щодо надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів, то частка даного показника не перевищувала 3,7% від фонду оплати праці за всі роки, така тенденція може бути наслідком акцентування уваги товариства на сталому рості основної заробітної плати. Зростання показника премій і винагород від 1,3% в 2021 році до 4,1% в 2023 році, від загальної структури фонду оплати праці, вказує на значущий внесок цього компонента в фонд заробітної плати. А от зменшення відсотка заохочувальних та компенсаційних виплат, хоч і незначне, може бути наслідком проблемних питань в стратегії компанії щодо заохочувальних та компенсаційних виплат.

Отож, в умовах військового стану в компанії відбулось значне скорочення персоналу, що негативно впливає на показники діяльності супермаркета та керівництву необхідно оптимізувати основні підходи щодо управління персоналом.

### **2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління персоналом підприємства**

Управління персоналом в супермаркеті «Сільпо-Фуд» орієнтоване на забезпечення ефективної діяльності підприємства та справедливих взаємин між співробітниками.

Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп працюючих, їх свідома участь в управлінні продажами, стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами. Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в Супермаркеті «Сільпо-Фуд» представлена на рис. 2.9.



Рис.2.9. Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»

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

Система управління кадрами в супермаркеті «Сільпо-Фуд» проходить три стадії розвитку:

1. Аналіз ситуації, що включає в себе визначення потреби в робочій силі, враховуючи плани продажів, аналіз робочої сили, пошук альтернатив тощо.
2. Постановка цілей, де кадрові цілі співпадають з цілями організації. Ці цілі включають заходи з підвищення обсягів продажів.
3. Контроль, який полягає в порівнянні досягнутих результатів з планом, виявленні відхилень і прийнятті заходів, таких як наймання і навчання працівників, для усунення цих відхилень.

Під час аналізу роботи мережі «Сільпо-Фуд», зокрема у сфері управління персоналом, було виявлено недолік у використанні технологій та автоматизації. Хоча для кадрового адміністрування вже застосовується програмне забезпечення, інші бізнес-процеси, такі як найм, навчання та оцінка, все ще виконуються вручну на паперових носіях. Ця ситуація вимагає впровадження



більш ефективних технологій для автоматизації рутинних процесів управління персоналом, що допоможе підвищити продуктивність та оптимізувати роботу магазинів.

Основні інструменти для управління персоналом на товаристві «Сільпо-Фуд», відсортовані за популярністю використання:

- Система кадрового обліку SAP, що допомагає вести облік працівників та їхніх даних.
- Поштовий сервіс Outlook, який використовується для організації комунікації та обміну інформацією.
- Табличний редактор Excel, що застосовується для систематизації даних та аналізу ключових показників.
- Файлове сховище Sharepoint, де зберігаються та обмінюються документами та іншою інформацією.
- Месенджер Viber, який використовується для оперативного спілкування та координації дій між співробітниками.

Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» активно сприяє підвищенню ефективності праці співробітників, сприяє різноманітній роботі, надаючи можливості працівникам здобувати новий досвід, щоб підтримувати їх мотивацію і зацікавленість, розвивати їх розуміння суміжних галузей маркетингу, а також виконувати потреби компанії у заповненні вакансій.

Значення дослідження ефективності використання робочого часу на підприємствах стає все більш суттєвим. Відомо, що успішна діяльність будь-якого підприємства значно залежить від того, наскільки повно і доцільно використовується робочий час.

Ефективне розподілення робочого часу є ключовим для будь-якого підприємства, оскільки воно сприяє збільшенню продуктивності праці завдяки раціональному використанню часу.

Динаміка зміни використання робочого часу в ТОВ «Сільпо-Фуд» наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного  
середньооблікового працівника ТОВ «Сільпо-Фуд»  
за 2021-2023 рр.**

| Показник                                                           | 2021<br>рік | 2022<br>рік | 2023<br>рік | Абсолютне<br>відхилення |               | Відносне<br>відхилення |               |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|
|                                                                    |             |             |             | 2022/<br>2021           | 2023/<br>2022 | 2022/<br>2021          | 2023/<br>2022 |
| 1                                                                  | 2           | 3           | 4           | 5                       | 6             | 7                      | 8             |
| Календарний фонд<br>робочого часу, дні                             | 365         | 365         | 365         | 0                       | 0             | 0                      | 0             |
| Номінальний фонд<br>робочого часу, дні                             | 250         | 249         | 249         | -1                      | 0             | -0,4                   | 0             |
| Номінальний фонд<br>робочого часу, год                             | 2000        | 1992        | 1992        | -8                      | 0             | -0,4                   | 0             |
| Середня тривалість<br>робочого дня, год                            | 7,7         | 7,3         | 7,1         | -0,4                    | -0,2          | -5,2                   | -2,7          |
| Ефективний фонд<br>робочого часу, год                              | 1925        | 1817,7      | 1767,9      | -107,3                  | -49,8         | -5,6                   | -2,7          |
| Частка номінального<br>фонду в календарному<br>фонді робочого часу | 68,5        | 68,2        | 68,2        | -0,3                    | 0             | -0,4                   | 0             |

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

За даними таблиці можна зробити висновок щодо збільшення номінального фонду робочого часу в 2022 році, що може бути пов'язане зі зміною графіку роботи або впровадження гнучких графіків роботи. Зменшення ефективного фонду робочого часу на 2,7% в 2023 році в порівнянні з 2022 роком, може свідчити про відсутність на роботі через хвороби, повітряні тривоги або інші причини. Зміна тривалості робочого дня також може бути пов'язана з повітряними тривогами, під час яких призупиняється робота торговельних магазинів мережі «Сільпо».

Ефективне використання робочого часу сприяє зростанню ритмічності виробництва, поліпшенню якості роботи та підвищенню продуктивності праці працівників. Аналіз продуктивності праці починається з вивчення її рівня та динаміки виконання завдань.

Узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток на одного працівника. В табл. 2.12 представлена продуктивність праці в ТОВ «Сільпо-Фуд», виходячи з ефективності використання фонду оплати праці. Для оцінки ефективності використання фонду оплати праці доцільно розрахувати ряд показників, таких як обсяг реалізації продукції, прибутку на 1 грн. заробітної плати.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання фонду оплати праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 рр.

| Показники                                                                     | 2022 рік    | 2023 рік    | Абсолютне відхилення | Темп росту, % |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------|---------------|
| 1. Товарна продукція, тис. грн.                                               | 69990601    | 84 727 987  | 14 737 386           | 21,06         |
| 2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.                               | 50815360    | 60 419 457  | 4933038              | 18,90         |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                                       | 19175241    | 24308530    | 3448559              | 26,77         |
| 4. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.                    | -7436039    | -1 850 405  | -570918              | -75,12        |
| 5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                        | -7632318    | -1 850 405  | 1268059              | -75,76        |
| 6. Фонд оплати праці, тис. грн.                                               | 6332131     | 7473991     | 1141860              | 18,03         |
| 7. Обсяг товарної продукції на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.             | 11,0532459  | 11,33637798 | -0,43                | 2,56          |
| 8. Собівартість реалізації продукції на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.    | 8,025001378 | 8,083961701 | -0,48                | 0,73          |
| 9. Валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.                     | 3,02824452  | 3,252416279 | 0,05                 | 7,40          |
| 10. Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. заробітної плати, грн./грн. | -1,17433436 | -0,24757924 | -0,08                | -78,92        |
| 11. Чистий прибуток (збиток) на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.            | -1,20533166 | -0,24757924 | 0,24                 | -79,46        |

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

Наведені показники свідчать про те, що у 2023 році порівняно із попереднім роком показники, що характеризують ефективність використання фонду оплати праці, знизились. У звітному році обсяг товарної продукції на 1

грн. заробітної плати склав 2,56% від рівня попереднього року; Валовий прибуток на 1 грн заробітної плати у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зріс на 7,4%. Прибуток від операційної діяльності на 1 грн заробітної плати у 2022 році становив всього -1,17 грн/грн, а у 2023 році -0,24 грн/грн. Прибуток від звичайної діяльності на 1 грн. заробітної плати у 2022 році становив -1,2 грн/грн, а у 2023 році -0,24 грн/грн. Таким чином, спостерігається погіршення показників ефективності використання фонду оплати праці. Компанії слід вжити заходів щодо стабілізації ситуації.

Для навчання та розвитку персоналу в мережі Сільпо діють постійні програми, які включають в себе наставництво, зовнішні тренінги та ознайомчі лекції. Ці заходи організовуються департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і магазинів мережі, менеджерів та фахівців з персоналу.

У 2023 році було проведено 1 260 заходів, таких як лекції, тренінги, воркшопи та майстер-класи, для співробітників мережі Сільпо. Ці заходи включали 45 тем, серед яких були «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект - стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку».

У 2022 році було проведено 30 вебінарів для 7 192 співробітників на такі теми, як «Рефреймінг. Погляд на світ під іншим кутом», «Work-lifebalance в епоху віддаленої роботи», «Чай Власного імпорту 'Сільпо'», «Секрети створення вражень», «Органічна продукція».

Також було проведено 3 274 мінітренінги, які проводили керівники та їхні заступники, для 31 860 співробітників з різних тем, таких як «Безпека продукції», «Бездоганний сервіс», «Командна робота», «Наставництво», «Цінності, які ми шануємо», «Здоров'я» (з дегустаціями), «Антипасті» (з дегустаціями), «Сири» (з дегустаціями).

Таблиця 2.13

**Системи розвитку та навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Рік  | Тип заходу                                | Кількість заходів | Учасники |
|------|-------------------------------------------|-------------------|----------|
| 2023 | Лекції, тренінги, воркшопи, майстер-класи | 1 260             | -        |
| 2022 | Вебінари                                  | 30                | 7 192    |
| 2022 | Мінітренінги                              | 3 274             | 31 860   |

Джерело: зроблено автором за даними підприємства

Отже, в табл. 2.14 ми можемо побачити розрахунок та аналіз-ефективність менеджменту персоналу нашого підприємства.

Таблиця 2.14

**Ефективність діючої системи управління персоналом на ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Показник, тис. грн.                                            | 2021        | 2022       | 2023        | Відхилення        |                |
|----------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------------|----------------|
|                                                                |             |            |             | Абсолютне:<br>+;- | Відносне,<br>% |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 72 784 232  | 69990601   | 84 727 987  | 11943755          | 116,4          |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції            | 52182936    | 50815360   | 60 419 457  | 8236521           | 115,8          |
| Чисельність промислово виробничого персоналу (ПВП), осіб       | 10754       | 11721      | 9 334       | -1420             | 86,8           |
| Чисельність управлінського персоналу, осіб                     | 28680       | 24775      | 20554       | -8126             | 71,7           |
| Середньомісячна заробітна плата управлінця, грн.               | 11239       | 13454      | 15640       | 4401              | 139,2          |
| Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.                | 8930        | 9875       | 11345       | 2415              | 127,0          |
| Чистий прибуток                                                | -1846179    | -7632318   | 11 345      | 1857524           | -0,6           |
| Питома вага управлінського персоналу, %                        | 72,72911701 | 67,8841517 | 68,77007495 | -3,95904206       | 94,6           |

| Продовження табл. 2.14                                                   |             |            |             |             |       |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------|
| Витрат на управління, тис. грн.                                          | 2609146,8   | 2540768    | 3020972,85  | 411826,05   | 115,8 |
| Витрати на одно управління, тис грн/осіб                                 | 90,974      | 102,554    | 146,977     | 56,00293422 | 161,6 |
| Чисельність робітників, осіб                                             | 39434       | 36496      | 29 888      | -9546       | 75,8  |
| Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %              | 27,27088299 | 32,1158483 | 31,22992505 | 3,959042059 | 114,5 |
| Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб                            | 1845,72     | 1917,76    | 2834,85     | 989,1268948 | 153,6 |
| Рентабельність персоналу, тис.грн./осіб                                  | -46,82      | -209,13    | 0,38        | 47,1965184  | -0,8  |
| Фонд заробітної плати управлінського персоналу                           | 322334520   | 333322850  | 321464560   | -869960     | 99,7  |
| Фонд заробітної плати робітників                                         | 96033220    | 115744875  | 105894230   | 9861010     | 110,3 |
| Коефіцієнт співвідношення Фзп управлінського персоналу до Фзп робітників | 3,356       | 2,880      | 3,036       | -0,32077611 | 90,4  |
| Коефіцієнт співвідношення з/п управлінського персоналу до з/п робітників | 1,26        | 1,36       | 1,38        | 0,120014243 | 109,5 |
| Середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн.                    | 10084,5     | 11664,5    | 13492,5     | 3408        | 133,8 |
| Продуктивність підприємства                                              | -3,53789791 | -15,019707 | 0,018777064 | 3,55667497  | -0,5  |

Джерело: [43]

Виходячи з даних таблиці, можемо зробити такі висновки: в компанії присутні збитки, що впливає на ефективність праці, так як з кожним роком продуктивність праці працівників зменшується, що теж позначається на фінансових показниках Сільпо.Саме тому нами пропонується розробити

ефективну програму управління персоналом та максимально задіювати всі кадри для роботи в ТОВ «Сільпо-Фуд».

Нами було досліджено, що з зменшенням кількості працівників та кількості відпрацьованих годин зменшився збиток компанії та зросла продуктивність в 2023 році. Саме тому в наступному розділі дипломної роботи нами буде рекомендуватись оптимізувати робочий час та зробити гнучкий графік роботи працівників на касі також доцільно впровадити сучасні технології в управління працівниками та оптимізувати діючу систему навчання працівників, що більш детальніше буде розглянуто в третьому розділі магістерського дослідження.

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕСРОНАЛОМ НА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»У МОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом на ТОВ «Сільпо-Фуд»

Нами було досліджено, що в компанії спостерігається значне збільшення плинності кадрів в 2022 та в 2023 рр.В Україні військових стан та відчувається гострий дефіцит кадрів, що власне помітно в ТОВ «Сільпо-Фуд» зі збільшення плинності кадрів. На рис. 3.1. Наведена динаміка кількості компаній, які публікували відкриті вакансій за період 2022-2023 рр.

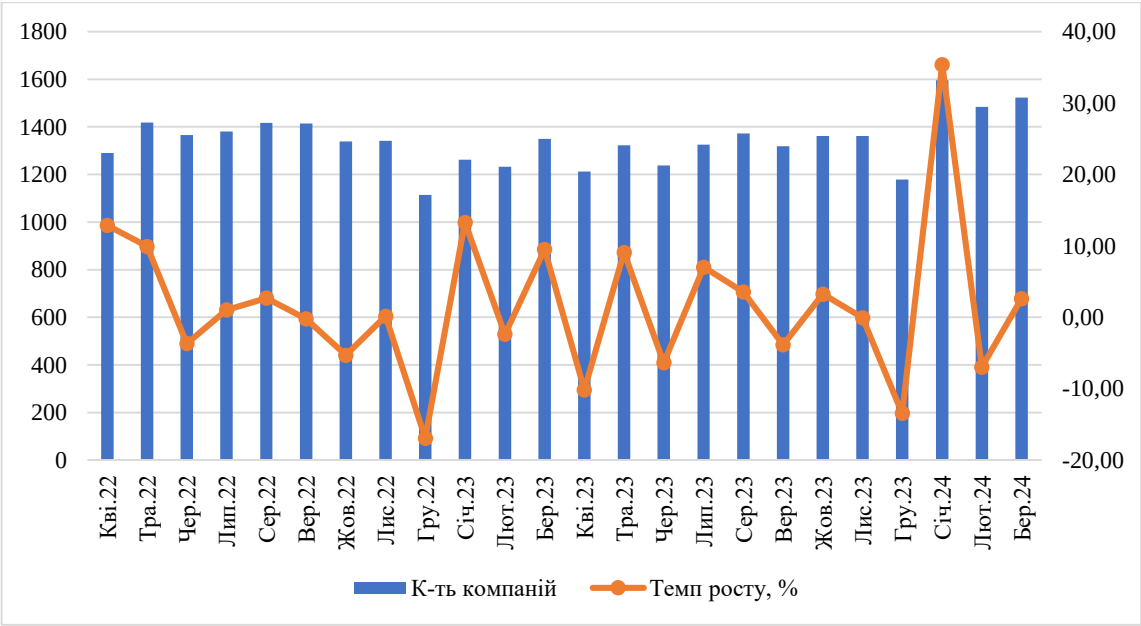


Рис. 3.1. Динаміка кількості опублікованих компаній, які публікують вакансії в Україні за період 2022-2024 рр.

Джерело: [44]

Отож, як ми бачимо, в Україні поступово зростає кількість компаній, які публікують відкриті вакансії, що свідчить про недовідання забезпеченість кадрами та наростаючу кризу на ринку праці. Саме тому ТОВ «Сільпо-Фуд»вкрай необхідним є впровадження цифрових технологій в сферу HR для



того, щоб оптимізувати роботу менеджерів з персоналу, заповнити відкриті вакансії працівники та спростити процес адаптації працівників, що дозволить менеджерам за персоналу утримувати кадри та прискорювати процес їхнього адаптації до умов роботи ТОВ «Сільпо-Фуд».

Стратегічна роль людського ресурсу у майбутньому ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує постійного вдосконалення діяльності з добору, адаптації та утримання співробітників, які створюють у компанії її додаткову вартість, максимізують дохід чи забезпечують наближення до необхідного результату.

Цифрові технології суттєво підвищують якість та швидкість реалізації завдання спеціаліста з управління персоналом з ідентифікації та мотивації до вступу на роботу до компанії певної групи потенційних співробітників. За допомогою цифрових технологій цифрові алгоритми здатні знайти в інтернет-просторі коло людей, що цікавить менеджера з персоналу. Технологія штучного інтелекту формує для менеджера з персоналу вже зведені воєдино всі раніше не структуровані дані кандидата, створює профіль відповідності його характеристик вимогам вакантної позиції. На рис. 3.2 наведена прогнозна динаміка розвитку технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом.

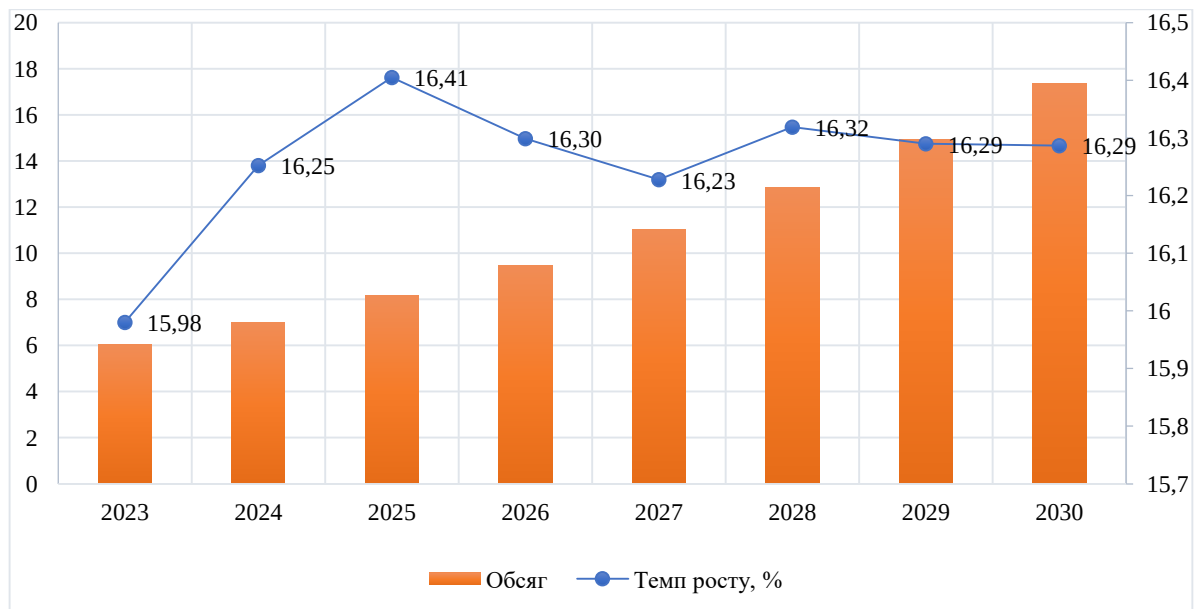


Рис. 3.2. Прогнозна динаміка росту технологій штучного інтелекту на світовому ринку HR за період 2023-2033 рр., млрд. дол. США

Джерело: [45]

Аналізуючи дані рис. 3.2, ми бачимо, що кожним роком зростатиме ринок ІІІ саме в контексті управління персоналом, що власне обумовлено зростаючим інтересом світових компаній до впровадження даних технологій в HR процеси.

Отож, саме тому пропонується оптимізувати графіки роботи працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», запровадивши технології штучного інтелекту в процеси управління персоналом та оновити діючу систему навчання працівників (рис. 3.3).

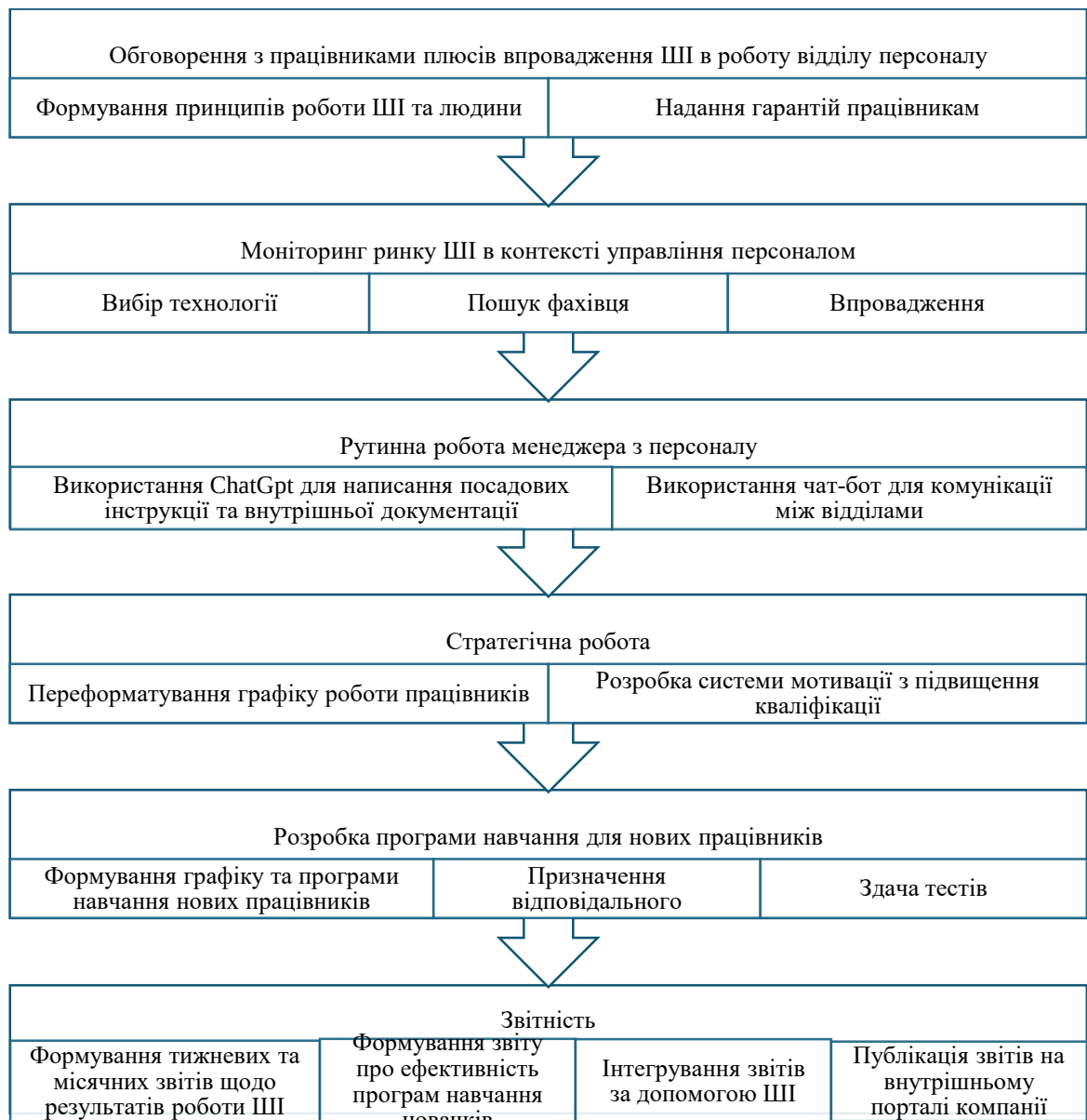


Рис. 3.3. Механізм реалізації стратегії інноваційного управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Отож, реалізацію даної стратегії пропонується розпочати з підготовки самих працівників до впровадження ІІІ та роз'яснення їм переваг його використання. Адже головною із проблем інтеграції штучного інтелекту в управління персоналом є сприйняття даної технології як загрози заміщення менеджерів з персоналу, проте вона має на меті забрати в них рутинну роботу та дати можливість зосередитись на стратегічних питаннях розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд».

У таблиці 3.1 наведено приклади застосування технологій ІІІ в управлінні персоналом світовими гігантами.

Таблиця 3.1

**Приклади застосування ІІІ в управлінні персоналом світових компаній**

| Назва компанії  | Характеристика використання ІІІ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IBM             | Компанія інтегрувала штучний інтелект у свою систему управління персоналом і створила WatsonTalent - продукт, який допомагає HR-менеджерам відбирати кандидатів, скорочуючи час, необхідний для обробки резюме. Ця програма також включає функцію предиктивної аналітики, яка відстежує поведінку співробітників і попереджає HR-менеджерів про ймовірність звільнення того чи іншого працівника. WatsonTalentпроактивно утримує таланти і знижує витрати, пов'язані зі звільненнями, дозволяючи HR-фахівцям IBM зосередитися на стратегічних завданнях. |
| Google.         | Використовує технології штучного інтелекту для визначення найкращих потенційних кандидатів на ту чи іншу посаду та аналізу рівня задоволеності співробітників своєю роботою. Компанія створила систему управління людськими ресурсами під назвою GoogleCloudTalentSolution, яка займається підбором персоналу на вакантні посади                                                                                                                                                                                                                         |
| GeneralElectric | На основі ІІІ компанія створила HR-додаток Humantelligence, який займається рекрутингом, аналізуючи культурну приналежність кандидата, його поведінку та мотивацію. Отримавши дані про потенційних співробітників, HR-фахівці компанії можуть спрогнозувати рівень інтеграції кандидата в компанію. Компанія також використовує AI для визначення сфер, в яких безпосередні співробітники компанії потребують розвитку, що допомагає розвивати робочу силу і сприяти зростанню компанії.                                                                 |
| Microsoft       | Компанія має власну AI-платформу Azure, яку використовує для прогнозування розвитку співробітників та їхніх потенційних звільнень, що дозволяє HR-фахівцям проактивно вирішувати кадрові проблеми. Компанія також використовує аналітику робочих місць, яка використовує технології ІІІ для визначення продуктивності співробітників. Компанія також створила інструмент MyAnalytics на основі ІІІ, який надає працівникам їхню особисту інформацію та допомагає їм самовдосконалюватися.                                                                |

Джерело: [46]

Щодо українських компаній, то варто зазначити, що технології ІІІ поки що не впроваджуються в Україні в контексті управління персоналом, здебільшого через їхню високу вартість та неготовність персоналу компаній до таких змін.

Саме тому нами пропонується визначити загальні принципи ІІІ в управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 3.4).

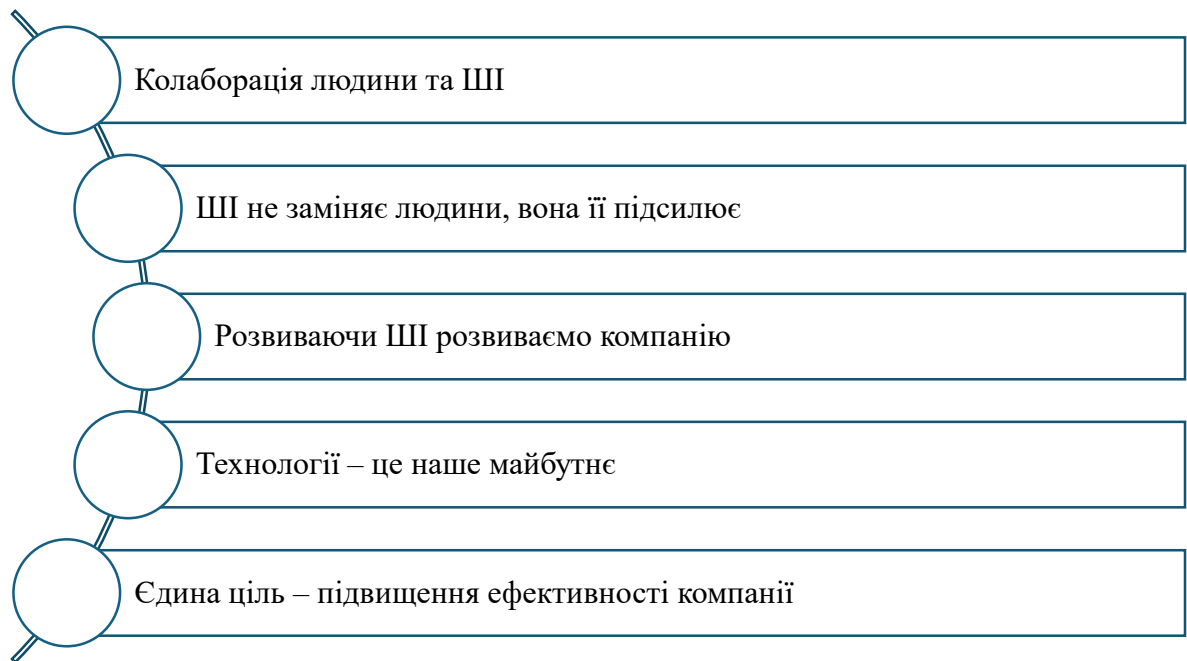


Рис. 3.4. Ключові принципи впровадження ІІІ в процеси управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Отож, вище наведені принципи впровадження мають стати основою стратегії, адже працівники ТОВ «Сільпо-Фуд» не повинні боятись ІІІ, а мають прагнути до її впровадження і тоді стратегія буде ефективною. На основі практики світових компаній доведено, що внутрішній опір змінам є першопричиною того, чого ці зміни виявляються неефективними та не приносять компанії жодних результатів. Адже, якщо менеджери з персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» чинитимуть опір впровадженню ІІІ, вони не використовуватимуть його потенціал, а ще більше навантажуватимуть себе додатковою роботою.

### **3.2. Впровадження стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Впровадження стратегії пропонується розпочати з вибору програми для управління персоналом. Найбільш оптимальним рішенням є програма Effy AI, яка має на меті формування загальної інформаційної системи управління персоналом [47]. Effy пропонує провідні в галузі рішення для зворотного зв'язку з працівниками, оцінки ефективності та звітності.

Цей інструмент дозволить HR-менеджерам ТОВ «Сільпо-Фуд» вдосконалити процеси роботи з персоналом у своїй організації, пропонуючи 360-градусні огляди зворотного зв'язку. Керівники відділів кадрів можуть надавати відгуки, використовуючи 20+ готових шаблонів. Гнучка система номінації учасників дозволить менеджерам з персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» налаштувати процес оцінювання, щоб отримати більш детальну інформацію про ефективність, сильні сторони та больові точки співробітників.

Effy AI має зручний інтерфейс та інтеграцію з додатками корпоративного рівня, такими як Slack, GoogleWorkspace і MS Teams (саме в цій програмі і проводяться корпоративні наради ТОВ «Сільпо-Фуд»). Штучний інтелект може автоматизувати запуск рецензій і розгортати нагадування та сповіщення, допомагаючи стандартизувати весь цикл рецензування та розширити можливості менеджера з персоналу для надання та отримання зворотного зв'язку.

Effy AI може створювати персоналізовані плани вдосконалення та розвитку, кастомні звіти та цільові резюме

Ключові функції програми, які вона виконуватиме в ТОВ «Сільпо-Фуд»:

- Формування звітів для отримання корисної інформації для співробітників
- Обробка природної мови для безперешкодної інтерпретації усних і письмових відгуків
- Інтелектуальна аналітика на основі штучного інтелекту для

виявлення тенденцій та аналізу продуктивності

– Розумні шаблони та банки запитань, налаштовані штучним інтелектом для конкретних відгуків

Основним завданням Effy AI в ТОВ «Сільпо-Фуд» буде залучення, адаптація та утримання найкращих працівників. Також впровадження програми в бізнес-процеси ТОВ «Сільпо-Фуд» спрятиме забезпеченню здорової атмосфери в колективі, що позитивно впливатиме на адаптацію нових працівників. Вартість програми складатиме 540 доларів, зо по курсу на листопад місяця становитиме 18675 грн на рік [47].

Також для оптимізації роботи менеджменту компанії пропонується перевести його на 4-х денний графік роботи, що вже успішно впроваджується міжнародними компаніями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### **Характеристика досвіду світових компаній з переведення працівників на 4-х денний робочий графік**

| Компанія          | Досвід 4-х денного графіку                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bolt              | У 2022 компанія запровадила 4-денний робочий тиждень для всіх співробітників, зберігши при цьому повну оплату праці, адже прагнула покращити баланс між роботою та особистим життям та підвищити продуктивність, що в підсумку і вдалось, адже компанія так і не перейшла на звичний графік роботи.                              |
| Microsoft Японія  | У 2019 році японський підрозділ Microsoft перейшов на 4-денний робочий тиждень, а спроба була настільки успішною, що керівництво компанії продовжило цю політику і підняло питання і про переведення інших філій на такий графік.                                                                                                |
| PerpetualGuardian | Компанія розпочала цю політику спочатку як пробну і відчула зростання продуктивності на 20%, притому, працівники були більш продуктивними під час роботи в 4-х денний тиждень, ніж у звичайний. Саме тому керівництвом компанії було прийнято рішення про перехід усіх працівників компанії на 4-денний робочий графік.          |
| TheFinancialDiet  | Медіакомпанія почала тестувати чотириденний робочий тиждень у липні 2021 року, і успіх цієї політики зумовив цілковитий перехід компанії на 4-денний робочий графік. Плюсами такого графіку стало збільшення доходу компаній та підвищення рівня задоволеності працівників.                                                      |
| VoltAthletics     | Компанія Volt перейшла на чотириденний робочий тиждень у 2020 році, а близько 96% співробітників компанії заявили, що відчули, що їхня продуктивність залишилася приблизно такою ж або навіть вищою при скороченому тижні. Компанія забрала 20% необхідного часу на роботі, і жоден працівник не відчув, що це знизило загальний |

Джерело: зроблено автором

Отже, незважаючи на весь скептицизм і незадоволення, які отримували компанії на початку переведення своїх працівників на 4-х денний робочий графік, їм вдалося не тільки зберегти свої прибутки, але й збільшити їх. Окрім цього компанії отримали щасливих працівників, які цілковито задоволені своєю роботою та трьох денним вихідним.

Саме таку практику міжнародних компаній і пропонується імплементувати в ТОВ «Сільпо-Фуд» та в наступному розділі визначити суму економії, яку отримає компанії від впровадження такого графіка роботи.

Наступним пропонуємо дослідити впровадження гнучкого графіка для управління працівниками в магазинах Сільпо. Тобто коли в години пік є потреба у працівниках то виводити всіх працівників на роботу, а коли немає сильного напливу клієнтів то потрібно оптимізувати роботу персоналу та робити для них гнучкі 7-ми годині графіки роботи. Також зменшивши кількість годин компанія матиме додаткову економію на електроенергії, адже за менший час працівники все рівно виконають свою роботу, проте електроенергії витратися менше. В середньому компанія витрачає 150 мВ/ на місяць, з розрахунку на робочі години це становить 3,75 мВ/год, і так як вартість 1 мВт/год складає 528,57 грн [48] то компанія отримає економію ще й від цього.

Щодо вигод працівників від оптимізованого графіку роботи, вони наведені на рис. 3.5.

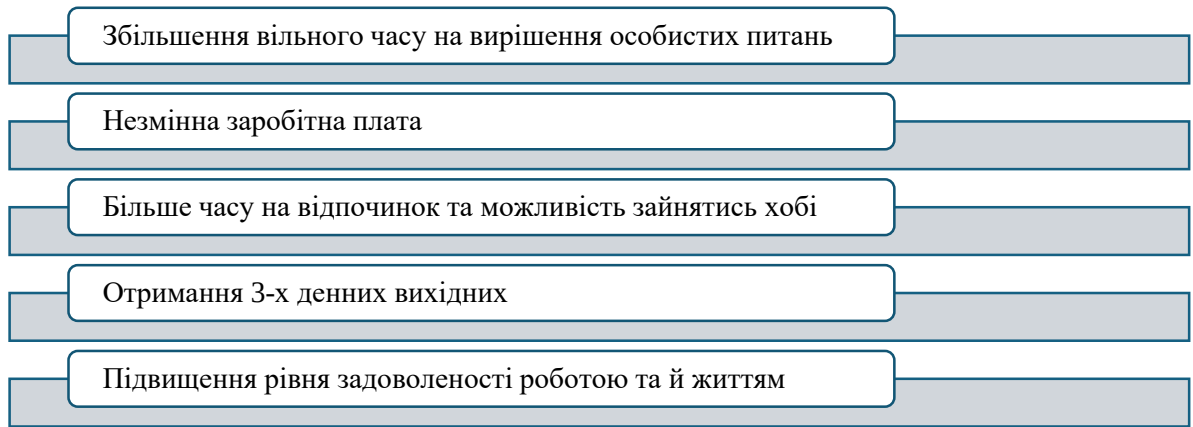


Рис. 3.5.Характеристика основних вигод працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»від переведення їх на оптимізований робочий графік

Джерело: зроблено автором

Отож, від переведення на оптимізований робочий графік вигоди отримають як працівники так і ТОВ «Сільпо-Фуд», що власне і є основною метою запропонованої стратегії.

Наступним пропонується розписати ідею щодо навчання нових працівників ТОВ «Сільпо-Фуд». Власне до цієї програми пропонується залучити менеджера з персоналу компанії та людину, яка працює в компанії найбільше часу та знає всі бізнес-процеси, яку буду призначено наставником. Для навчання буде розроблена програма, яка включатиме знайомство з історією та продукцією ТОВ «Сільпо-Фуд» і відповідно до посади нового працівника зі специфікою роботи його відділу та власне його власної. На рис. 3.6 пропонується навести програму з навчання нових працівників компанії, яка буде проходити в термі 2 тижня та проходитиме паралельно до його адаптації на новому робочу місці.



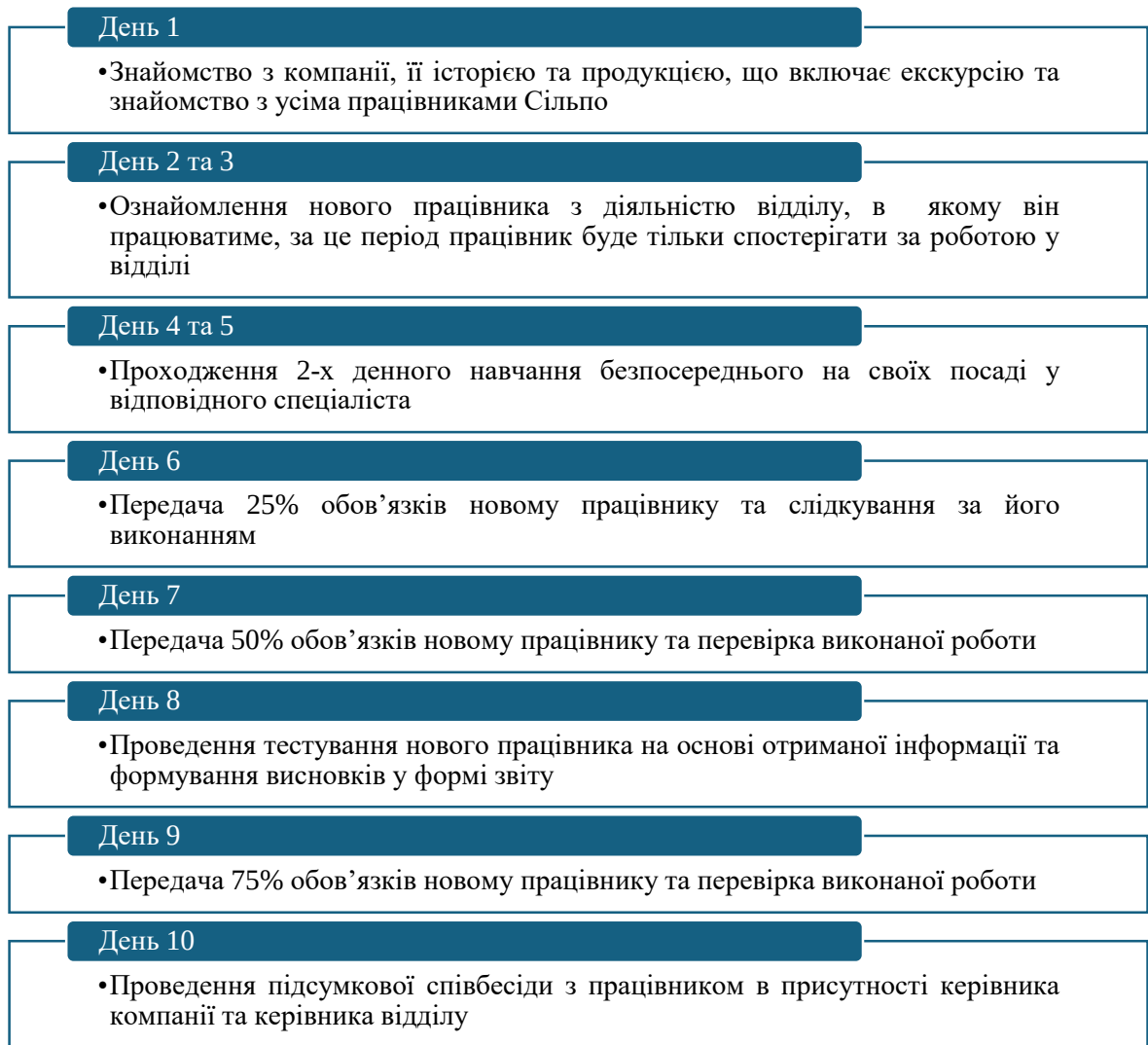


Рис. 3.6. Графік програми навчання нових працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Отже, дана програма навчання буде ефективною, так як працівник матиме два тижня, щоб побачити чи підходить йому ця робота, а керівництво компанії зможе оцінити роботу та зацікавленість працівника, що в підсумку збереже кошти компанії. Адже, якщо працівник не має бажання вчитись та працювати, а компанія витрачатиме кошти на його впровадження то вигіднішим було б просто провести ось таку 2-х тижневу програму, щоб побачити можливості потенційного працівника.

Витрати на реалізацію цієї програми складатимуть 1000 грн в місяць (12 тис. грн/ рік), так потрібно буде доплачувати працівнику компанії за його час,

який він витрачатиме на частковий контроль навчання нового працівника, щодо менеджера з персоналу, то йому не потрібно доплачувати, так як це і є частина його роботи.

Працівниками рекомендується пройти курси щодо електронної комерції та особливостей продажу через інтернет. Для цього рекомендується залучити професійного тренера та зробити 5-денний період навчання в форматі онлайн. Вартість курсів по електронній комерції коливається від 7 до 11 тис. грн, залучити можна до 300 чоловік, які можуть підключити в Zoom. Також доцільно розвивати і самонавчання працівників та розвивати їхні знання англійської мови. Так як компанія має представництва в країнах ЄС такі курси будуть корисними в першу чергу для ТОВ «Сільпо-Фуд». Вартість навчання англійською мовою становить від 50 до 90 грн за годину, проте як курси англійською можуть бути не для всіх, буде враховувати, що 20% працівників їх пройде.

Щодо матеріальної мотивації можна зробити премію для найефективнішого та найпродуктивнішого працівника серед магазинів та преміювати його у розмірі 2 тис. грн. Також мотивацією до продуктивності ми можемо створити спеціальну програму «Банк Ідей» . В цій програмі працівники компанії пропонують свої ідеї та розробки у будь-яких напрямках , в тому числі підвищення ефективності своєї роботи та покращення своїх процесів, які дозволять їм швидше виконувати свою роботу . Переможець отримує премію від 2000 грн до 12 000 грн. Зазвичай для преміювання беруть керівників магазинів, проте нами рекомендується використати саме працівників, які краще знають свої процеси та можуть швидше знайти рішення.

В підсумку нами пропонується дослідити завершальний етап стратегії інноваційного управління персоналом - формування звітності для керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд». Планується, що звітність проводитиметься в трьох різних напрямків, які більш детально наведені на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Характеристика напрямків звітності стратегії інноваційного управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Метою стратегії можна вважати комплексне задоволення інтересів усіх трьох зацікавлених сторін: компанії, відділу персоналу та працівників. Тільки коли три сторони отримуються все, що вони хочуть, стратегію можна вважати ефективною. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» важливим є збільшення продуктивності персоналу та власне прибутковості, для відділу персоналу стабільна заробітна плата та зменшення рутинної роботи, а для працівників зменшення робочого часу при отриманні тієї ж заробітної плати, що власне враховується у пропонованій стратегії.

Отож, на рис. 3.8 наведена схема впровадження стратегії управління персоналом.



Рис. 3.8. Блок-схема впровадження стратегії інноваційного управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

В підсумку пропонується проаналізувати витрати, які понесе кожна з аналізованих компаній при впровадженні запропонованої стратегії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження стратегії інноваційного управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Захід                                                          | Витрати, грн |
|----------------------------------------------------------------|--------------|
| оптимізований графік для працівників                           | 0            |
| Купівля Effy AI                                                | 18675        |
| Витрати на впровадження програми навчання працівників компанії | 12000        |
| Всього витрати                                                 | 30675        |

Джерело: створено автором

Отже, витрати на впровадження стратегії інноваційного управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» складатимуть 30,6 тис. грн, що є відносно

малими витрати по відношенню до виручки компанії.

### 3.3. Економічна ефективність стратегії та її вплив на фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Отож, на рисунку 3.8. пропонуємо навести ефект, який отримає ТОВ «Сільпо Фуд» від переведення на гнучкий графік усіх працівників до кінця 2024 року.

Отож, впровадивши гнучкий графік ТОВ «Сільпо Фуд» отримає економію у розмірі 1,48 млн. грн, що можна буде використати для покриття своїх збитків та розрахунків з постачальниками. Таким чином, гнучкий графік не тільки підвищить індивідуальну продуктивність кожного працівника та зекономить його особистий час, але принесе економію компанії та збільшить її економічну ефективність на 1, 48 млн, що є хорошим результатом. Отож, не витративши жодного гривня ТОВ «Сільпо Фуд» отримає прибуток.

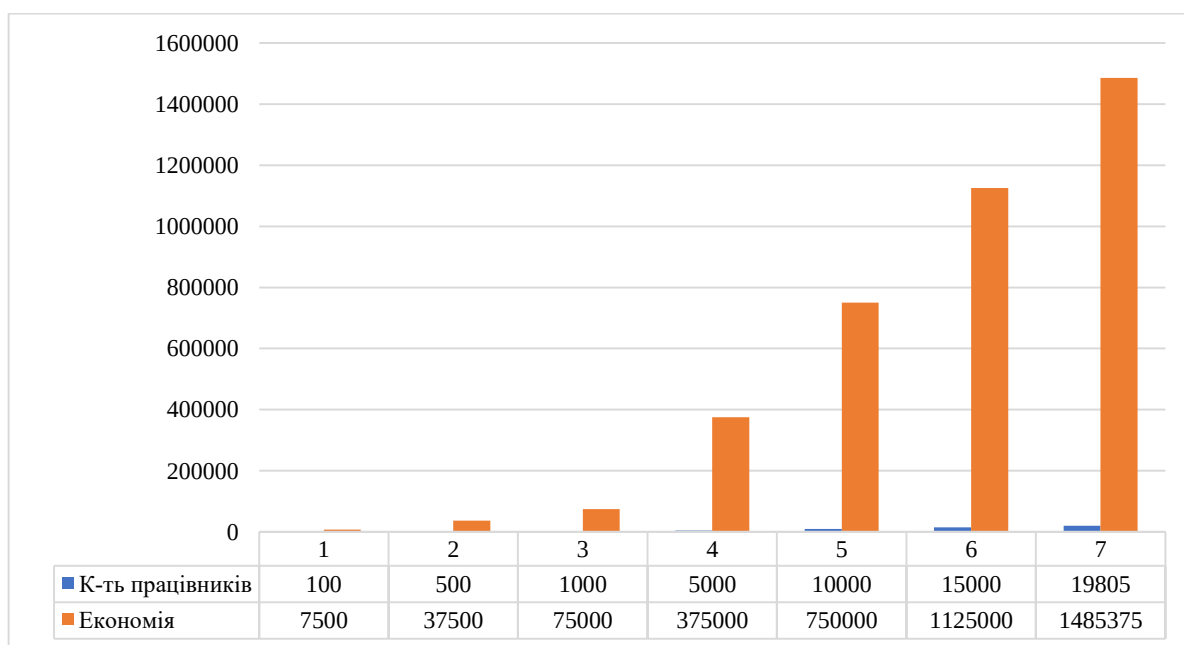


Рис. 3.9. Ефект від переведення на гнучкий графік працівників відділень ТОВ «Сільпо Фуд»

Джерело: зроблено автором

Отож, пропонується визначити економічний ефект від провадження Effy AI у відділ персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд». Effy AI може замінити одного працівника відділу персоналу, так як займатиметься пошуком працівників і публікуватиме резюме та аналізуватиме дані потенційного працівника. Розрахунки ефективності будуть зроблені з розрахунку замінити тільки одного працівника у відділі. Працівника ні в якому разі не потрібно звільняти, а перевести в інший відділ на відкриту посаду, адже в ТОВ «Сільпо-Фуд» спостерігається відчутний дефіцит кадрів. Отож, економічний ефект, який отримує ТОВ «Сільпо-Фуд» від впровадження Effy AI наведено на рис. 3.9.

Отож, аналізуючи дані рис. 3.9 можна відмітити, що компанія доплачуватиме 25% працівнику відділу кадрів, який проводитиме співбесіди з кандидатами, яких буде шукати Effy AI.

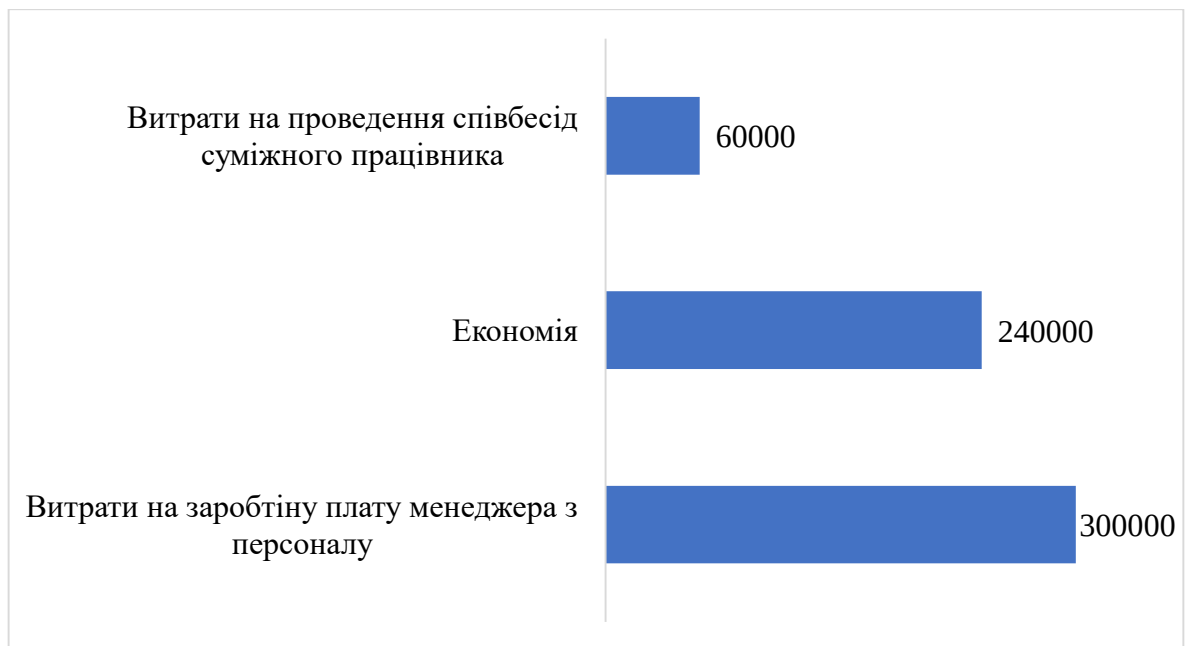


Рис. 3.9. Річний економічний ефект від впровадження Effy AI у відділ персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд», грн

Джерело: зроблено автором

Визначено, що ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає економію у розмірі 240 тис. грн. від впровадження Effy AI у відділ персоналу, яка не тільки окупить витрати на їх впровадження, але й принесе ТОВ «Сільпо-Фуд» додатковий дохід, який вона зможе використовувати для росту та розвитку своїх

працівників.

Наступним пропонується провести аналіз ефективності програми щодо навчання нових працівників. Було досліджено, що на пошук одного працівника компанія витрачає 3500 грн, які включають в себе витрати на розміщення оголошення, доплати іншим працівникам, які займаються впровадженням цього працівника та власне інші суміжні витрати на пошук нового працівника. Так як плинність кадрів в ТОВ «Сільпо-Фуд» складає 800-990чол в рік, то можна відміти, що компанія витрачає непотрібні кошти. Запропонована програма навчання виключить ці витрати, так як за два тижні керівництво компанії, менеджер з персоналу та й сам працівник зможе зрозуміти чи підходить він компанії, а компанія йому (рис. 3.10).

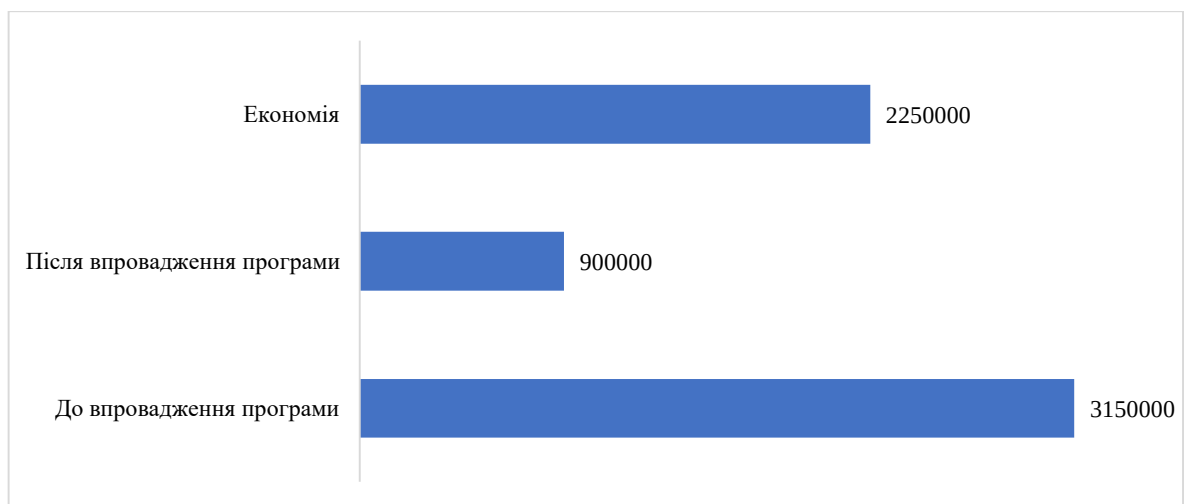


Рис. 3.10. Річний економічний ефект від впровадження програми навчання нових працівників ТОВ «Сільпо-Фуд», грн

Джерело: зроблено автором

Отже, аналізуючи дані рис. 3.10, видно, що компанія отримає річну економію у розмірі 2,25 млн. грн, яку зможе використати на розвиток працівників, таким чином позитивно налаштує працівників на роботу.

Отож, пропонуємо продемонструвати ефект, який матимуть курси з підвищення кваліфікації в плані електронної комерції та особливостей продажу через інтернет. Отож, в розрахунку на пройде курси, ми очікуємо, що

працівники отримають навички та знання, які можуть використати в своїй роботі та підняти свою продуктивність на 2% в порівнянні з минулим роком. Отож, на рисунку 3.11 наведена продуктивність праці до та після проходження курсів з електронної комерції та особливостей продажу через інтернет.

Отож, ми бачимо, що продуктивність праці працівників зросла на 2%, що в грошовому еквіваленті становитиме 36555,624 грн, так як курси пройшло тільки 1800 чолові, тому розрахунок проводився на цю кількість людей. Згодом прогнозується, що після одного року роботи їхнє продуктивність зросте на 4%, що матиме ще більший ефект на ріст економічного ефекту ТОВ «Сільпо-Фуд».

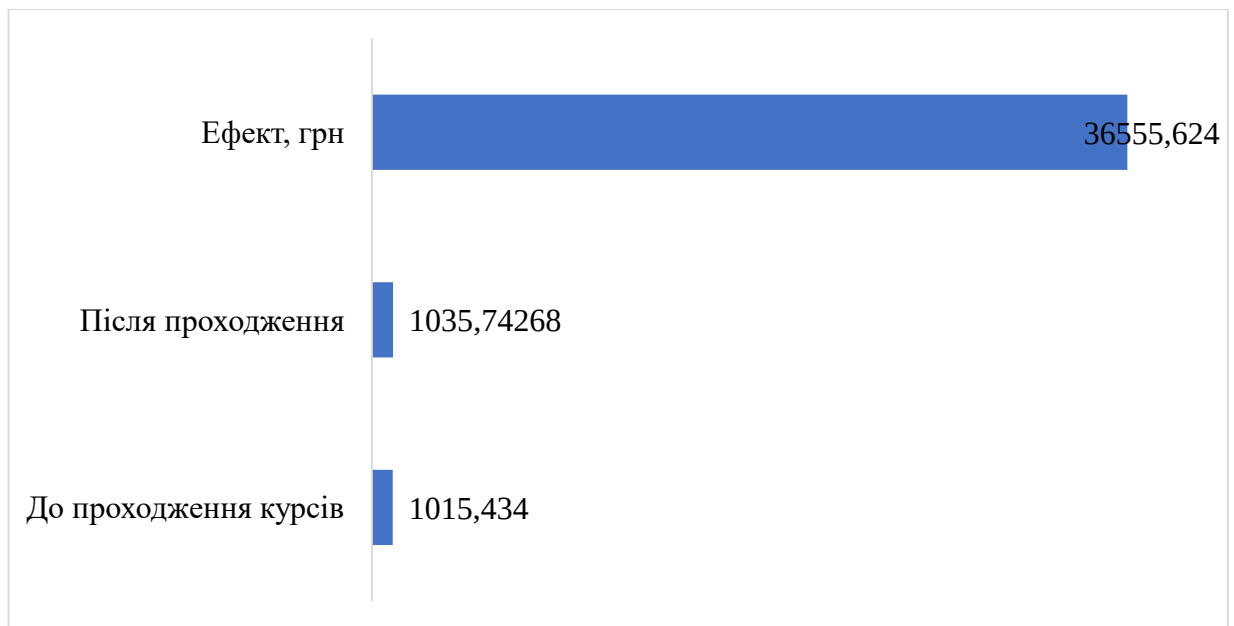


Рис. 3.11. Ефект від проходження курсів з електронної комерції та особливостей продажу через інтернет на рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Далі визначимо ефект від проходження курсів з англійської мови для компанії (рис. 3. 12).

Ми визначили, що після проходження курсів з англійської мови працівники покращили свою англійську, що власне стимулювало керівництво перевести таких працівників на більш вищі посади та по можливості у відділ закупівель, так як більш свої продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» закупляє



закордоном і знання англійської мови в цьому відділі є обов'язковими.

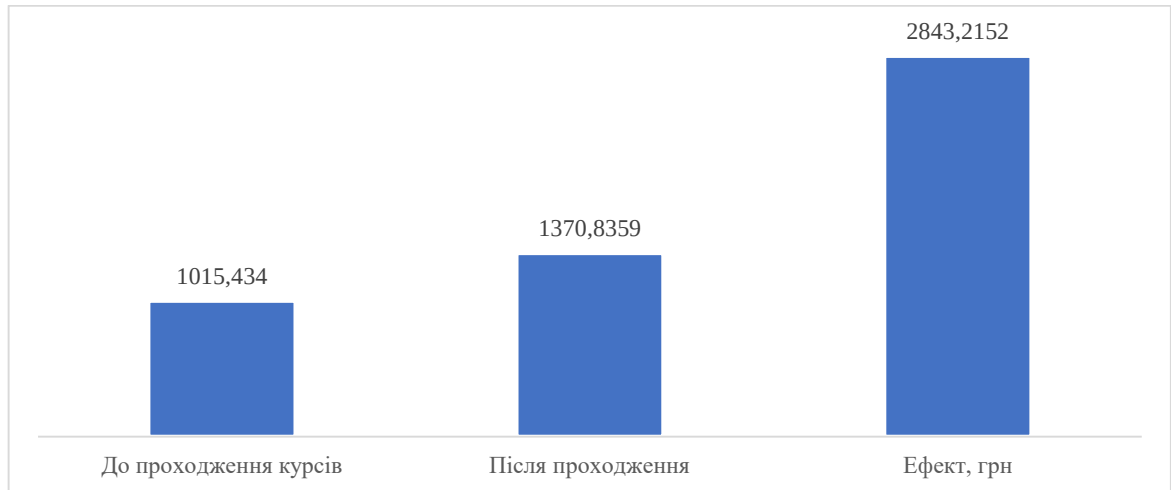


Рис. 3.12. Ефект від курсів англійської мови на рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

Отож, ми бачимо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає додаткові 45694,53 грн, що підвищить її фінансові результати та позитивно вплине не тільки на продуктивність працівників і на загальну результативність компанії.

В підсумку дослідимо ефект від преміювання найкращих працівників, з розрахунку на те, що премії кращого працівника отримала 500 працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» після чого їхня продуктивність виросла на 3% (рис. 3.13).

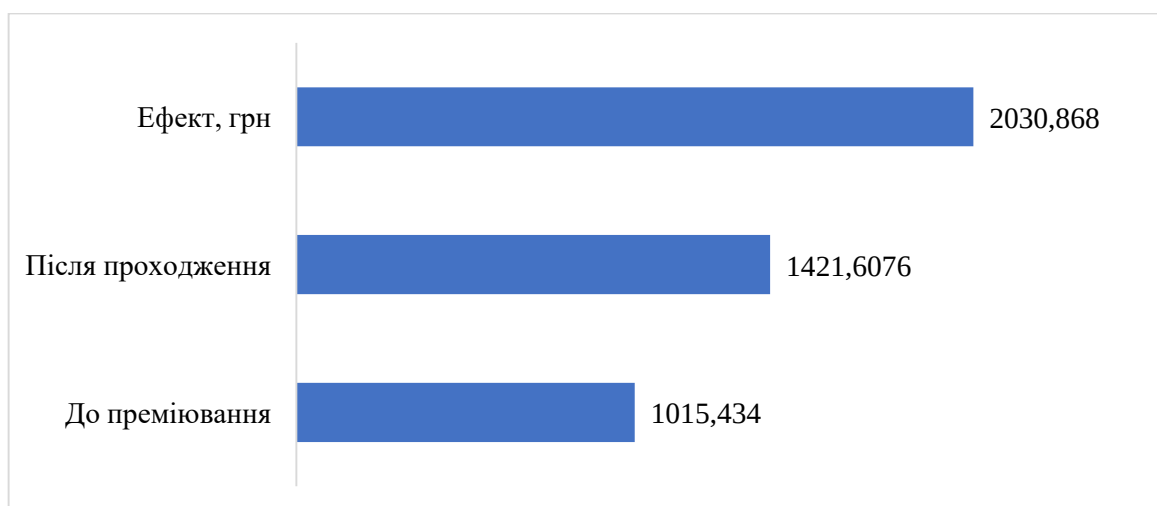


Рис. 3.13. Ефект впливу преміювання працівників на рівень продуктивності праці працівників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: зроблено автором

З рисунку 3.13 ми бачимо, що від запровадження преміювання продуктивність праці премійованих працівників виросте на 3%, що в підсумку для Сільпо буде означати отримання додаткових 15231 грн.

Також було досліджено, що при впровадження стратегії інноваційного управління персоналом діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» відбудеться ріст дохід від реалізації на 3%, валового доходу на 2% та чистого доходу на 1%, що продемонстровано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив стратегії інноваційного управління персоналом щодо зменшення плинності кадрів на фінансові результати діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»**

| Показники                                       | До провадження заходів | Після провадження заходів | Відхилення, тис. грн |
|-------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|
| 1                                               | 2                      | 3                         | 4                    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 84 727 987             | 88117106,5                | 3 389 119,5          |
| Валовий прибуток                                | 24 308 530             | 25037785,9                | 729 255,9            |
| Чистий прибуток                                 | -1 850 405             | -1814122,5                | 36 282,5             |

Джерело: зроблено автором

Отже, ми бачимо, що при впровадження даної стратегії у ТОВ «Сільпо-Фуд» зросла загальна продуктивність працівників, що власне позитивно вплинуло на збільшення фінансових результатів досліджуваної компанії. Дохід від реалізації очікувано зросте на 3 389 119,5 тис. грн, валовий прибуток на 729 255,9 тис. грн та чистий збиток зменшиться на 36 282,5 тис. грн.

Прогнозний аналіз показників наведено на рисунку 3.14.

В підсумку слід відмітити, що з впровадженням стратегії інноваційного управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає ефективну систему управління персоналом, чим підвищить загальну продуктивність своїх працівників та покращить їх загальний настрій, що в підсумку матиме позитивний вплив і на фінансові результати компанії.

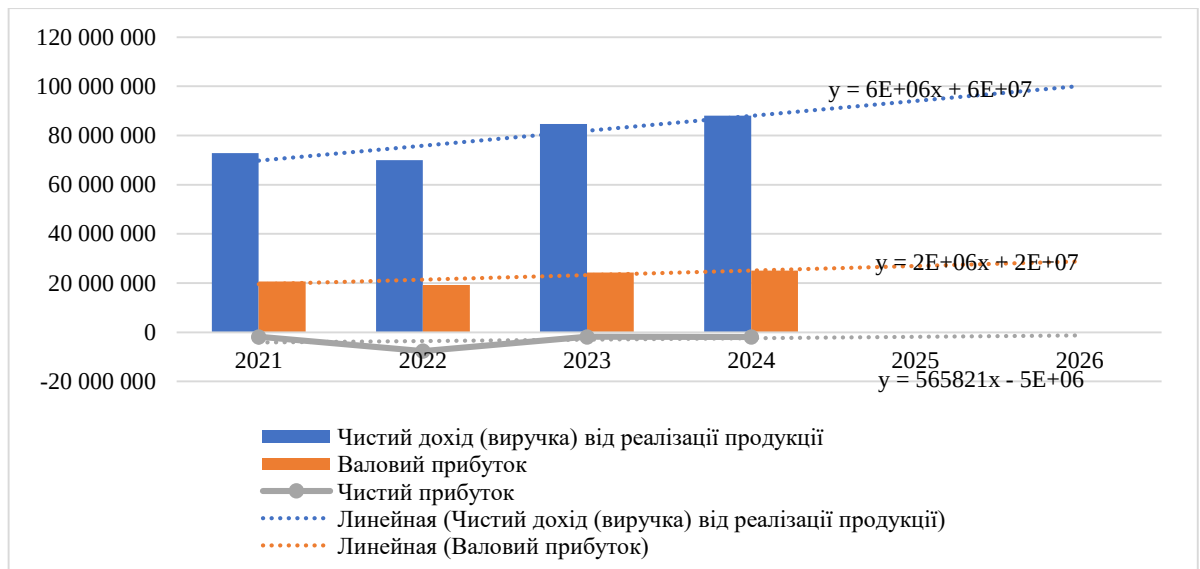


Рис. 3.14. Прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», тис. грн

Джерело: зроблено автором

Керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» слід розвивати своїх працівників створюючи їм комфортні та зручні умови праці, полегшуючи роботу через впровадження технологій та мінімізувати тиск через збільшення кількості вихідних днів. Саме таке лояльне ставлення до персоналу і є основною умовою успіху ТОВ «Сільпо-Фуд» на ринку, адже працівники є ключовим ресурсом компанії, не маючи кваліфікованих працівників, компанія просто не існувати на ринку.

## ВИСНОВКИ

При написанні магістерської роботи нами було проведено дослідження теоретичних та методичних аспектів стратегічного управління працівників та надано пропозиції щодо розробки інноваційного стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо Фуд».

Управління персоналом – це цілеспрямована та спільна діяльність складу керівництва організації. До нього належать керівники підприємства, а також інші спеціалісти, які відповідають за вироблення дієвої концепції політики кадрової справи та індивідуальних методологічних засад управління працівниками організації. У ході керівництва співробітниками має бути вироблена чітка система управління персоналом, організація та подальше планування роботи кадрів, проведення маркетингової політики в галузі персоналу, а також визначення потенціалу кожного співробітника та потреба його в організації. Усі методи управління у практичній діяльності керівника розглядаються не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається з ряду взаємозалежних та взаємодіючих груп та методів. Ефективність їх застосування найбільше залежить від рівня кваліфікації менеджера.

Резюмуючи, можна дійти висновку у тому, що найкраще використовувати комбіновану модель управління персоналом, застосовуючи ситуаційний підхід і використовуючи кращі риси обох шкіл. Така золота середина поєднує в собі переваги американської та японської моделей управління персоналом і прийнятна для багатьох організацій.

Варто відзначити, що досвід, накопичений у зарубіжному та українському корпоративному навчанні, а також аналіз переваг та недоліків методів реалізації внутрішньофірмового навчання в різних країнах, дозволяють проектувати та розробляти навчальний процес з урахуванням його потенціалу для успішного застосування в українській системі корпоративної освіти. Цей

досвід є корисним при розробці спеціальних методів і методик, навчальних програм, навчальних та методичних матеріалів на українських підприємствах.

ТОВ «Сільпо-Фуд» було засновано в 2016 році і контролюється закритим недиверсифікованим корпоративним інвестиційним фондом «Рітейл Капітал», який є власником ТОВ «Фоззі Груп», кінцевої материнської компанії. Основним видом діяльності компанії є роздрібна торгівля як продовольчими, так і непродовольчими товарами.

Загальна чисельність персоналу зменшилася з 42 175 осіб у 2021 році до 29 888 осіб у 2023 році, що становить спад на 18,11%. Загальний спад чисельності персоналу може бути результатом стратегічних змін у бізнес-плані компанії, оптимізації процесів, або змін у ринкових умовах. Отже, через війну керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» відмовилося від стратегії відкриття нових супермаркетів і ресторанів та закрило багато з них. Такі зміни призвели до негативних наслідків для організації та економіки України в цілому.

За період 2022-2023 рр. в компанії відбулось найбільша кількість вибуття працівників, що пов'язано з початком повномасштабного вторгнення в Україну, що призвело до закриття магазинів Сільпо на окупованих територіях та виїзду населення закордон. В 2022 році кількість працівників скоротилась на 5679 чол. та в 2023 році на 6608 чол.

Керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» активно сприяє підвищенню ефективності праці співробітників, сприяє різноманітній роботі, надаючи можливості працівникам здобувати новий досвід, щоб підтримувати їх мотивацію і зацікавленість, розвивати їх розуміння суміжних галузей маркетингу, а також виконувати потреби компанії у заповненні вакансій.

Проаналізувавши управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в попередньому розділі, нами було виявлено, що попри зменшення чисельності працівників, в компанії збільшилась їхня продуктивність та покращились загальні результати діяльності. Для того, щоб оптимізувати систему управління персоналом нами пропонується використовувати технологій штучного інтелекту для відправки та опрацювання резюме, що дозволить оптимізувати

роботу HR-менеджерів ТОВ «Сільпо-Фуд» та застосувати гнучкі графіки у магазинах. Отож, досліджено, що впровадженням заходів щодо оптимізації системи управління працівників ТОВ «Сільпо Фуд» матиме позитивний ефект росту фінансових показників та призведе до покращення фінансових результатів компанії.

Визначено, що для того щоб підвищити рівень мотивації працівників нами рекомендуються наступні заходи: надати можливість навчатися працівників та підвищувати свій рівень кваліфікації та стимулювати працівників, особливо продавців за досягнення в роботі. Отож, запровадивши дані заходи щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «Сільпо Фуд», ми бачимо, що компанія отримає не тільки мотивованих та продуктивних працівників, але й підвищить ефективність своєї діяльності та покращить фінансові показники компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema\\_0035.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf)
2. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, А.С. Філатов. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020, - 340с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/navchalni-posibniki/1056-lohistychnyi-konsaltynh>
3. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>
4. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>
5. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (1(73)), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>
6. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (4(72)), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>
7. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної

конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

8. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с. <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

9. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

10.

11. Гетьманцева Н. Поняття і сутність праці як правової категорії. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 60–65.

12. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці й соціально-економічні відносини : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 410 с.

13. Величко Л. Ю. Про зміст правової категорії Зміни в організації виробництва і праці. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2013. № 26. С. 198–209.

14. Rice A. L. Enterprise and its environment: a system theory of management organization. Taylor & Francis Group, 2014. 384 p.

15. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с

16. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с

17. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза,



І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с

18. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А. В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.

19. Balanovska T. I., Kharchenko H. A., Artiukh T. O. Management: Textbook. Kyiv: SP “Comprint”, 2021. 245 p.

20. Горьовий В.П., Буценко Л.В. Управління діяльністю кооперативів: навчальний посібник. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 564с.

21. Горьовий В.П. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ: «ЦП «Компринт», 2020. 490 с.

22. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 360с.

23. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. К. : Кондор, 2003. 296 с.

24. Новікова, М.М. та Мажник , Л.О. (2012) *Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія*. Інше. Харківська національна академія міського господарства.

25. Рульєв, В. А. Управління персоналом : навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська - К.: Кондор, 2012. - 310 с.

26. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.

27. Менеджмент: [Навч.посібн]/ Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова – К.: ЦП «Компринт», 2019.- 360с.

28. Куцик П. О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія / О.П. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянин. Львів. : Видавництво ЛКА, 2015. 594 с.

29. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.

30. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / ред. Є. Качана. Київ : Знання, 2008. 407 с.
31. Мочерний С. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3. Київ : Вид. центр "Акад.", 2002. 951 с.
32. Polner, E., 2022, "The 10 BestJobSearchWebsitesof 2022", TheBalance,URL:<https://www.thebalancemoney.com/top-best-job-websites-2064080>(дата звернення 01.01.2025)
33. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.
34. Лукашевич В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2008. 248 с.
35. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Т-во "Знання" КОО, 2007. 559 с.
36. Лебедєва І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
37. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357–363.
38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Н. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2003. 296 с
39. Державне регулювання ринку праці в Україні, URL:<http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/738-derzhavne-regulyuvannya-rinku-pratsi-v-ukrajini>(дата звернення 01.01.2025)
40. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з метою усунення перешкод для залучення іноземних інвестицій» , URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2058-19#Text>(дата звернення 01.01.2025)
41. Постанова Судової палати у цивільних справах Верховного Суду України від 9 серпня 2017 року, URL:

<https://www.haidarzhyyi.com.ua/blog/%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%B2%D1%81%D1%83-359165415-%D1%86/>(дата звернення 01.01.2025)

42. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Львів – Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

43. Мінфін Рівень безробіття в Україні (2024), URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>(дата звернення 02.01.2025)

44. Рівень безробіття 2023 (2024), URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3859591-nacbank-pokrasiv-ocinku-sodo-rivna-bezrobitta-za-2023j-ta-prognoz-na-nastupni-roki.html>(дата звернення 02.01.2025)

45. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості. (2024), URL:<https://www.dcz.gov.ua/stat>(дата звернення 02.01.2025)

46. Державна служба статистики України (2024)URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення 02.01.2025)

47. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Оплата праці та соціально-трудові відносини (2024), URL:[https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zp.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm)(дата звернення 02.01.2025)

48. Середня зарплата в Україні зросла на 22,1% у другому кварталі. Інфографіка (2024) ,URL:<https://forbes.ua/news/serednya-zarplata-v-ukraini-zrosla-na-221-u-drugomu-kvartali-derzhstat-09092024-23496>(дата звернення 02.01.2025)

49. Мінімальна заробітна плата (2024), URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>(дата звернення 02.01.2025)

50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд». URL: <http://silpo-fud.emitents.net.ua/ua/>(дата звернення: 03.01.2025)

51. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2022/04/30/608bebf3bc36.pdf>(дата звернення: 03.01.2025)

52. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/04/30/608bebf3bc36.pdf> (дата звернення: 03.01.2025)

53. Фінансові звіти компанії за 2021-2023 pp. URL: [https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2021)

54. На тисячу вакансій більше, ніж торік, та активність miltech. Огляд IT-ринку праці, березень 2024 (2024), URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-march-2024/> (дата звернення: 05.01.2025)

55. Artificial Intelligence in HR Market Size, Share, and Trends 2024 to 2033 (2024) URL: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-hr-market> (дата звернення: 05.01.2025)

56. Identity Review (2024) 8  
Trailblazing Companies Leveraging Artificial Intelligence in HRM Retrieved from : <https://identityreview.com/artificial-intelligence-in-hrm/> (дата звернення: 05.01.2025)

57. Effy (2024) URL: <https://www.effy.ai/> (дата звернення: 05.01.2025)

58. Тарифи на електроенергію для підприємств (2024) URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/> (дата звернення: 06.01.2025)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

|                                                                                                      |                                          |                                                          |                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Дата звіту                                                                                           | 23.02.2024                               |                                                          |                                                     |
| Період                                                                                               | 2023 рік, 12 міс                         |                                                          |                                                     |
| Бухгалтер                                                                                            | <a href="#">Бруснік Лариса Дмитрівна</a> |                                                          |                                                     |
| КАТОТТГ                                                                                              | UA800000000000479391                     |                                                          |                                                     |
| Кількість працівників                                                                                | 29 888                                   |                                                          |                                                     |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |                                          |                                                          |                                                     |
| <b>Актив</b>                                                                                         |                                          |                                                          |                                                     |
| <b>Назва рядка</b>                                                                                   | <b>Код рядка</b>                         | <b>На початок<br/>звітного<br/>періоду, тис.<br/>грн</b> | <b>На кінець<br/>звітного<br/>періоду, тис. грн</b> |
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000                                     | 2 951 855.00                                             | 2 155 614.00                                        |
| первісна вартість                                                                                    | 1001                                     | 8 424 573.00                                             | 2 918 245.00                                        |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002                                     | 5 472 718.00                                             | 762 631.00                                          |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005                                     | 465 211.00                                               | 176 247.00                                          |
| Основні засоби                                                                                       | 1010                                     | 16 907 634.00                                            | 15 304 540.00                                       |
| первісна вартість                                                                                    | 1011                                     | 26 261 270.00                                            | 27 356 804.00                                       |
| знос                                                                                                 | 1012                                     | 9 353 636.00                                             | 12 052 264.00                                       |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015                                     | 289 880.00                                               | 965 871.00                                          |
| первісна вартість                                                                                    | 1016                                     | 414 840.00                                               | 1 549 579.00                                        |
| знос                                                                                                 | 1017                                     | 124 960.00                                               | 583 708.00                                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| первісна вартість                                                                                    | 1021                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030                                     | 252 234.00                                               | 252 016.00                                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035                                     | 1 036 487.00                                             | 953 171.00                                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040                                     | 828.00                                                   | 45 173.00                                           |
| Гудвіл                                                                                               | 1050                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090                                     | 310 626.00                                               | 374 721.00                                          |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095                                     | 22 214 755.00                                            | 20 227 353.00                                       |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100                                     | 5 973 568.00                                             | 4 819 319.00                                        |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101                                     | 305 648.00                                               | 236 610.00                                          |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Готова продукція                                                                                     | 1103                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Товари                                                                                               | 1104                                     | 5 667 920.00                                             | 4 582 709.00                                        |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110                                     | 0.00                                                     |                                                     |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115                                     | 0.00                                                     |                                                     |

|                                                                                  |                  |                                              |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Векселі одержані                                                                 | 1120             | 1 546 379.00                                 |                                             |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                 | 1125             | 1 682 266.00                                 | 3 228 925.00                                |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                 | 1130             | 557 049.00                                   | 372 571.00                                  |
| з бюджетом                                                                       | 1135             | 46 204.00                                    | 40 278.00                                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                               | 1136             | 0.00                                         |                                             |
| з нарахованих доходів                                                            | 1140             | 16 258.00                                    | 1 925.00                                    |
| із внутрішніх розрахунків                                                        | 1145             | 0.00                                         |                                             |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                          | 1155             | 365 503.00                                   | 2 895 556.00                                |
| Поточні фінансові інвестиції                                                     | 1160             | 0.00                                         | 77 995.00                                   |
| Гроші та їх еквіваленти                                                          | 1165             | 1 066 300.00                                 | 1 418 482.00                                |
| Готівка                                                                          | 1166             | 204 572.00                                   | 250 660.00                                  |
| Рахунки в банках                                                                 | 1167             | 148 093.00                                   | 732 864.00                                  |
| Витрати майбутніх періодів                                                       | 1170             | 0.00                                         |                                             |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                       | 1180             | 0.00                                         |                                             |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                              | 1181             | 0.00                                         |                                             |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                    | 1182             | 0.00                                         |                                             |
| резервах незароблених премій                                                     | 1183             | 0.00                                         |                                             |
| інших страхових резервах                                                         | 1184             | 0.00                                         |                                             |
| Інші оборотні активи                                                             | 1190             | 201 156.00                                   | 116 716.00                                  |
| Усього за розділом II                                                            | 1195             | 11 454 683.00                                | 12 971 767.00                               |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття                 | 1200             | 0.00                                         |                                             |
| Баланс                                                                           | 1300             | 33 669 438.00                                | 33 199 120.00                               |
| <b>Пасив</b>                                                                     |                  |                                              |                                             |
| <b>Назва рядка</b>                                                               | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітного періоду, тис. грн</b> | <b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b> |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400             | 13 047 703.00                                | 15 188 703.00                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401             | 0.00                                         |                                             |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405             | 0.00                                         | 43.00                                       |
| Додатковий капітал                                                               | 1410             | 0.00                                         |                                             |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411             | 0.00                                         |                                             |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412             | 0.00                                         |                                             |
| Резервний капітал                                                                | 1415             | 0.00                                         |                                             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420             | -23 772 439.00                               | -25 622 844.00                              |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425             | 0.00                                         |                                             |
| Вилучений капітал                                                                | 1430             | 0.00                                         |                                             |
| Інші резерви                                                                     | 1435             | 0.00                                         |                                             |
| Усього за розділом I                                                             | 1495             | -10 724 736.00                               | -10 434 098.00                              |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500             | 0.00                                         |                                             |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505             | 0.00                                         |                                             |

|                                                                                                   |      |               |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510 | 1 397 278.00  | 1 673 193.00  |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515 | 14 600 778.00 | 12 235 267.00 |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520 | 0.00          |               |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521 | 0.00          |               |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525 | 0.00          |               |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526 | 0.00          |               |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530 | 0.00          |               |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                   | 1531 | 0.00          |               |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532 | 0.00          |               |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533 | 0.00          |               |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534 | 0.00          |               |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535 | 0.00          |               |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540 | 0.00          |               |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545 | 0.00          |               |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595 | 15 998 056.00 | 13 908 460.00 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600 | 628 007.00    | 658 733.00    |
| Векселі видані                                                                                    | 1605 | 564 923.00    | 57 750.00     |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610 | 5 543 659.00  | 6 182 361.00  |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 15 651 500.00 | 18 550 369.00 |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 1 114 658.00  | 1 007 478.00  |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00          |               |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 51 722.00     | 44 437.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 159 054.00    | 170 958.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 517 061.00    | 269 118.00    |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00          |               |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00          |               |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00          |               |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 1 481 551.00  | 483 922.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00          |               |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00          |               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 2 683 983.00  | 2 299 632.00  |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 28 396 118.00 | 29 724 758.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00          |               |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00          |               |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 33 669 438.00 | 33 199 120.00 |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                                    |      |               |               |
| <b>Фінансові результати</b>                                                                       |      |               |               |

| Назва рядка                                                                          | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 84 727 987.00               | 69 990 601.00                                     |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховання                                                   | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | 60 419 457.00               | 50 815 360.00                                     |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090      | 24 308 530.00               | 19 175 241.00                                     |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120      | 906 959.00                  | 725 090.00                                        |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123      |                             | 0.00                                              |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130      | 4 342 286.00                | 3 379 927.00                                      |
| Витрати на збут                                                                      | 2150      | 19 651 866.00               | 17 517 114.00                                     |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180      | 63 819.00                   | 160 302.00                                        |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                             | 0.00                                              |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                             | 0.00                                              |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 1 157 518.00                |                                                   |
| збиток                                                                               | 2195      |                             | 1 157 012.00                                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200      |                             | 0.00                                              |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220      | 384 148.00                  | 58 748.00                                         |
| Інші доходи                                                                          | 2240      | 577 306.00                  | 514 944.00                                        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241      |                             | 0.00                                              |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250      | 2 931 523.00                | 2 503 139.00                                      |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255      | 9 668.00                    | 4 859.00                                          |
| Інші витрати                                                                         | 2270      | 1 028 186.00                | 4 344 721.00                                      |



|                                                                     |                                           |                                              |                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті           | 2275                                      |                                              | 0.00                                                     |
| збиток                                                              | 2295                                      | 1 850 405.00                                 | 7 436 039.00                                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                               | 2300                                      |                                              | -196 279.00                                              |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування     | 2305                                      |                                              | 0.00                                                     |
| збиток                                                              | 2355                                      | 1 850 405.00                                 | 7 632 318.00                                             |
| <b>Сукупний дохід</b>                                               |                                           |                                              |                                                          |
| <b>Назва рядка</b>                                                  | <b>Код рядка</b>                          | <b>За звітний період, тис. грн</b>           | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400                                      |                                              | 0.00                                                     |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405                                      | 43.00                                        | 586.00                                                   |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410                                      |                                              | 0.00                                                     |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415                                      |                                              | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445                                      |                                              | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450                                      | 43.00                                        | 586.00                                                   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455                                      |                                              | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460                                      | 43.00                                        | 586.00                                                   |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465                                      | -1 850 362.00                                | -7 631 732.00                                            |
| <b>Елементи операційних витрат</b>                                  |                                           |                                              |                                                          |
| <b>Назва рядка</b>                                                  | <b>Код рядка</b>                          | <b>За звітний період, тис. грн</b>           | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500                                      | 1 463 751.00                                 | 1 851 063.00                                             |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505                                      | 7 064 227.00                                 | 6 301 347.00                                             |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510                                      | 1 507 741.00                                 | 1 390 330.00                                             |
| Амортизація                                                         | 2515                                      | 5 310 205.00                                 | 5 010 809.00                                             |
| Інші операційні витрати                                             | 2520                                      | 8 712 047.00                                 | 6 503 794.00                                             |
| Разом                                                               | 2550                                      | 24 057 971.00                                | 21 057 343.00                                            |
| <b>Розрахунок показників прибутковості акцій</b>                    |                                           |                                              |                                                          |
| Дата звіту                                                          | 20.02.2023                                |                                              |                                                          |
| Період                                                              | 2022 рік, 12 міс                          |                                              |                                                          |
| Бухгалтер                                                           | <u>Козак Вікторія</u><br><u>Василівна</u> |                                              |                                                          |
| КАТОТТГ                                                             | UA800000000000479391                      |                                              |                                                          |
| Кількість працівників                                               | 36 496                                    |                                              |                                                          |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                            |                                           |                                              |                                                          |
| <b>Актив</b>                                                        |                                           |                                              |                                                          |
| <b>Назва рядка</b>                                                  | <b>Код рядка</b>                          | <b>На початок звітного періоду, тис. грн</b> | <b>На кінець звітного періоду, тис. грн</b>              |

|                                                                                                      |      |               |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|---------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                            | 1000 | 4 226 036.00  | 2 951 855.00  |
| первісна вартість                                                                                    | 1001 | 8 116 526.00  | 8 424 573.00  |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002 | 3 890 490.00  | 5 472 718.00  |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005 | 255 753.00    | 465 211.00    |
| Основні засоби                                                                                       | 1010 | 16 590 031.00 | 16 907 634.00 |
| первісна вартість                                                                                    | 1011 | 23 813 183.00 | 26 261 270.00 |
| знос                                                                                                 | 1012 | 7 223 152.00  | 9 353 636.00  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015 | 0.00          | 289 880.00    |
| первісна вартість                                                                                    | 1016 | 0.00          | 414 840.00    |
| знос                                                                                                 | 1017 | 0.00          | 124 960.00    |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020 | 0.00          |               |
| первісна вартість                                                                                    | 1021 | 0.00          |               |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022 | 0.00          |               |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 272 809.00    | 252 234.00    |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035 | 1 400 396.00  | 1 074 549.00  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040 | 0.00          | 828.00        |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045 | 196 279.00    | 227 715.00    |
| Гудвіл                                                                                               | 1050 | 0.00          |               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060 | 0.00          |               |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                          | 1065 | 0.00          |               |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090 | 711 069.00    | 310 626.00    |
| Усього за розділом I                                                                                 | 1095 | 23 652 373.00 | 22 480 532.00 |
| II. Оборотні активи Запаси                                                                           | 1100 | 6 461 622.00  | 6 005 844.00  |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101 | 319 301.00    | 333 805.00    |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102 | 0.00          |               |
| Готова продукція                                                                                     | 1103 | 0.00          |               |
| Товари                                                                                               | 1104 | 6 142 321.00  | 5 672 039.00  |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110 | 0.00          |               |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115 | 0.00          |               |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120 | 1 075 259.00  | 1 546 379.00  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125 | 3 540 581.00  | 1 682 271.00  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами                                     | 1130 | 605 523.00    | 556 377.00    |
| з бюджетом                                                                                           | 1135 | 51 863.00     | 46 201.00     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136 | 0.00          |               |
| з нарахованих доходів                                                                                | 1140 | 0.00          | 16 258.00     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                            | 1145 | 0.00          |               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155 | 1 336 626.00  | 365 196.00    |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160 | 635 910.00    |               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165 | 1 163 038.00  | 1 066 300.00  |
| Готівка                                                                                              | 1166 | 225 097.00    | 204 572.00    |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167 | 208 553.00    | 148 093.00    |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170 | 0.00          |               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                                           | 1180 | 0.00          |               |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                                                  | 1181 | 0.00          |               |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                        | 1182 | 0.00          |               |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183 | 0.00          |               |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184 | 0.00          |               |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190 | 137 550.00    | 201 163.00    |
| Усього за розділом II                                                                                | 1195 | 15 007 972.00 | 11 485 989.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття                                     | 1200 | 0.00          |               |
| Баланс                                                                                               | 1300 | 38 660 345.00 | 33 966 521.00 |

| <b>Пасив</b>                                                                                      |                  |                                             |                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Назва рядка</b>                                                                                | <b>Код рядка</b> | <b>На початок звітної періоду, тис. грн</b> | <b>На кінець звітної періоду, тис. грн</b> |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 1400             | 13 047 703.00                               | 13 047 703.00                              |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                   | 1401             | 0.00                                        |                                            |
| Капітал у дооцінках                                                                               | 1405             | 0.00                                        |                                            |
| Додатковий капітал                                                                                | 1410             | 0.00                                        |                                            |
| Емісійний дохід                                                                                   | 1411             | 0.00                                        |                                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                        | 1412             | 0.00                                        |                                            |
| Резервний капітал                                                                                 | 1415             | 0.00                                        |                                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                       | 1420             | -16 105 027.00                              | -23 439 097.00                             |
| Неоплачений капітал                                                                               | 1425             | 0.00                                        |                                            |
| Вилучений капітал                                                                                 | 1430             | 0.00                                        |                                            |
| Інші резерви                                                                                      | 1435             | 0.00                                        |                                            |
| Усього за розділом I                                                                              | 1495             | -3 057 324.00                               | -10 391 394.00                             |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання                  | 1500             | 0.00                                        |                                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                             | 1505             | 0.00                                        |                                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                      | 1510             | 1 464 696.00                                | 2 711 272.00                               |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                   | 1515             | 12 147 214.00                               | 14 600 778.00                              |
| Довгострокові забезпечення                                                                        | 1520             | 0.00                                        |                                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                       | 1521             | 0.00                                        |                                            |
| Цільове фінансування                                                                              | 1525             | 0.00                                        |                                            |
| Благодійна допомога                                                                               | 1526             | 0.00                                        |                                            |
| Страхові резерви                                                                                  | 1530             | 0.00                                        |                                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                                   | 1531             | 0.00                                        |                                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                         | 1532             | 0.00                                        |                                            |
| резерв незароблених премій                                                                        | 1533             | 0.00                                        |                                            |
| інші страхові резерви                                                                             | 1534             | 0.00                                        |                                            |
| Інвестиційні контракти                                                                            | 1535             | 0.00                                        |                                            |
| Призовий фонд                                                                                     | 1540             | 0.00                                        |                                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                       | 1545             | 0.00                                        |                                            |
| Усього за розділом II                                                                             | 1595             | 13 611 910.00                               | 17 312 050.00                              |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600             | 33 335.00                                   | 628 007.00                                 |
| Векселі видані                                                                                    | 1605             | 32 050.00                                   | 564 923.00                                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610             | 4 468 135.00                                | 4 229 660.00                               |
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615             | 18 961 806.00                               | 16 136 022.00                              |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620             | 259 916.00                                  | 597 676.00                                 |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621             | 0.00                                        |                                            |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625             | 36 048.00                                   | 51 722.00                                  |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630             | 126 084.00                                  | 159 054.00                                 |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635             | 279 727.00                                  | 520 536.00                                 |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640             | 0.00                                        |                                            |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645             | 0.00                                        |                                            |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650             | 0.00                                        |                                            |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660             | 409 449.00                                  | 1 481 551.00                               |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665             | 0.00                                        |                                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670             | 0.00                                        |                                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690             | 3 499 209.00                                | 2 676 714.00                               |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695             | 28 105 759.00                               | 27 045 865.00                              |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700             | 0.00                                        |                                            |
| V. Чиста вартість активів недержавного                                                            | 1800             | 0.00                                        |                                            |

|                                                                                      |                  |                                        |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| пенсійного фонду                                                                     |                  |                                        |                                                                  |
| Баланс                                                                               | 1900             | 38 660 345.00                          | 33 966 521.00                                                    |
| <b>Звіт про фінансові результати<br/>(Звіт про сукупний дохід)</b>                   |                  |                                        |                                                                  |
| <b>Фінансові результати</b>                                                          |                  |                                        |                                                                  |
| <b>Назва рядка</b>                                                                   | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний<br/>період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний<br/>період попереднього<br/>року, тис. грн</b> |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000             | 69 990 601.00                          | 72 784 231.00                                                    |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010             |                                        | 0.00                                                             |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011             |                                        | 0.00                                                             |
| Премії, передані у перестрахування                                                   | 2012             |                                        | 0.00                                                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013             |                                        | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014             |                                        | 0.00                                                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050             | 50 688 420.00                          | 52 182 935.00                                                    |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070             |                                        | 0.00                                                             |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090             | 19 302 181.00                          | 20 601 296.00                                                    |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105             |                                        | 0.00                                                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110             |                                        | 0.00                                                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111             |                                        | 0.00                                                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112             |                                        | 0.00                                                             |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120             | 724 753.00                             | 412 331.00                                                       |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121             |                                        | 0.00                                                             |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122             |                                        | 0.00                                                             |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123             |                                        | 0.00                                                             |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130             | 3 380 049.00                           | 2 775 764.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150             | 17 643 976.00                          | 18 533 954.00                                                    |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180             | 160 302.00                             | 121 299.00                                                       |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181             |                                        | 0.00                                                             |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                                        | 0.00                                                             |
| збиток                                                                               | 2195             | 1 157 393.00                           | 417 390.00                                                       |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200             |                                        | 0.00                                                             |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220             | 58 748.00                              | 314 875.00                                                       |
| Інші доходи                                                                          | 2240             | 515 357.00                             | 563 547.00                                                       |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241             |                                        | 0.00                                                             |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250             | 2 503 139.00                           | 2 358 809.00                                                     |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255             | 5 282.00                               | 2 814.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270             | 4 274 382.00                           | 25 557.00                                                        |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275             |                                        | 0.00                                                             |
| збиток                                                                               | 2295             | 7 366 091.00                           | 1 926 148.00                                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300             | 31 435.00                              | 79 969.00                                                        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305             |                                        | 0.00                                                             |
| збиток                                                                               | 2355             | 7 334 656.00                           | 1 846 179.00                                                     |
| <b>Сукупний дохід</b>                                                                |                  |                                        |                                                                  |
| <b>Назва рядка</b>                                                                   | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний<br/>період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний<br/>період попереднього<br/>року, тис. грн</b> |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400             |                                        | 0.00                                                             |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405             |                                        | 0.00                                                             |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410             |                                        | 0.00                                                             |

|                                                                     |                  |                                    |                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465             | -7 334 656.00                      | -1 846 179.00                                            |
| <b>Елементи операційних витрат</b>                                  |                  |                                    |                                                          |
| <b>Назва рядка</b>                                                  | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500             | 1 851 063.00                       | 1 325 663.00                                             |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505             | 6 301 347.00                       | 8 010 129.00                                             |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510             | 1 390 330.00                       | 1 742 574.00                                             |
| Амортизація                                                         | 2515             | 5 010 809.00                       | 4 326 453.00                                             |
| Інші операційні витрати                                             | 2520             | 6 630 778.00                       | 6 026 198.00                                             |
| Разом                                                               | 2550             | 21 184 327.00                      | 21 431 017.00                                            |