

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**

 **М.О. Горбашевська**
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)
« 29 » травня 2026 р.

**РОЗВИТОК МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Івашкова Кирила Кириловича
Науковий керівник:
Ткаченко Олена Георгіївна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів
Рецензент: Лось В.О., кандидат
економічних наук, доцент,
заступник декана з наукової роботи
та міжнародної діяльності
факультету економіки та управління
Київського столичного університету
ім. Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 90 А
Секретар ЕК 
« 11 » червня 2026р.

Київ – 2026

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Івашков Кирило Кирилович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток моделей стратегічного управління людськими ресурсами

керівник роботи Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи «29» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку моделей стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням специфіки функціонування підприємства у сфері роздрібної торгівлі.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного управління людськими ресурсами підприємства у сфері роздрібної торгівлі

Предметом теоретичні, методичні та практичні засади розвитку моделей стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Сутність стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства

1.2. Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами

1.3 Особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.2. Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами

2.3. Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку підприємства та їх вплив на HR-стратегію

3.2. Вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	 16.02.26
Розділ 2	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	 16.02.26
Розділ 3	<u>Ткаченко О.Г.</u> , к.е.н., доцент	16.02.26 	 16.02.26

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2026-19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	Вик.

Студент



(підпис)

Івашков К.К.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	8
1.1 Сутність стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства	8
1.2 Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами.....	15
1.3 Особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	32
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	32
2.2 Аналіз кадрової політики та HR-процесів підприємства.....	39
2.3 Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами	49
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	61
3.1 Стратегічні пріоритети розвитку підприємства та їх вплив на HR- стратегію	61
3.2 Вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами .	69
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії.....	79
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

У сучасних умовах людські ресурси є стратегічним активом підприємства, від якого залежать конкурентоспроможність, адаптивність, якість сервісу та стійкість у кризовому середовищі. У роздрібній торгівлі це особливо важливо, оскільки результати діяльності безпосередньо пов'язані з кваліфікацією, залученістю, дисципліною, сервісною поведінкою та гнучкістю персоналу. Для великих торговельних мереж HR-управління не може обмежуватися кадровим обліком чи підбором працівників, адже масштаб діяльності, територіальна розгалуженість, плинність кадрів, сезонність попиту й цифровізація потребують цілісної HR-стратегії.

Актуальність теми зумовлена воєнним станом, міграційними процесами, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням витрат на персонал і конкуренцією у ритейлі. Ефективне HR-управління нині передбачає прогнозування потреби в компетенціях, формування кадрового резерву, розвиток внутрішнього навчання, використання HR-аналітики, зниження плинності та узгодження інтересів компанії й працівників.

Базою дослідження обрано ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – одне з провідних підприємств українського продовольчого ритейлу. Для компанії людські ресурси є носієм клієнтського досвіду, корпоративної культури, стандартів сервісу й операційної стабільності. Аналіз її HR-моделі дає змогу оцінити кадрову політику, мотивацію, навантаження на персонал, цифровізацію HR-процесів, плинність кадрів і відповідність HR-стратегії довгостроковим цілям підприємства.

Проблема стратегічного управління людськими ресурсами активно досліджується в контексті людського капіталу, HR-стратегії, мотивації, управління талантами, цифровізації HR-процесів і компетентнісного підходу. Водночас специфіка великих ритейл-компаній потребує окремого аналізу, оскільки масовість персоналу, операційна стандартизація, швидка адаптація

нових працівників і постійний контакт із покупцем безпосередньо впливають на якість обслуговування, продуктивність праці та фінансові результати.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку моделей стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням специфіки функціонування підприємства у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства;
- охарактеризувати сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами;
- визначити особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібно́ї торгівлі;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати кадрову політику та HR-процеси підприємства;
- оцінити ефективність чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку підприємства та їх вплив на HR-стратегію;
- запропонувати напрями вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами підприємства у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади розвитку моделей стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У роботі використано методи аналізу і синтезу для розкриття змісту стратегічного управління людськими ресурсами та HR-стратегії; системний підхід – для розгляду управління персоналом як частини менеджменту підприємства; порівняльний метод – для зіставлення моделей стратегічного HR-управління; структурно-функціональний аналіз – для дослідження кадрової політики, HR-процесів, мотивації та ролі кадрової служби; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності, чисельності персоналу, продуктивності праці й ефективності використання трудових ресурсів; метод узагальнення – для формулювання висновків і рекомендацій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційну базу становлять наукові праці з менеджменту, HR-менеджменту, стратегічного управління людськими ресурсами, цифровізації HR-процесів і роздрібної торгівлі; нормативно-правові акти України; відкриті дані про діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; матеріали компанії та Fozzy Group; фінансова й управлінська інформація з відкритих джерел; аналітика ринку роздрібної торгівлі; звіт з переддипломної практики.

Практичне значення результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», підвищення ефективності кадрової політики, мотивації, внутрішнього навчання, зниження плинності кадрів і впровадження HR-аналітики. Запропоновані положення можуть бути корисними також для великих торговельних мереж, що працюють в умовах конкуренції, кадрової нестабільності та цифрової трансформації.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи стратегічного HR-управління; у другому – проаналізовано діяльність, кадрову політику та HR-процеси ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; у третьому – обґрунтовано напрями вдосконалення HR-стратегії та рекомендації щодо підвищення її ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Сутність стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства

Стратегічне управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме персонал забезпечує практичне перетворення цілей підприємства на конкретні організаційні результати. У класичному управлінському підході персонал тривалий час розглядався переважно як трудовий ресурс, необхідний для виконання виробничих або обслуговуючих функцій. Проте розвиток постіндустріальної економіки, цифровізація бізнес-процесів, посилення конкуренції та зміна характеру праці зумовили поступовий перехід від адміністративно-кадрової моделі до стратегічного управління людськими ресурсами. Це означає, що працівник перестає бути лише виконавцем посадових обов'язків і набуває значення носія знань, компетенцій, досвіду, організаційної поведінки, інноваційного потенціалу та корпоративних цінностей. У цьому контексті управління персоналом доцільно розглядати не як ізольовану функцію кадрової служби, а як складову загальної системи менеджменту підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, адаптивність і довгострокову результативність [1, с. 181-183].

Сучасне розуміння людських ресурсів ґрунтується на визнанні того, що працівники мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й соціально-психологічні, інтелектуальні, креативні та поведінкові властивості, які безпосередньо впливають на кінцевий результат діяльності підприємства. М. Юрганов підкреслює, що еволюція поняття управління людськими ресурсами пов'язана зі зміною ставлення керівництва до працівників: у сучасній економіці ключовим активом стає не техніка або виробничі потужності самі по собі, а

людина, її знання, емоційний інтелект, здатність до комунікації, критичного мислення, лідерства й творчого вирішення завдань [2, с. 256-260]. Така позиція є принципово важливою для стратегічного менеджменту, оскільки ресурсна цінність персоналу визначається не тільки чисельністю працівників, а й якістю їхніх компетенцій, здатністю до навчання, готовністю до змін і спроможністю підтримувати стратегічні цілі підприємства в умовах нестабільного середовища.

Управління персоналом у системі менеджменту підприємства виконує комплексну інтеграційну функцію, адже охоплює підбір, адаптацію, навчання, розвиток, мотивацію, оцінювання, утримання й організаційне залучення працівників. Л. Глущенко, Т. Пілявоз і Н. Коваль визначають управління персоналом як складну багатоцільову систему організаційної взаємодії з працівниками, спрямовану на забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими й здатними до результативної поведінки кадрами [1, с. 182-183]. Такий підхід дає підстави стверджувати, що управління людськими ресурсами не обмежується виконанням кадрових процедур, оскільки воно формує внутрішню спроможність підприємства досягати виробничих, комерційних, фінансових і соціальних цілей. Якщо фінансові ресурси забезпечують економічну основу діяльності, матеріальні ресурси створюють технічні умови, а інформаційні ресурси підтримують управлінські рішення, то людські ресурси поєднують усі ці елементи в реальний процес функціонування підприємства.

Стратегічний характер управління людськими ресурсами проявляється тоді, коли кадрові рішення узгоджуються не лише з поточними потребами підприємства, а й з його довгостроковими цілями. У цьому полягає принципова відмінність між традиційним управлінням персоналом і стратегічним управлінням людськими ресурсами. Традиційна модель здебільшого орієнтується на оперативне забезпечення підприємства працівниками, ведення кадрового обліку, дотримання трудової дисципліни та виконання формальних процедур. Стратегічна модель натомість виходить із необхідності передбачати майбутні потреби підприємства у компетенціях, формувати кадровий резерв, створювати умови для розвитку працівників, забезпечувати відповідність HR-

політики бізнес-стратегії та використовувати людський капітал як джерело стійких конкурентних переваг. Саме тому стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як цілісну систему довгострокового управлінського впливу на формування, розвиток, мотивацію й використання людського потенціалу підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей.

У сучасних дослідженнях стратегічне управління людськими ресурсами дедалі частіше трактується як модель перспективного управління підприємством, що ґрунтується на узгодженні стратегічних цілей організації з можливостями, інтересами та компетентнісним потенціалом працівників. І. Мігус обґрунтовує доцільність розгляду стратегічного управління людськими ресурсами через призму цифрових компетенцій, наголошуючи, що така модель має поєднувати мету, завдання, передумови, принципи, функції, суб'єкти, об'єкти, оцінювання людських ресурсів, мотивацію до розвитку цифрових компетенцій і наслідки впровадження HR-стратегії [3, с. 131-138]. Це положення є важливим для розуміння сучасної сутності стратегічного HR-управління, оскільки воно переносить акцент із формального адміністрування персоналу на управління здатністю працівників діяти в умовах цифрової економіки, швидкої зміни технологій і нових організаційних моделей.

Зміст стратегічного управління людськими ресурсами розкривається через його зв'язок із загальною стратегією підприємства. HR-стратегія не може існувати як відокремлений документ або сукупність локальних кадрових заходів, оскільки вона має відповідати логіці розвитку бізнесу, його ринковій позиції, організаційній структурі, фінансовим можливостям, технологічному рівню та корпоративній культурі. Якщо підприємство орієнтується на інноваційний розвиток, то HR-стратегія повинна забезпечувати залучення й розвиток працівників із високим рівнем креативності, цифрової грамотності та здатності до командної роботи. Якщо підприємство реалізує стратегію операційної ефективності, то управління людськими ресурсами має бути спрямоване на стандартизацію трудових процесів, підвищення продуктивності, контроль якості, скорочення втрат робочого часу та оптимізацію чисельності персоналу.

Якщо підприємство конкурує через сервіс і клієнтський досвід, то стратегічне HR-управління має концентруватися на розвитку комунікативних компетенцій, емоційної стійкості, сервісної поведінки та залученості працівників.

Важливим змістовим елементом стратегічного управління людськими ресурсами є компетентнісний підхід. Н. Васюткіна, М. Андрієнко та Р. Самітов пропонують розглядати стратегічне управління людськими ресурсами на основі інноваційно-креативних компетенцій як модель перспективного управління підприємством, що передбачає узгодження системи технологій і методів впливу на працівників для повного використання їхнього потенціалу задля досягнення стратегічної мети діяльності [4, с. 15-18]. У такому трактуванні компетенції є не допоміжною характеристикою персоналу, а центральною ланкою між стратегією підприємства та реальною поведінкою працівників. Підприємство може сформулювати стратегічні цілі, проте без відповідних компетенцій персоналу ці цілі залишаються декларативними. Саме тому стратегічне HR-управління має починатися з визначення того, які знання, навички, поведінкові моделі та управлінські якості потрібні підприємству для реалізації його довгострокової стратегії.

У системі менеджменту підприємства стратегічне управління людськими ресурсами виконує не лише забезпечувальну, а й формувальну роль. Воно не просто обслуговує вже наявну бізнес-стратегію, а впливає на саму можливість її реалізації. Підприємство може планувати розширення ринку, цифровізацію продажів, підвищення якості сервісу або оптимізацію витрат, однак кожен із цих напрямів потребує відповідної кадрової основи. Недостатній рівень компетенцій, висока плинність кадрів, слабка мотивація, відсутність кадрового резерву або неузгодженість між цілями керівництва й очікуваннями працівників знижують результативність навіть економічно обґрунтованих стратегій. Тому стратегічне HR-управління є механізмом перетворення людського потенціалу на організаційну спроможність, а організаційної спроможності – на конкурентну перевагу.

Сутність стратегічного управління людськими ресурсами доцільно також розглядати через систему його функцій. До змістовного ядра цієї системи належать стратегічне планування потреби в персоналі, формування кадрової політики, підбір і відбір працівників відповідно до стратегічних цілей, адаптація персоналу, розвиток компетенцій, управління результативністю, мотивація, оцінювання, формування кадрового резерву, підтримання корпоративної культури та управління залученістю. Однак у стратегічному вимірі ці функції набувають іншого змісту: підбір персоналу означає не лише закриття вакансій, а й залучення носіїв потрібних компетенцій; навчання стає не епізодичним підвищенням кваліфікації, а безперервним розвитком людського капіталу; мотивація не обмежується оплатою праці, а охоплює кар'єрні можливості, визнання, участь у прийнятті рішень, організаційну справедливість і психологічну безпеку; оцінювання персоналу перетворюється з формального контролю на інструмент управління результативністю та розвитку.

Окремого значення набуває цифровізація стратегічного управління людськими ресурсами. Л. Парій і А. Клименко зазначають, що в умовах цифрової трансформації стратегічне управління персоналом стає критично важливим елементом виживання й розвитку підприємств, а розвиток цифрової грамотності персоналу та використання сучасних HR-технологій формують основу оновленої моделі управління [5, с. 211-216]. Цифрові HR-інструменти змінюють не лише техніку виконання кадрових процедур, а й логіку прийняття управлінських рішень. HR-аналітика дає змогу прогнозувати плинність кадрів, оцінювати продуктивність, виявляти дефіцит компетенцій, контролювати ефективність навчання та будувати персоналізовані траєкторії розвитку працівників. Завдяки цьому стратегічне управління людськими ресурсами стає більш доказовим, гнучким і орієнтованим на дані.

Цифрова трансформація не скасовує людського виміру HR-управління, а навпаки підсилює потребу в балансі між технологічною ефективністю та гуманістичною орієнтацією менеджменту. О. Прокопенко, О. Гарафонова та Г. Жосан доводять, що цифрові інструменти змінюють традиційне управління

персоналом, впливаючи на рекрутинг, адаптацію, управління даними про працівників, розвиток талантів і загальну організаційну ефективність [6, с. 84-94]. Проте стратегічна цінність цифровізації полягає не лише в автоматизації кадрових процесів, а в можливості точніше пов'язати HR-рішення з цілями підприємства. Якщо цифрові інструменти використовуються без стратегічного бачення, вони залишаються технічним доповненням до кадрового адміністрування. Якщо ж вони інтегровані в HR-стратегію, то стають інструментом управління людським капіталом, підвищення залученості, зменшення кадрових ризиків і посилення організаційної адаптивності.

Узагальнення наукових підходів дає підстави визначити стратегічне управління людськими ресурсами як інтегровану систему довгострокового формування, розвитку, мотивації, оцінювання та використання людського капіталу підприємства, яка забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям організації й створює умови для досягнення стійких конкурентних переваг. У цьому визначенні принциповими є три змістові акценти. Стратегічне HR-управління має довгострокову орієнтацію, оскільки спрямоване не лише на поточне забезпечення персоналом, а й на майбутню спроможність підприємства. Воно має інтегрований характер, оскільки поєднує кадрову політику, організаційну культуру, мотивацію, навчання, управління результативністю та цифрову аналітику. Воно має результативну спрямованість, оскільки оцінюється не кількістю кадрових процедур, а впливом на продуктивність, якість сервісу, інноваційність, стабільність персоналу та досягнення стратегічних показників підприємства.

Місце стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства визначається його міжфункціональним характером. Воно пов'язане з фінансовим менеджментом через фонд оплати праці, витрати на навчання, продуктивність праці й економічну віддачу персоналу. Воно пов'язане з операційним менеджментом через організацію робочого часу, стандарти виконання завдань, навантаження, дисципліну та якість трудових процесів. Воно взаємодіє з маркетинговим менеджментом через сервісну

поведінку персоналу, клієнтоорієнтованість, комунікацію з покупцями та формування споживчого досвіду. Воно впливає на стратегічний менеджмент через кадрове забезпечення довгострокових змін, розвиток лідерства, управління талантами та формування корпоративної культури. Саме тому HR-стратегія має бути не периферійною кадровою програмою, а повноцінним елементом загальної стратегії підприємства.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі значення стратегічного управління людськими ресурсами є особливо високим, оскільки ця сфера поєднує масштабність операцій, безперервність обслуговування, інтенсивну взаємодію з клієнтами, значну кількість лінійного персоналу й постійний ризик кадрової плинності. У такому середовищі якість HR-управління безпосередньо впливає на стабільність торговельних процесів, швидкість обслуговування, дотримання стандартів, рівень клієнтської лояльності та фінансові результати. Для великого ритейлера стратегічне управління людськими ресурсами означає здатність не лише наймати працівників, а й утримувати критично важливі компетенції, швидко адаптувати нових співробітників, підтримувати мотивацію операційного персоналу, розвивати внутрішніх керівників і забезпечувати єдність корпоративних стандартів у різних торговельних об'єктах.

Отже, сутність стратегічного управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства полягає в тому, що людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, інноваційність і організаційну стійкість. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, стратегічне HR-управління орієнтується на майбутні потреби підприємства, розвиток компетенцій, узгодження інтересів працівників і бізнесу, формування корпоративної культури та використання цифрових інструментів для підвищення якості управлінських рішень. У подальшому це створює теоретичну основу для аналізу сучасних моделей стратегічного управління людськими ресурсами та визначення тих підходів, які можуть бути застосовані для вдосконалення HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

1.2 Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами сформувалися як відповідь на ускладнення зовнішнього середовища, цифровізацію управлінських процесів, зростання ролі людського капіталу та необхідність поєднання економічної результативності підприємства з розвитком працівників. Якщо традиційна кадрова модель була зорієнтована переважно на адміністративний облік, дотримання трудового законодавства, закриття вакансій і контроль дисципліни, то стратегічні HR-моделі передбачають довгострокове узгодження кадрових рішень із бізнес-цілями підприємства. За такого підходу працівники розглядаються не лише як виконавці операційних функцій, а як носії компетенцій, організаційної поведінки, інноваційного потенціалу й клієнтоорієнтованої культури, що прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства. О. Базик наголошує, що цифрова трансформація управління людськими ресурсами охоплює цифрове робоче місце, цифрові HR-процеси й цифрові послуги для персоналу, а отже, змінює саму логіку взаємодії між підприємством і працівником [7].

Найбільш загальним теоретичним підходом до класифікації моделей стратегічного управління людськими ресурсами є поділ на універсалістську, ситуаційну та ресурсно-орієнтовану моделі. Універсалістська модель, яку часто пов'язують із логікою best practice, виходить із припущення, що існує набір ефективних HR-практик, здатних підвищувати результативність більшості підприємств незалежно від галузевої специфіки. До таких практик належать якісний відбір персоналу, системне навчання, прозора мотивація, оцінювання результативності, розвиток лідерства, внутрішні комунікації та залучення працівників до організаційних змін. Перевагою цієї моделі є її методична зрозумілість і можливість швидкого перенесення успішних HR-рішень між підприємствами. Водночас її обмеження полягає в ризику механічного копіювання практик без урахування розміру підприємства, культури, фінансових можливостей, типу персоналу й умов ринку праці.

Ситуаційна модель, або модель best fit, ґрунтується на іншій логіці: HR-стратегія має відповідати конкретній бізнес-стратегії підприємства, його життєвому циклу, галузі, конкурентному середовищу та організаційній структурі. Для підприємства, яке реалізує стратегію операційної ефективності, ключовими стають стандартизація робочих процесів, контроль продуктивності, оптимізація чисельності персоналу та зниження втрат робочого часу. Для підприємства, що конкурує через якість сервісу, пріоритетними стають розвиток комунікативних компетенцій, клієнтоорієнтованої поведінки, емоційної стійкості та внутрішньої мотивації працівників. Для інноваційно орієнтованого бізнесу визначальними є креативність, автономія, навчання, командна взаємодія та готовність персоналу до змін. Саме тому ситуаційна модель є особливо придатною для великих підприємств роздрібно́ї торгівлі, де HR-рішення повинні враховувати одночасно масовість персоналу, високу плинність кадрів, стандарти сервісу, змінність графіків і потребу в швидкій адаптації нових працівників.

Ресурсно-орієнтована модель стратегічного управління людськими ресурсами виходить із того, що людський капітал може бути джерелом стійких конкурентних переваг тоді, коли він є цінним, рідкісним, складним для копіювання та організаційно вбудованим у діяльність підприємства. У межах цієї моделі головна увага приділяється не кількості персоналу, а якості компетенцій, досвіду, корпоративної пам'яті, лідерського потенціалу, здатності до навчання й організаційної лояльності. Такий підхід дає змогу пояснити, чому однакові технології, обладнання або бізнес-процеси можуть давати різний результат у різних компаніях: вирішальним чинником стає те, наскільки працівники здатні використовувати ці ресурси продуктивно, узгоджено й стратегічно. У зв'язку з цим ресурсно-орієнтована модель фактично перетворює HR-управління на механізм формування внутрішньої організаційної спроможності підприємства.

Компетентнісна модель стратегічного управління людськими ресурсами конкретизує ресурсно-орієнтований підхід і переносить акцент на визначення, розвиток та оцінювання компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Н. Тюхтенко доводить, що в умовах інтелектуалізації бізнес-

екосистем компетентнісний підхід дає змогу підвищити адаптивність людських ресурсів, результативність управлінських систем і конкурентоспроможність організації [11, с. 128-139]. Для стратегічного HR-менеджменту це означає, що посадові інструкції та формальні кваліфікаційні вимоги вже не можуть бути достатньою основою управління персоналом. Підприємство має визначати, які саме професійні, цифрові, комунікативні, управлінські, сервісні й адаптивні компетенції потрібні для реалізації його стратегії, а потім вибудовувати під них підбір, навчання, оцінювання, кар'єрне просування та мотивацію працівників.

Важливе місце серед сучасних моделей займає модель високоефективних робочих систем, або High-Performance Work Systems, яка розглядає HR-практики не окремо, а як взаємопов'язаний комплекс заходів, що підсилюють один одного. Л. Ши, М. ван Велдговен, Д. Коой, К. ван де Воорде та М. Караніка-Мюррей показують, що HPWS-підхід пов'язаний із моделлю АМО, відповідно до якої результативність працівника залежить від здібностей, мотивації та можливостей для участі в роботі [10]. У практичному вимірі це означає, що підприємство не може досягти стабільно високої продуктивності лише через навчання, лише через оплату праці або лише через контроль. Ефективність виникає тоді, коли працівник має необхідні знання й навички, внутрішній і зовнішній стимул до якісної роботи та реальні організаційні умови для застосування власного потенціалу.

АМО-модель є особливо цінною для аналізу підприємств роздрібною торгівлі, оскільки в цій сфері результат праці залежить не лише від формальної кваліфікації, а й від щоденної поведінки працівника в контакті з покупцем. Компонент *abilities* охоплює професійні знання, навички роботи з товаром, касовим обладнанням, цифровими сервісами та стандартами обслуговування. Компонент *motivation* пов'язаний із оплатою праці, преміюванням, визнанням, кар'єрними можливостями, справедливістю управлінських рішень і психологічним кліматом. Компонент *opportunities* передбачає доступ працівника до інформації, участь у вирішенні операційних проблем, підтримку з боку керівника, гнучкість робочого середовища та можливість професійного

зростання. Якщо хоча б один із цих компонентів є слабким, загальна ефективність HR-моделі знижується, навіть якщо інші елементи формально присутні.

У табл. 1.1 узагальнено сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами, їхній зміст, управлінський акцент і значення для підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 1.1.

Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Модель стратегічного HR-управління	Зміст моделі	Управлінський акцент	Значення для підприємств роздрібної торгівлі
1	2	3	4
Універсалістська модель best practice	Використання набору HR-практик, які вважаються ефективними для більшості підприємств	Стандартизація підбору, навчання, мотивації, оцінювання та розвитку персоналу	Дає змогу швидко впроваджувати базові HR-стандарту у великій мережі торговельних об'єктів
Ситуаційна модель best fit	Узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією, галуззю, структурою й умовами ринку	Адаптація кадрових рішень до конкретної стратегії підприємства	Дозволяє враховувати специфіку ритейлу, змінність графіків, плинність кадрів і сервісну модель
Ресурсно-орієнтована модель	Розгляд людського капіталу як джерела стійких конкурентних переваг	Розвиток унікальних знань, досвіду, лояльності, корпоративної пам'яті та лідерства	Пояснює роль досвідченого персоналу, внутрішнього кадрового резерву та корпоративної культури
Компетентнісна модель	Управління персоналом через визначення, розвиток і оцінювання стратегічно важливих компетенцій	Формування професійних, цифрових, управлінських, сервісних і адаптивних компетенцій	Дає змогу прив'язати навчання й оцінювання персоналу до реальних потреб торговельної мережі
АМО-модель	Результативність працівника залежить від здібностей, мотивації та можливостей для участі	Баланс навчання, мотивації й організаційних умов праці	Дозволяє оцінювати не лише наявність персоналу, а й реальну здатність працівників забезпечувати якісний сервіс

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Модель високоєфективних робочих систем HPWS	HR-практики розглядаються як взаємопов'язаний комплекс, що створює синергію	Поєднання відбору, навчання, мотивації, участі, оцінювання та добробуту працівників	Сприяє підвищенню продуктивності, залученості та стабільності персоналу в умовах високої операційної інтенсивності
Цифрова HR-модель	Використання HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизованих платформ, цифрового навчання та електронних сервісів	Перехід від інтуїтивних кадрових рішень до управління на основі даних	Дає змогу прогнозувати плинність кадрів, планувати графіки, контролювати навчання й персоналізувати HR-рішення
Інклюзивна HR-модель	Формування робочого середовища, де працівники відчувають належність, безпеку, повагу й можливість висловлювати думку	Рівність можливостей, психологічна безпека, участь лінійних керівників у реалізації HR-політик	Важлива для великих трудових колективів із різними віковими, соціальними й професійними групами
ESG-орієнтована HR-модель	Інтеграція управління персоналом із цілями сталого розвитку, соціальної відповідальності та нефінансової звітності	Розвиток ESG-компетентностей, добробуту, безпеки праці й соціальної стійкості	Підсилює довгострокову репутацію ритейлера, відповідальність перед працівниками та стейкхолдерами

Джерело: власна розробка автора на основі [7-14].

Дані табл. 1.1 свідчать, що сучасне стратегічне управління людськими ресурсами не зводиться до однієї універсальної моделі. У реальній практиці підприємства поєднують кілька підходів: універсальні HR-стандарти забезпечують організаційну впорядкованість, ситуаційна модель адаптує кадрові рішення до конкретної бізнес-стратегії, ресурсно-компетентнісний підхід формує довгостроковий кадровий потенціал, АМО й HPWS пояснюють механізм впливу HR-практик на результативність, а цифрова, інклюзивна та ESG-орієнтована моделі відповідають на нові виклики ринку праці, технологічного розвитку й соціальної відповідальності.

Цифрова HR-модель стала одним із найпомітніших напрямів розвитку стратегічного управління людськими ресурсами. І. Панченко та Н. Кривенко

обґрунтовують, що в умовах цифрової трансформації бізнесу HR-стратегія має включати розвиток цифрових навичок працівників, упровадження автоматизованих рішень, використання штучного інтелекту, HR-аналітики, хмарних сервісів, VR/AR-інструментів і адаптацію персоналу до нових технологічних умов [9, с. 618-619]. Така модель змінює роль HR-підрозділу: він перестає бути лише адміністративним центром і перетворюється на аналітичного партнера менеджменту, який здатний оцінювати кадрові ризики, прогнозувати потребу в персоналі, аналізувати продуктивність, контролювати ефективність навчання та підтримувати управлінські рішення на основі даних.

Розвиток цифрової HR-моделі не означає повної заміни людського управління технологіями. Її стратегічний зміст полягає в тому, що цифрові інструменти посилюють точність, швидкість і доказовість кадрових рішень, але не усувають потреби в лідерстві, комунікації, довірі та організаційній культурі. І. Олійник зазначає, що адаптація HR-менеджменту до діджиталізації та штучного інтелекту передбачає автоматизацію HR-процесів, персоналізацію роботи з персоналом, використання аналітики великих даних і підвищення прозорості управлінських рішень [12]. Для великих підприємств роздрібно́ї торгівлі це має безпосереднє практичне значення, оскільки цифрові системи можуть використовуватися для планування змін, управління навчанням, контролю кадрової плинності, оцінювання залученості та швидкого інформування персоналу в розгалуженій мережі торговельних об'єктів.

Поряд із цифровізацією посилюється значення моделі розвитку людських ресурсів, орієнтованої на безперервне навчання та адаптивність. Т. Немченко та Є. Коваленко підкреслюють, що конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці залежить від навичок, компетенцій і готовності персоналу адаптуватися до цифрових трансформацій, а стратегія управління людськими ресурсами має враховувати особливості функціонування організації в цифровому середовищі [8]. Цей підхід є важливим тому, що сучасна HR-стратегія повинна не лише реагувати на вже наявний дефіцит компетенцій, а й випереджально формувати здатність працівників до навчання. У ритейлі це

проявляється через швидке засвоєння нових сервісних стандартів, цифрових касових рішень, мобільних застосунків, систем лояльності, онлайн-замовлень і внутрішніх комунікаційних платформ.

Інклюзивна модель стратегічного управління людськими ресурсами відображає зростання ролі різноманіття, психологічної безпеки та справедливого доступу до можливостей розвитку. Ш. К. Ешете та З. А. Бірбірсса на основі систематичного огляду 78 публікацій доводять, що стратегічне управління людськими ресурсами може бути дієвим інструментом формування інклюзивного робочого середовища, якщо HR-практики послідовно охоплюють розвиток знань і здібностей, мотивації, можливостей участі, підтримку лінійних керівників і подолання організаційних бар'єрів [13]. Для підприємств із великою чисельністю персоналу ця модель має не декларативне, а практичне значення, оскільки відчуття належності до колективу, справедливість оцінювання, безпека комунікації з керівником і повага до працівника впливають на залученість, плинність кадрів і якість роботи з клієнтами.

ESG-орієнтована HR-модель є новішим напрямом розвитку стратегічного управління персоналом, у якому людські ресурси розглядаються через призму сталого розвитку, соціальної відповідальності, добробуту працівників, безпеки праці, етичного управління та нефінансової звітності. С. Василішин і В. Кушнір обґрунтовують, що ESG-орієнтований компетентнісний підхід забезпечує стратегічну узгодженість управління людським капіталом із довгостроковими цілями підприємства та переводить розвиток персоналу від фрагментарного навчання до системного управління компетентностями відповідно до бізнес-процесів, ESG-ризиків і очікувань стейкхолдерів [14, с. 185-194]. У цьому вимірі HR-стратегія стає частиною ширшої моделі відповідального бізнесу, де ефективність персоналу оцінюється не лише через продуктивність, а й через безпечність праці, соціальну стійкість, розвиток компетенцій, якість внутрішньої комунікації та репутацію роботодавця.

Сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами мають різну методологічну основу, проте їх об'єднує спільна логіка: HR-система

повинна бути інтегрованою, довгостроковою, гнучкою, доказовою та пов'язаною з цілями підприємства. Для великих підприємств роздрібної торгівлі найбільш придатною є не ізольована модель, а комбінований підхід, у якому базові стандарти кадрового управління поєднуються з ситуаційною адаптацією до галузевих умов, компетентнісним розвитком персоналу, АМО-логікою, цифровою HR-аналітикою, інклюзивною культурою та елементами ESG-орієнтованого управління. Саме така комбінація дає змогу одночасно забезпечувати операційну стабільність, сервісну якість, кадрову гнучкість і стратегічний розвиток людського капіталу.

Отже, сучасні моделі стратегічного управління людськими ресурсами демонструють перехід від адміністративного управління персоналом до системного управління людським капіталом як джерелом довгострокових конкурентних переваг. Універсалістська, ситуаційна, ресурсно-орієнтована, компетентнісна, АМО-, HPWS-, цифрова, інклюзивна та ESG-орієнтована моделі не суперечать одна одній, а відображають різні аспекти стратегічної ролі персоналу в діяльності підприємства. Для подальшого дослідження це має принципове значення, оскільки аналіз HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно здійснювати не лише за формальними кадровими процедурами, а через оцінку того, наскільки чинна модель управління персоналом відповідає бізнес-стратегії підприємства, підтримує розвиток компетенцій, знижує кадрові ризики, використовує цифрові інструменти та забезпечує стабільну якість роботи персоналу в умовах конкурентного ритейлу.

1.3 Особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі

Формування HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі має виразну галузеву специфіку, оскільки торговельне підприємство функціонує як система безперервної взаємодії між товарними потоками, сервісними процесами, цифровими каналами продажу, логістикою та персоналом, який щоденно

контактує з кінцевим споживачем. На відміну від виробничих підприємств, де значна частина результату формується у відносно стабільному технологічному циклі, у ритейлі ефективність значною мірою залежить від поведінки працівника в конкретній ситуації обслуговування, швидкості реагування на потреби покупця, якості комунікації, здатності працювати в умовах інтенсивного навантаження та готовності дотримуватися стандартів торговельної мережі. В. Павлова та В. Оголь наголошують, що для сфери торгівлі доцільним є не механічне застосування однієї моделі управління персоналом, а вибір моделі залежно від категорії підприємства, його розміру, чисельності працівників і специфіки торговельної праці [15, с. 760-766]. Це означає, що HR-стратегія великої роздрібної мережі має формуватися як багаторівнева система, у якій поєднуються стандартизовані кадрові процедури, процесно-орієнтоване управління, цифрові HR-інструменти та адаптація до умов конкретних торговельних об'єктів.

Особливість роздрібної торгівлі полягає у двоїстому характері праці: працівник одночасно виконує операційні функції, пов'язані з товаром, касовими операціями, викладкою, прийманням, контролем якості та дотриманням внутрішніх регламентів, і сервісні функції, що передбачають безпосередній контакт із покупцем. Така двоїстість створює підвищені вимоги до HR-стратегії, оскільки вона має забезпечувати не лише достатню чисельність персоналу, а й відповідний рівень професійних, комунікативних, цифрових і поведінкових компетенцій. Для великого ритейлера недостатньо просто закривати вакансії, оскільки кожна кадрова помилка швидко відображається на якості обслуговування, довжині черг, швидкості виконання операцій, рівні конфліктності та сприйнятті бренду покупцем. Тому стратегічне управління людськими ресурсами у ритейлі повинно будуватися навколо зв'язку між персоналом і клієнтським досвідом, адже працівник магазину фактично стає носієм сервісної стратегії підприємства.

Сучасний український ритейл функціонує в умовах нестабільного середовища, що суттєво ускладнює формування HR-стратегії. О. Кучанський

визначає серед ключових викликів роздрібного ринку України 2023-2024 років вплив війни, внутрішню міграцію, порушення логістичних процесів, дефіцит персоналу, омніканальність продажів, цифровізацію, зміну споживчого попиту та необхідність швидкої адаптації до безпекових і технологічних змін [17, с. 151-158]. Для HR-стратегії це означає, що підприємство має враховувати не тільки внутрішню потребу в кадрах, а й демографічні зміни, мобільність робочої сили, регіональні відмінності ринку праці, безпекові ризики, психологічне навантаження на працівників і необхідність підтримувати стабільну роботу торговельних об'єктів навіть за умов зовнішніх шоків. У такому середовищі HR-стратегія перестає бути допоміжною кадровою політикою і перетворюється на інструмент організаційної стійкості.

На глобальному рівні роздрібна торгівля також стикається з дефіцитом робочої сили, інфляційним тиском, перебудовою ланцюгів постачання та прискореним впровадженням штучного інтелекту й цифрових технологій. Deloitte у Global Retail Outlook 2024 відносить нестачу працівників до системних викликів ритейлу, поряд із тиском на ланцюги постачання та необхідністю технологічного оновлення, а серед можливостей виділяє перехід від масових до мікроперсоналізованих рішень і використання AI для підвищення продуктивності [20]. Eurofound також фіксує, що дефіцит робочої сили й навичок у Європі посилюється під впливом демографічних змін, якості робочих місць, цифрового та зеленого переходу [21]. У контексті HR-стратегії це свідчить про необхідність переходу від реактивного найму до довгострокового управління зайнятістю, компетенціями, добробутом і продуктивністю персоналу.

Формування HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі доцільно розглядати як процес узгодження чотирьох взаємопов'язаних контурів: стратегічного, операційного, сервісного й соціально-мотиваційного. Стратегічний контур визначає, які людські ресурси потрібні підприємству для реалізації бізнес-моделі, розширення мережі, розвитку омніканальних продажів і підвищення конкурентоспроможності. Операційний контур пов'язаний із плануванням чисельності персоналу, графіків змін, навантаження, продуктивності й

заміщення працівників. Сервісний контур відображає зв'язок між HR-практиками та якістю обслуговування клієнтів. Соціально-мотиваційний контур охоплює оплату праці, преміювання, нематеріальне стимулювання, розвиток, кар'єрні можливості, внутрішню комунікацію, психологічну безпеку та утримання персоналу. Лише поєднання цих контурів дає змогу сформувати HR-стратегію, яка підтримує не окремі кадрові процедури, а загальну результативність торговельного підприємства.

Ключовою передумовою формування HR-стратегії в ритейлі є стратегічне планування потреби в персоналі. Для торговельних мереж кадрова потреба є динамічною, оскільки залежить від кількості магазинів, їхнього формату, площі, товарної спеціалізації, сезонності, інтенсивності купівельного потоку, розвитку онлайн-замовлень, частки самокас, доставки та внутрішнього виробництва. Саме тому HR-планування має спиратися не лише на штатний розпис, а й на прогноз продажів, графік пікових навантажень, аналіз черг, обсяг операцій у торговельному залі, зміну поведінки покупців і потребу в цифрових компетенціях. Якщо підприємство розвиває омніканальну модель, HR-стратегія повинна передбачати нові ролі, пов'язані з комплектуванням онлайн-замовлень, роботою з мобільними застосунками, клієнтськими даними, сервісною підтримкою та швидкою доставкою. Отже, кадрове планування в ритейлі має бути інтегроване не тільки з операційним менеджментом, а й із маркетинговою, логістичною та цифровою стратегією.

Важливою особливістю реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі є підбір і адаптація персоналу в умовах високої кадрової мобільності. Ритейл традиційно має значну частку лінійних посад, які не завжди потребують тривалої попередньої професійної підготовки, проте вимагають швидкого входження в роботу, дисципліни, уважності, витривалості, комунікабельності та готовності працювати за стандартами мережі. Тому ефективність HR-стратегії залежить від здатності підприємства скоротити період адаптації, забезпечити зрозумілі правила роботи, створити систему наставництва, надати доступ до коротких навчальних модулів і швидко сформувати у працівника відчуття належності до

колективу. Якщо адаптація є формальною, підприємство втрачає працівника ще до того, як він починає приносити стабільний результат. Якщо ж адаптація поєднує навчання, підтримку керівника, пояснення сервісних стандартів і контроль перших результатів, вона стає інструментом зниження плинності кадрів.

Мотивація персоналу у роздрібній торгівлі має бути гнучкою, багаторівневою та пов'язаною з реальними умовами праці. К. Костюк і В. Шарий доводять, що система мотивації торговельного підприємства повинна охоплювати фінансове стимулювання, навчання і розвиток, корпоративну культуру, індивідуалізацію підходу до працівників та інноваційні методи управління персоналом [16, с. 109-114]. Т. Немченко та О. Сторожук акцентують, що у сфері торгівлі мотивація прямо пов'язана з якістю сервісу, адже працівник є репрезентантом бренду, носієм клієнтського досвіду та ключовою ланкою формування лояльності покупців [22, с. 548-553]. Це означає, що HR-стратегія ритейлера не може обмежуватися підвищенням заробітної плати або преміями за виконання плану продажів; вона має враховувати кар'єрне зростання, стабільність графіків, справедливість оцінювання, визнання результатів, навчання, психологічний клімат і можливість працівника бачити сенс власної роботи.

Сервісна складова є однією з найважливіших відмінностей HR-стратегії ритейлу від HR-стратегії підприємств інших видів діяльності. О. Клепанчук розглядає сервісну стратегію торговельного підприємства як елемент загальної бізнес-стратегії, що пов'язує якість обслуговування, клієнтський досвід, цифровізацію, CRM-системи, омніканальність і конкурентні переваги [18, с. 723-730]. Для HR-стратегії це має принципове значення, оскільки сервіс не існує окремо від персоналу: його якість створюється через поведінку продавця, касира, адміністратора, працівника доставки, комплектувальника замовлення й керівника торговельного об'єкта. Відповідно, реалізація HR-стратегії повинна включати розвиток сервісних компетенцій, навчання стандартам комунікації з покупцем, управління конфліктними ситуаціями, підтримання емоційної

стійкості персоналу та оцінювання якості обслуговування не лише за формальними показниками, а й за клієнтським досвідом.

У табл. 1.2 узагальнено основні особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі з урахуванням сучасних кадрових, операційних, сервісних і цифрових викликів.

Таблиця 1.2

Особливості формування та реалізації HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі

Особливість HR-стратегії	Зміст прояву у роздрібній торгівлі	Управлінське значення для підприємства
1	2	3
Масовість і багаторівневність персоналу	Наявність адміністративного, торговельного, логістичного, виробничого, сервісного та цифрового персоналу	Потребує диференційованої HR-політики для різних категорій працівників і рівнів управління
Висока залежність від лінійного персоналу	Якість обслуговування формується безпосередньо у взаємодії працівника з покупцем	Вимагає розвитку сервісних, комунікативних і поведінкових компетенцій
Значна кадрова мобільність і плинність	Частина посад має високий рівень змінності через навантаження, графіки, оплату праці та сезонність	Робить критично важливими адаптацію, мотивацію, утримання персоналу й кадровий резерв
Змінність графіків і нерівномірність навантаження	Інтенсивність праці залежить від часу доби, дня тижня, сезону, акцій і купівельного потоку	Потребує точного планування робочого часу, змін, підмін і навантаження
Омніканальність продажів	Поєднання офлайн-магазинів, онлайн-замовлень, доставки, мобільних застосунків і програм лояльності	Формує потребу в нових цифрових і сервісно-логістичних компетенціях персоналу
Цифровізація HR-процесів	Використання HR-аналітики, електронного навчання, автоматизації обліку, планування графіків і внутрішніх комунікацій	Дає змогу перейти від інтуїтивного управління персоналом до рішень на основі даних
Безпекові та кризові ризики	Вплив війни, міграції, мобілізації, логістичних збоїв, психологічного навантаження й регіональних ризиків	Потребує антикризового кадрового планування, підтримки працівників і гнучкості HR-рішень
Зв'язок HR-стратегії з сервісною стратегією	Персонал є носієм якості обслуговування, емоційного сервісу й клієнтської лояльності	Перетворює HR-стратегію на чинник конкурентоспроможності торговельної мережі

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Потреба у швидкому навчанні	Працівники мають швидко засвоювати стандарти, цифрові інструменти, правила роботи з товаром і клієнтами	Робить необхідними короткі навчальні модулі, наставництво й постійний розвиток компетенцій
Соціальна відповідальність роботодавця	Працівники очікують не лише оплати, а й поваги, стабільності, розвитку, безпеки та справедливого ставлення	Підсилює роль бренду роботодавця, корпоративної культури й людиноцентричного управління

Джерело: власна розробка автора на основі [15-22].

Дані табл. 1.2 свідчать, що HR-стратегія у сфері роздрібної торгівлі має бути одночасно стандартизованою й адаптивною. Стандартизація потрібна для підтримання єдиних правил роботи в мережі, однакових сервісних норм, прозорих вимог до посад, навчання, оцінювання та мотивації. Адаптивність необхідна тому, що різні торговельні об'єкти мають неоднаковий купівельний потік, площу, формат, регіональні кадрові умови, рівень конкуренції за працівників і різну інтенсивність операційних процесів. У цьому полягає одна з головних складностей HR-стратегії ритейлера: вона має забезпечити єдність корпоративної моделі управління персоналом, але не втратити гнучкість на рівні конкретного магазину.

Цифровізація суттєво змінює як формування, так і реалізацію HR-стратегії у роздрібній торгівлі. В. Таqwa обґрунтовує, що цифрові інструменти, HR-аналітика й автоматизація трансформують роль HR у ритейлі від адміністративної функції до стратегічного партнерства, оскільки дають змогу не лише вести облік персоналу, а й підтримувати ухвалення управлінських рішень, прогнозувати кадрові потреби та підвищувати адаптивність підприємства [19, с. 67-79]. Для торговельної мережі це означає можливість використовувати дані про плинність кадрів, відвідуваність, продуктивність, результати навчання, виконання графіків, якість обслуговування та залученість персоналу. За таких умов HR-служба отримує не лише адміністративну, а й аналітичну роль, оскільки може виявляти проблемні ділянки кадрової системи до того, як вони призведуть до втрати працівників або погіршення сервісу.

Реалізація HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі також залежить від якості роботи лінійних керівників. У ритейлі саме керівник магазину, адміністратор, завідувач відділу або старший зміни найчастіше є для працівника реальним представником роботодавця. Якщо HR-служба формує політики, стандарти й інструменти, то лінійні керівники забезпечують їх щоденне виконання через розподіл завдань, контроль дисципліни, підтримку новачків, розв'язання конфліктів, комунікацію змін і зворотний зв'язок. Тому HR-стратегія має містити окремий блок розвитку управлінських компетенцій керівників середньої та нижчої ланки. Без цього навіть якісно розроблена система мотивації, навчання або оцінювання може залишитися формальною, оскільки працівник оцінює компанію насамперед через досвід щоденної взаємодії зі своїм безпосереднім керівником.

Важливим елементом HR-стратегії ритейлу є управління навчанням і розвитком персоналу. Для торговельних підприємств навчання має бути практично орієнтованим, коротким, регулярним і пов'язаним із конкретними робочими ситуаціями. Йдеться не лише про первинне ознайомлення з посадовими обов'язками, а й про постійне оновлення знань щодо стандартів обслуговування, товарних груп, касових процедур, цифрових сервісів, безпеки праці, роботи з клієнтськими скаргами та внутрішніх правил. У великих мережах особливого значення набувають електронні платформи навчання, мікронавчання, внутрішні бази знань, наставництво й оцінювання засвоєння матеріалу. Такий підхід дає змогу швидко масштабувати корпоративні стандарти, не знижуючи якості підготовки працівників у різних регіонах і форматах магазинів.

Оцінювання ефективності HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі повинно виходити за межі формальних кадрових показників. Доцільно оцінювати не лише чисельність персоналу, кількість прийнятих і звільнених працівників або витрати на оплату праці, а й плинність кадрів за категоріями посад, середню тривалість адаптації, частку закритих вакансій у встановлений строк, продуктивність праці, дохід на одного працівника, рівень прогулів,

результати навчання, залученість персоналу, кількість внутрішніх підвищень, рівень клієнтських скарг і показники сервісної якості. Така система показників дає змогу побачити не лише витратну сторону HR-функції, а її внесок у результативність торговельної мережі. Для ритейлу це особливо важливо, оскільки кадрові проблеми швидко трансформуються в операційні втрати, погіршення клієнтського досвіду та зниження продажів.

Отже, формування та реалізація HR-стратегії у сфері роздрібної торгівлі мають специфіку, що визначається масовістю персоналу, високою залежністю від лінійних працівників, інтенсивністю сервісної взаємодії, змінністю графіків, кадровою плинністю, омніканальністю продажів, цифровізацією, безпековими ризиками та потребою у швидкому навчанні. Ефективна HR-стратегія ритейлера повинна поєднувати стратегічне кадрове планування, адаптацію, мотивацію, утримання персоналу, розвиток сервісних і цифрових компетенцій, підтримку лінійних керівників, HR-аналітику та соціально відповідальне ставлення до працівників. Саме такий підхід створює теоретичну основу для подальшого аналізу системи стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оскільки діяльність великої продовольчої мережі потребує не фрагментарних кадрових заходів, а цілісної HR-моделі, здатної підтримувати операційну стабільність, сервісну якість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами є не допоміжною кадровою функцією, а повноцінною складовою системи менеджменту підприємства, яка забезпечує зв'язок між довгостроковими цілями організації та фактичним кадровим потенціалом. Його сутність полягає у плануванні, розвитку, мотивації, оцінюванні й утриманні працівників як носіїв компетенцій, організаційної поведінки, професійного досвіду та інноваційного потенціалу. На відміну від традиційного кадрового

адміністрування, стратегічне HR-управління орієнтується не лише на поточне забезпечення підприємства персоналом, а й на формування людського капіталу, здатного підтримувати конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість підприємства.

Аналіз сучасних моделей стратегічного управління людськими ресурсами показав, що жодна з них не може розглядатися як універсальна для всіх підприємств. Універсалістська, ситуаційна, ресурсно-орієнтована, компетентнісна, АМО-, HPWS-, цифрова, інклюзивна та ESG-орієнтована моделі розкривають різні аспекти стратегічної ролі персоналу. Для сучасного підприємства найбільш доцільним є комбінований підхід, який поєднує стандартизовані HR-процедури, адаптацію кадрових рішень до бізнес-стратегії, розвиток компетенцій, аналітичне управління персоналом, турботу про залученість працівників і соціально відповідальне ставлення до людського капіталу.

Визначено, що у сфері роздрібної торгівлі HR-стратегія має особливе значення через масовість персоналу, високу залежність якості сервісу від лінійних працівників, змінність графіків, кадрову плинність, омніканальність продажів, цифровізацію та кризові ризики. Ефективна HR-стратегія ритейлера повинна забезпечувати не лише підбір і навчання працівників, а й стабільність кадрового складу, розвиток сервісних і цифрових компетенцій, підтримку лінійних керівників, мотивацію, адаптацію та використання HR-аналітики. Це створює теоретичну основу для подальшого аналізу системи стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із ключових підприємств українського продовольчого ритейлу, що забезпечує функціонування мережі супермаркетів «Сільпо» та делікатес-маркетів Le Silpo. За даними відкритих реєстраційних джерел, підприємство зареєстроване 05.08.2016, має код ЄДРПОУ 40720198, юридичну адресу у м. Києві, проспект Павла Тичини, будинок 1В, кабінет 188, а його статутний капітал становить 18 127 940 081 грн [23]. Такий розмір статутного капіталу й організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю засвідчують, що підприємство функціонує не як локальний торговельний оператор, а як масштабна корпоративна структура з високою концентрацією фінансових, організаційних і трудових ресурсів. У контексті теми дипломної роботи це має принципове значення, оскільки система стратегічного управління людськими ресурсами в такому підприємстві не може бути зведена до стандартного кадрового адміністрування: вона має забезпечувати узгоджену роботу центрального офісу, регіональних управлінських ланок, торговельних об'єктів, логістичних, виробничих і сервісних підрозділів.

Структура власності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відображає належність підприємства до великої корпоративної системи, що підтверджується Додатком А. Така структура є типовою для великих ритейл-груп, де операційне підприємство поєднується з компаніями, пов'язаними з управлінням активами, інвестиційними інструментами, виробничими, сервісними або соціальними напрямками. У звіті про управління за 2025 рік зазначено, що до дочірніх компаній ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належать суб'єкти, пов'язані з утримуванням активів, сільським господарством і наданням соціальної допомоги, а серед асоційованих компаній згадуються структури, основна діяльність яких також

пов'язана з утримуванням або управлінням активами [24]. Отже, підприємство має не лише торговельну, а й ширшу корпоративно-господарську основу, що створює умови для централізації стратегічних рішень, але водночас ускладнює HR-управління через багаторівневість організаційної системи.

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», наведена у Додатку Б, має ознаки лінійно-функціональної та мережевої моделі управління. Її зміст полягає у поєднанні централізованого стратегічного керівництва з операційною децентралізацією на рівні окремих магазинів, виробничих цехів, логістичних ланок і сервісних підрозділів. Організаційна підсистема підприємства має складний багаторівневий характер, зумовлений масштабами діяльності, географічною розгалуженістю та значною кількістю операційних процесів у сфері торгівлі. Для стратегічного управління людськими ресурсами це означає, що кадрова система повинна забезпечувати не лише формальне підпорядкування, а й однакове розуміння стандартів сервісу, процедур адаптації, навчання, оцінювання, комунікації та мотивації в усіх елементах мережі.

Основним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є роздрібна торгівля у форматі продовольчих супермаркетів, однак фактична бізнес-модель підприємства є значно ширшою. У звіті про управління за 2025 рік компанія характеризує «Сільпо» як одну з найбільших продуктових мереж України, що має понад 300 магазинів по країні, понад 30 000 працівників, розвиває власний імпорту із понад 50 країн, власні торговельні марки, проєкт «Лавка Традицій», власне виробництво хліба, кулінарії, кави та інших продуктів [24]. Така модель поєднує класичний ритейл, власне виробництво, імпорту, локальні фермерські продукти, преміальний формат Le Silpo, цифрові сервіси та дизайнерську концепцію магазинів. Відповідно, кадрова система підприємства повинна охоплювати не лише продавців і касирів, а й працівників виробничих цехів, логістики, закупівель, імпорту, маркетингу, ІТ, цифрової комерції, сервісної підтримки та управлінських підрозділів.

Масштаб діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» підтверджується операційними показниками мережі. У 2025 році підприємство мало 308 супермаркетів

«Сільпо», 431 886 м² загальної торговельної площі «Сільпо», середню площу одного супермаркету 1 402 м², а також 4 делікатес-маркети Le Silpo із загальною площею 7 175 м² і середньою площею 1 794 м² [24]. У 2024 році мережа також налічувала 308 супермаркетів «Сільпо», проте загальна торговельна площа становила 442 687 м², а середня площа супермаркету – 1 414 м² [25]. Це свідчить, що в 2025 році кількість супермаркетів залишилася стабільною, але відбулося певне зменшення торговельної площі, що може бути пов'язане з оптимізацією форматів, оновленням мережі, зміною доступності окремих об'єктів та впливом воєнних ризиків. Для HR-управління така ситуація означає необхідність гнучкого планування персоналу: стабільна кількість магазинів не гарантує однакового кадрового навантаження, оскільки воно залежить від площі, формату, прохідності, структури сервісних зон, частки власного виробництва й цифрових каналів продажу.

У табл. 2.1 наведено узагальнену організаційно-економічну характеристику ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка дає змогу визначити масштаб підприємства, його бізнес-модель і значення цих параметрів для подальшого аналізу HR-стратегії.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Характеристика	Аналітичне значення для HR-стратегії
1	2	3
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД»	Визначає підприємство як окремий суб'єкт господарювання, у межах якого формуються кадрова політика, трудові відносини та управлінська відповідальність
Код ЄДРПОУ	40720198	Дає змогу ідентифікувати підприємство у відкритих реєстрах, фінансовій звітності та аналітичних джерелах
Дата реєстрації	05.08.2016	Підтверджує функціонування підприємства як сформованої корпоративної структури, що має усталені управлінські та кадрові процеси
Юридична адреса	м. Київ, проспект Павла Тичини, будинок 1В, кабінет 188	Відображає розташування центрального управлінського контуру, який координує мережу торговельних об'єктів

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Статутний капітал	18 127 940 081 грн	Свідчить про значний фінансово-організаційний масштаб підприємства та можливість підтримувати великі HR-програми
Основний формат діяльності	Продовольчі супермаркети «Сільпо» та делікатес-маркети Le Silpo	Формує потребу у масовому торговельному, сервісному, управлінському й виробничому персоналі
Кількість супермаркетів «Сільпо» у 2025 році	308	Потребує єдиних стандартів підбору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання персоналу в розгалуженій мережі
Загальна торговельна площа «Сільпо» у 2025 році	431 886 м ²	Визначає масштаб операційного навантаження, потребу в плануванні змін, чисельності персоналу й контролі продуктивності
Кількість делікатес-маркетів Le Silpo	4	Вказує на наявність преміального формату, де особливо важливими є сервісні компетенції та індивідуалізована робота з клієнтом
Кількість працівників групи у 2025 році	32 402 працівники	Підтверджує стратегічне значення HR-функції, оскільки управління персоналом такого масштабу потребує аналітики, цифрових інструментів і кадрового резерву
Особливості бізнес-моделі	Власний імпорт, власні торговельні марки, локальні виробники, власне виробництво, дизайнерські супермаркети, цифрові сервіси	Ускладнює кадрову структуру та потребує різних профілів компетенцій для торговельного, виробничого, логістичного, сервісного й цифрового персоналу

Джерело: власна розробка автора на основі [23-25] та Додатків А-Б.

Дані табл. 2.1 свідчать, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є великою багатоформатною торговельною системою, у якій HR-стратегія повинна забезпечувати не один універсальний кадровий процес, а диференційоване управління різними категоріями персоналу. Особливо важливим є те, що підприємство поєднує мережеву стандартизацію із сильною сервісною та дизайнерською індивідуалізацією магазинів. Така модель створює подвійне HR-завдання: з одного боку, необхідно підтримувати єдині корпоративні стандарти роботи, а з іншого – забезпечувати достатню гнучкість персоналу для роботи в різних форматах, торговельних зонах і клієнтських сценаріях.

Фінансово-економічні показники ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» демонструють зростання масштабів діяльності підприємства у 2023-2025 роках. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 84 727 987 тис. грн у 2023 році до 106 070 869 тис. грн у 2025 році, валовий прибуток зріс із 24 308 530 тис. грн до 33 903 513 тис. грн, а чистий фінансовий результат змінився зі збитку 1 850 930 тис. грн у 2023 році на прибуток 1 082 225 тис. грн у 2025 році. Офіційний звіт про управління за 2025 рік також підтверджує, що дохід підприємства за 2025 рік без ПДВ становив 106 млрд грн, а торговий оборот мережі – 96,7 млрд грн, що на 13,6% більше порівняно з 2024 роком [24]. Це означає, що підприємство не лише зберегло операційну активність в умовах війни, а й наростило обсяги діяльності, що безпосередньо підвищує значення кадрового забезпечення, продуктивності праці, управління змінами та утримання персоналу.

У табл. 2.2 розглянуто динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2025 роках.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	2024/2023, %	2025/2024, %
1	2	3	4	5	6
Середня кількість працівників, осіб	29 888	31 366	32 367	104,9	103,2
Активи на кінець року, тис. грн	33 358 509	34 092 367	39 828 252	102,2	116,8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	84 727 987	93 017 469	106 070 869	109,8	114
Валовий прибуток, тис. грн	24 308 530	27 919 145	33 903 513	114,9	121,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1 140 287	2 911 719	3 345 439	255,3	114,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-1 850 930	154 100	1 082 225	–	702,3
Власний капітал на кінець року, тис. грн	-10 434 623	-8 571 021	-6 334 229	–	–
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року, тис. грн	1 450 363	2 002 809	2 002 809	138,1	100

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Чистий дохід на одного працівника, млн грн/особу	2,84	2,97	3,28	104,6	110,4

Джерело: власна розробка автора на основі Додатків В-Г та [24].

Показники табл. 2.2 дають підстави стверджувати, що у 2023-2025 роках ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» нарощувало масштаби діяльності швидше, ніж чисельність персоналу. Середня кількість працівників за цей період зросла з 29 888 до 32 367 осіб, тобто на 8,3%, тоді як чистий дохід збільшився на 25,2%, а валовий прибуток – на 39,5%. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та результативності використання трудових ресурсів. Чистий дохід на одного працівника зріс із 2,84 млн грн у 2023 році до 3,28 млн грн у 2025 році, що є важливим індикатором для подальшої оцінки HR-моделі підприємства. Водночас збереження від’ємного власного капіталу навіть за умов покращення чистого фінансового результату показує, що підприємство продовжує працювати в умовах фінансового навантаження, а тому HR-стратегія має бути економічно обґрунтованою, спрямованою не лише на розширення персоналу, а й на підвищення його продуктивності, утримання ключових працівників і зниження витрат, пов’язаних із плинністю кадрів.

Операційна модель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має виразний сервісно-диференційований характер. У 2025 році підприємство підкреслювало, що кожен новий магазин є окремою історією, а в мережі вже понад 100 дизайнерських супермаркетів з індивідуальними концепціями, від кіберкультури до Антарктиди та молекулярної кухні [24]. У 2025 році три супермаркети «Сільпо» увійшли до Europe’s Finest Store 2025, а сама мережа перемогла в номінації «Супермаркет року в FMCG» і здобула золото в номінації «Інноваційний ритейлер року» за версією RAU Awards 2025 [24]. Для HR-стратегії це означає, що персонал підприємства має підтримувати не тільки базові торговельні операції, а й унікальний клієнтський досвід, що потребує розвинених сервісних компетенцій,

емоційної стійкості, комунікаційної культури та здатності працювати в нестандартних форматах магазинів.

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є розвиток власного виробництва, що суттєво ускладнює кадрову структуру підприємства. У 2025 році в мережі функціонували 225 пекарень і 3 окремі виробництва, було випечено та продано 23 229 902 кг продукції власного виробництва, працювали 288 піца-станцій, 147 точок із суші, 328 кулінарних цехів, 219 рибних коптилень і 6 «Чізарень» [24]. Це свідчить, що «Сільпо» не є лише торговельним майданчиком для перепродажу товарів, а виконує функції виробничо-сервісної системи всередині ритейлу. З позиції стратегічного HR-управління це означає потребу в поєднанні різних кадрових профілів: торговельного персоналу, кухарів, пекарів, кондитерів, технологів, майстрів виробництва, фахівців з якості, логістики та адміністрування. Відповідно, HR-стратегія має враховувати не лише кількість працівників, а й структуру компетенцій, професійну спеціалізацію та вимоги до безпеки й якості праці.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022-2025 роках відбувалася під безпосереднім впливом воєнних ризиків. У звіті про управління за 2025 рік зазначено, що у 2022-2025 роках 32 супермаркети «Сільпо» були повністю або частково зруйновані, 17 із них вдалося відновити, ще 22 магазини розташовані на тимчасово окупованих територіях і в зоні бойових дій, а у 2025 році було пошкоджено магазин у Харкові [24]. Ці дані мають пряме значення для аналізу HR-стратегії, оскільки в умовах війни управління людськими ресурсами охоплює не тільки підбір, навчання й мотивацію, а й безпеку персоналу, психологічну підтримку, релокацію працівників, оперативне заміщення кадрів, збереження команд у відновлених магазинах і підтримання внутрішньої комунікації під час кризових подій.

Отже, загальна характеристика діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить, що підприємство є великою, фінансово потужною, багатоформатною та організаційно складною торговельною мережею, яка поєднує продовольчий ритейл, власне виробництво, імпорт, преміальні формати, локальні продукти,

цифрові сервіси й дизайнерську концепцію магазинів. У 2023-2025 роках підприємство нарощувало дохід, валовий прибуток, операційний результат і продуктивність праці, що створює позитивну основу для розвитку стратегічного HR-управління. Водночас масштаб мережі, велика чисельність персоналу, кадрова різноманітність, воєнні ризики, фінансове навантаження та потреба в підтриманні високої якості сервісу зумовлюють необхідність поглибленого аналізу кадрової політики й HR-процесів підприємства у наступному підрозділі.

2.2 Аналіз кадрової політики та HR-процесів підприємства

Кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» формується в умовах функціонування великої продовольчої мережі, для якої персонал є не лише ресурсом виконання операційних завдань, а й основним носієм сервісної культури, корпоративних стандартів, клієнтського досвіду та організаційної стійкості. На відміну від підприємств із відносно стабільним виробничим циклом, ритейлер щоденно залежить від якості роботи касирів, продавців-консультантів, комплектувальників, кухарів, пекарів, працівників логістики, адміністраторів залу, керуючих магазинів, HR-фахівців, IT-підрозділів і служб підтримки. Саме тому кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має багаторівневий характер і охоплює підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, соціальну підтримку, внутрішню мобільність, підтримку працівників в умовах війни та розвиток корпоративної культури. Кадрова служба підприємства описується як підрозділ, що забезпечує підбір, адаптацію, навчання, оцінювання і розвиток працівників, а також контроль дотримання трудового законодавства та внутрішніх корпоративних стандартів.

Організаційною основою кадрової політики є розгалужена структура управління підприємством, у межах якої центральний офіс координує стратегічні рішення, а торговельні, виробничі, логістичні та сервісні підрозділи забезпечують їх практичну реалізацію. Організаційна структура, подана в Додатку Б, підтверджує багаторівневість управління ТОВ «Сільпо-Фуд», що має

безпосередній вплив на побудову HR-процесів: кадрові рішення повинні бути єдиними за принципами, але достатньо гнучкими для різних форматів магазинів, виробничих зон, логістичних функцій, офісних підрозділів і цифрових сервісів. У 2025 році підприємство мало 308 супермаркетів «Сільпо» і 4 делікатес-маркети Le Silpo, а чисельність працівників групи перевищувала 32 тис. осіб, що об'єктивно потребує системного HR-адміністрування, цифрових інструментів навчання, кадрового резерву та єдиної культури управління персоналом [24]. (

Кадрова політика підприємства має сервісно-операційний характер, оскільки одночасно спрямована на забезпечення торговельної діяльності, підтримання клієнтського сервісу, розвиток власного виробництва, логістичну стабільність і цифрову трансформацію. На офіційній сторінці роботи в супермаркетах «Сільпо» серед типових вакансій зазначено касира, продавця-консультанта, водія, охоронця, комплектувальника товарів, кур'єра, вантажника, а також працівників власних пекарень, кондитерських, м'ясних і рибних відділів [28]. Це свідчить, що кадрова структура підприємства не є однорідною: вона поєднує масові лінійні посади, спеціалізовані виробничі професії, сервісні ролі, логістичні функції та управлінські позиції. Для HR-стратегії це означає необхідність різних підходів до підбору, навчання, мотивації й оцінювання персоналу залежно від функціонального профілю працівника.

У табл. 2.3 узагальнено основні контури кадрової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з урахуванням специфіки функціонування підприємства як великої торговельної мережі.

Таблиця 2.3

Основні контури кадрової політики ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Контур кадрової політики	Зміст реалізації на підприємстві	Значення для HR-управління
1	2	3
Кадрове забезпечення торговельної мережі	Підбір працівників для супермаркетів, делікатес-маркетів, власного виробництва, логістики, офісу, доставки та цифрових сервісів	Дає змогу підтримувати безперервність роботи мережі та стабільність обслуговування гостей

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Сервісна орієнтація персоналу	Формування поведінкових стандартів, клієнтоорієнтованої комунікації та відповідальності за досвід покупця	Перетворює персонал на ключовий елемент конкурентоспроможності ритейлера
Адаптація нових працівників	Введення в посаду, ознайомлення з функціональними обов'язками, правилами роботи, колективом і стандартами компанії	Знижує ризик ранньої плинності кадрів і прискорює вихід працівника на стабільну продуктивність
Навчання і розвиток	Електронні курси, навчальні відео, тренінгові активності, бізнес-ігри, Фудвентури, зовнішні навчання	Забезпечує масштабування знань у великій мережі та підтримує єдині стандарти роботи
Мотивація і соціальна підтримка	Заробітна плата, бонуси, соціальний пакет, страхування, спеціальні пропозиції, підтримка працівників	Підсилює лояльність персоналу та бренд роботодавця
Внутрішня мобільність і кар'єрний розвиток	Можливість переходу між посадами, професійного зростання, роботи в різних функціональних напрямках	Зменшує залежність від зовнішнього ринку праці та формує внутрішній кадровий резерв
Антикризова кадрова підтримка	Евакуація, юридичні, медичні й кар'єрні консультації, психологічна підтримка, допомога мобілізованим і ветеранам	Підтримує організаційну стійкість у період війни
Цифровізація HR-процесів	Використання електронного навчання, цифрових платформ, програмного забезпечення, автоматизованих інструментів управління персоналом	Підвищує керованість кадрових процесів у масштабній мережі

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [27-31] та звіту з практики.

Дані табл. 2.3 показують, що кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» не зводиться до окремих кадрових процедур, а охоплює повний цикл роботи з персоналом. Її особливість полягає у поєднанні масового рекрутингу, сервісної підготовки, соціальної турботи, внутрішнього навчання, цифрових інструментів і антикризової підтримки. Така структура відповідає масштабу підприємства, але водночас створює складність управління, оскільки HR-служба має координувати різні категорії персоналу, що працюють у неоднакових умовах, з різним рівнем клієнтського контакту, фізичного навантаження, цифрової взаємодії та професійної спеціалізації.

Рекрутингова політика підприємства має широку цільову спрямованість і орієнтується не лише на досвідчених працівників, а й на студентів, випускників,

кандидатів на часткову зайнятість, працівників для супермаркетів, офісу, виробництва, логістики та доставки. Офіційна сторінка вакансій «Сільпо» містить пропозиції для різних професійних груп і підкреслює можливості кар'єрного розвитку, навчання, сучасні умови праці, соціальний пакет і командну атмосферу [27]. Для студентів і випускників компанія пропонує вакансії касира, продавця-консультанта, комплектувальника товарів, кур'єра, офісні вакансії, роботу на часткову зайнятість, оплачуване стажування, офіційне працевлаштування, бонуси, страхування життя і гнучкий графік [31]. Такий підхід є важливим для ритейлу, оскільки дає змогу розширити кадрову базу, залучити молодь, сформувати первинний досвід роботи та зменшити дефіцит лінійного персоналу.

Відбір персоналу в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має враховувати не лише формальну відповідність посаді, а й здатність кандидата працювати в інтенсивному сервісному середовищі. У дослідженні Н. Гуржій і М. Батерук зазначено, що процес прийому на роботу починається з аналізу потреби компанії та створення кваліфікаційних карт для кожної посади, а для пошуку кандидатів використовуються внутрішні оголошення, співпраця з керівниками відділів, розміщення вакансій у засобах масової інформації, агентствах і на інтернет-ресурсах [30, с. 89]. Автори також наголошують, що відбір охоплює аналіз резюме, первинні й приватні співбесіди, оцінювання професійних якостей, особистісних характеристик і здатності до адаптації, після чого кандидат проходить випробувальний термін до трьох місяців [30, с. 89]. Це свідчить, що кадрова політика підприємства орієнтується не лише на кількісне закриття вакансій, а й на відповідність працівника корпоративним і сервісним вимогам.

Адаптація нових працівників є критично важливим HR-процесом для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», оскільки ритейл традиційно характеризується високою кадровою мобільністю, нерівномірним навантаженням, змінними графіками та швидким зануренням новачка в реальні робочі ситуації. У дослідженні кадрового менеджменту підприємства адаптацію описано як процес, що складається з оцінки рівня підготовки, орієнтації на робочому місці, адаптації в колективі та

переходу до стабільної роботи [30, с. 89]. Розвиток персоналу реалізується через внутрішні навчальні програми, тренінги, адаптаційні курси для нових працівників і цифрові платформи навчання. Отже, адаптація в компанії має професійний і соціально-психологічний вимір: працівник повинен не лише опанувати функціональні дії, а й увійти в колектив, прийняти корпоративні стандарти та навчитися працювати з клієнтськими ситуаціями.

Навчання і розвиток персоналу є одним із найбільш розвинених HR-процесів підприємства. У консолідованому звіті про управління за 2025 рік зазначено, що компанія створила та наповнила електронними курсами 11 програм, система налічувала 272 електронні курси, з яких 52 створено у 2025 році, а також 216 навчальних відео на YouTube, з яких 68 створено у 2025 році [24]. Працівники завершили 21 288 програм навчання і 332 338 електронних курсів, пройшли 1 700 навчань із програмного забезпечення, 2 521 працівник відвідав тренінгові навчальні активності, 1 128 – бізнес-ігри, 577 – Фудвентури, 2 400 – ефіри Клубу Експертів, а 300 працівників навчалися в межах 145 зовнішніх навчань [24]. На рівні аналізу HR-процесів ці дані показують не ефективність навчання, а його організаційну розвиненість: підприємство має широку цифрову й змішану навчальну інфраструктуру, здатну охоплювати значну кількість працівників у різних регіонах і функціональних підрозділах.

У табл. 2.4 подано характеристику системи навчання та розвитку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» без розрахунку KPI, оскільки кількісна оцінка ефективності навчання буде здійснена у підрозділі 2.3.

Таблиця 2.4

Характеристика системи навчання та розвитку персоналу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році

Напрямок навчання	Фактичний прояв на підприємстві	HR-значення
1	2	3
Електронні навчальні програми	11 програм, наповнених електронними курсами	Створюють основу для стандартизованого навчання у масштабній мережі

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Електронні курси	272 курси, з них 52 створено у 2025 році	Забезпечують швидке оновлення знань і доступність навчання для різних категорій персоналу
Навчальні відео	216 відео на YouTube, з них 68 створено у 2025 році	Підтримують візуальне й дистанційне навчання працівників
Завершені програми навчання	21 288 завершених програм	Показують фактичне використання навчальних інструментів працівниками
Завершені електронні курси	332 338 завершених електронних курсів	Свідчать про масштабне застосування цифрового навчання
Навчання з програмного забезпечення	1 700 проходжень	Підтримує цифрові компетенції персоналу
Тренінгові активності	2 521 працівник	Доповнюють онлайн-навчання практичними форматами
Бізнес-ігри	1 128 працівників	Розвивають командну взаємодію, прийняття рішень і прикладні управлінські навички
Фудвентури	577 працівників, 8 тем	Підсилюють спеціалізовані знання про продукт, сервіс і внутрішні стандарти
Клуб Експертів	2 400 учасників ефірів	Забезпечує експертний обмін знаннями всередині компанії
Зовнішні навчання	145 навчань для 300 працівників	Дозволяють залучати зовнішню експертизу для спеціалізованого розвитку

Джерело: власна розробка автора на основі [24].

Дані табл. 2.4 свідчать, що навчання в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має системний, цифровізований і багатоформатний характер. Його сильна сторона полягає у здатності швидко масштабувати навчальний контент на велику кількість працівників, що особливо важливо для мережевого ритейлу. Водночас уже на рівні аналізу HR-процесів можна зазначити, що система навчання потребує подальшого зв'язку з оцінюванням результативності: для стратегічного HR-управління важливо не лише знати кількість курсів, а й визначати, як навчання впливає на адаптацію новачків, якість сервісу, продуктивність, помилки в роботі, внутрішнє просування та утримання персоналу. Саме цей аспект доцільно винести в 2.3 як елемент оцінки ефективності чинної HR-моделі.

Мотиваційна політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна мотивація охоплює заробітну плату, премії та бонуси за виконання планових показників, а нематеріальна – кар'єрне

зростання, визнання результатів праці, корпоративну культуру і соціальні гарантії. Офіційна комунікація роботодавця також акцентує на офіційному працевлаштуванні, гідній заробітній платі, бонусах, страхуванні життя, гнучкому графіку та можливості поєднання роботи з навчанням [31]. Для підприємства роздрібною торгівлі така модель є доцільною, оскільки лише заробітна плата не може повністю компенсувати фізичне й емоційне навантаження, змінність графіків, інтенсивність контакту з клієнтами та роботу в умовах воєнної невизначеності. Тому мотивація має підтримувати не тільки виконання планових показників, а й залученість, лояльність, сервісну поведінку та готовність працівника залишатися в компанії.

Соціальний пакет є важливою частиною HR-процесів підприємства. У 2025 році працівники офісів, а також керуючі супермаркетів і ресторанів після трьох повних місяців роботи могли приєднатися до програми добровільного медичного страхування, а всі працівники після трьох повних місяців роботи – до програми страхування життя [24]. Компанія також співпрацює з партнерами, щоб працівники мали спеціальні умови для занять спортом і вивчення іноземних мов, а також могли користуватися спеціальними пропозиціями на послуги й купівлю продуктів у мережах Fozzy Group і партнерів [24]. Офіційна сторінка соціальної турботи «Сільпо» підкреслює орієнтацію на комфортні умови для співробітників [29]. Отже, соціальна політика виконує не лише компенсаційну функцію, а й функцію утримання персоналу, підтримки бренду роботодавця і зменшення соціально-психологічної напруги.

Особливої ваги в кадровій політиці підприємства набули програми підтримки працівників в умовах воєнного стану. У звіті за 2025 рік визначено напрями штабу підтримки працівників: евакуація, пошук і доставка ліків, юридичні, медичні та кар'єрні консультації, допомога з відновлення житла, програма підтримки «Рука допомоги», психологічна підтримка і навчання з надання першої домедичної допомоги [24]. Такі заходи безпосередньо пов'язані з умовами роботи українського ритейлу після початку повномасштабної війни, оскільки кадрова політика має реагувати не лише на звичайні ринкові виклики, а

й на фізичну небезпеку, мобілізацію, переміщення працівників, психологічне виснаження, руйнування інфраструктури та потребу у швидкій організаційній адаптації.

Наукові дослідження кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» також підтверджують, що війна суттєво змінила умови управління персоналом. Н. Гуржій і М. Батерук серед негативних чинників для функціонування організацій виокремлюють скорочення персоналу, зниження оплати праці, зміну підходів до підбору персоналу, призупинення набору на окремі вакансії, перехід частини персоналу на дистанційну або гібридну роботу там, де це можливо, зміну графіків, мобілізацію працівників, дефіцит кадрів, загрозу фізичній безпеці та потребу в евакуації [30, с. 90-91]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ці фактори є особливо чутливими, оскільки значна частина персоналу працює безпосередньо в магазинах і не може бути повністю переведена на дистанційну роботу. Тому кадрова політика підприємства повинна поєднувати стабільність операційної роботи з підтримкою безпеки, психологічної стійкості та соціальної захищеності працівників.

Важливим напрямом HR-процесів є підтримка внутрішньої мобільності та кар'єрного розвитку. Офіційні сторінки для працівників і кандидатів акцентують, що робота в «Сільпо» дає змогу побачити процеси великої мережі супермаркетів, отримати знання, дотичні до маркетингу, логістики, бухгалтерії та обліку, а також побудувати кар'єру на основі здобутих знань і вмінь [31]. Для ритейлера це має стратегічне значення, оскільки внутрішнє зростання працівників дає змогу формувати кадровий резерв із людей, які вже знають корпоративну культуру, стандарти сервісу, логіку операційних процесів і специфіку роботи з покупцями. У таких умовах внутрішня мобільність є не лише мотиватором, а й способом зменшення залежності від зовнішнього ринку праці, де в умовах війни, міграції та мобілізації посилюється кадровий дефіцит.

Цифровізація кадрових процесів проявляється насамперед у розвитку електронного навчання, використанні цифрових платформ, програмного забезпечення, автоматизованих інструментів обліку персоналу й управління

навчальним контентом. Підприємство використовує автоматизовані HR-системи для обліку персоналу, планування робочого часу, оцінювання продуктивності та управління навчанням. Офіційні дані за 2025 рік підтверджують масштаб цифрової навчальної інфраструктури, що включає електронні курси, навчальні відео, навчання з програмного забезпечення та онлайн-формати поширення знань [24]. Для кадрової політики це означає перехід від переважно ручного адміністрування до моделі, у якій значна частина HR-процесів може бути стандартизована, відстежувана і масштабована на всю мережу. Водночас цифровізація створює нову вимогу до персоналу: працівники повинні не лише виконувати традиційні торговельні функції, а й швидко адаптуватися до програмних продуктів, цифрових сервісів і змін у форматах обслуговування.

У табл. 2.5 узагальнено сильні сторони та проблемні аспекти кадрової політики і HR-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» саме на рівні їх організації, без розрахунку ефективності, який буде проведено в 2.3.

Таблиця 2.5

Організаційна оцінка кадрової політики та HR-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок HR-процесів	Сильні сторони	Проблемні аспекти, що потребують подальшої оцінки
1	2	3
Рекрутинг	Широке охоплення кандидатів, вакансії для студентів, часткова зайнятість, різні функціональні напрями роботи	Потреба в постійному закритті вакансій через кадровий дефіцит і конкуренцію за персонал
Відбір персоналу	Використання кваліфікаційних карт, співбесід, оцінювання професійних і особистісних характеристик	Відкриті джерела не розкривають частку кандидатів, які успішно проходять випробувальний термін
Адаптація	Наявність етапів входження в посаду, орієнтації на робочому місці та адаптації в колективі	Потрібне вимірювання утримання новачків після 3 і 6 місяців роботи
Навчання	Масштабна система електронних курсів, навчальних відео, тренінгів, бізнес-ігор і зовнішніх навчань	Необхідно пов'язати навчання з показниками якості сервісу, продуктивності й кар'єрного просування
Мотивація	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, бонусів, соціального пакета й кар'єрного розвитку	Потрібна оцінка впливу мотивації на плинність кадрів і залученість персоналу

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Соціальна підтримка	Медичне страхування, страхування життя, партнерські пропозиції, психологічна й юридична допомога	Доцільно оцінювати охоплення програмами різних категорій працівників
Антикризова підтримка	Евакуація, допомога з ліками, консультації, «Рука допомоги», підтримка мобілізованих і ветеранів	Потребує постійного оновлення відповідно до воєнних ризиків і регіональної ситуації
Цифровізація HR	Електронне навчання, цифрові HR-системи, програмне навчання, автоматизація обліку й управління навчанням	Потрібне посилення HR-аналітики для прогнозування кадрових ризиків і навантаження

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [27-31] та звіту з практики.

Дані табл. 2.5 показують, що кадрова політика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є організаційно розвиненою, але потребує подальшого поглиблення саме в частині вимірювання результатів. На рівні процесів підприємство має всі ключові елементи сучасної HR-системи: залучення кандидатів, відбір, адаптацію, навчання, мотивацію, соціальну підтримку, антикризові програми та цифрові інструменти. Водночас відкриті джерела не дають достатньо інформації про плинність кадрів, утримання новачків, залученість працівників, причини звільнень, ефективність наставництва, результативність мотиваційних програм і зв'язок навчання з показниками сервісу. Саме тому в 2.3 доцільно перейти від опису HR-процесів до оцінювання їхньої ефективності через KPI, економічні показники, цифрові індикатори, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та інтегральну оцінку чинної HR-моделі.

Отже, аналіз кадрової політики та HR-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчить, що підприємство сформувало комплексну систему управління персоналом, яка відповідає масштабу та специфіці великого продовольчого ритейлу. Її зміст охоплює масовий і спеціалізований рекрутинг, професійний відбір, адаптацію нових працівників, електронне й практичне навчання, мотивацію, соціальний пакет, внутрішню мобільність, цифровізацію HR-процесів і підтримку персоналу в умовах війни. Найсильнішими елементами є навчальна інфраструктура, соціальна турбота, гнучкість рекрутингу та антикризова підтримка працівників. Водночас стратегічна зрілість кадрової

політики потребує посилення HR-аналітики, оскільки для повної оцінки якості HR-моделі необхідно вимірювати не лише наявність процесів, а й їхній вплив на продуктивність, плинність кадрів, стабільність персоналу, якість сервісу й досягнення стратегічних цілей підприємства.

2.3 Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Оцінювання ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно здійснювати через поєднання економічних, кадрових, навчальних, цифрових, соціальних і стратегічних індикаторів. Такий підхід дає змогу перейти від опису HR-процесів, поданого у попередньому підрозділі, до визначення того, наскільки ці процеси підтримують результативність підприємства, його операційну стабільність, сервісну якість і здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків. Стратегічне управління персоналом підприємства трансформується в багаторівневу систему, яка включає планування людських ресурсів, розвиток талантів, оцінювання ефективності праці та формування корпоративної культури, орієнтованої на результат. Водночас сама наявність кадрових процедур ще не гарантує ефективності HR-моделі, тому ключовим завданням цього підрозділу є розрахунок показників, що відображають фактичну віддачу персоналу, рівень розвитку компетенцій, цифрову зрілість кадрової системи та її стійкість в умовах воєнного середовища.

Базовим критерієм ефективності стратегічного управління людськими ресурсами є продуктивність праці, оскільки саме вона показує, яку економічну віддачу створює персонал підприємства. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» цей показник має особливе значення, адже підприємство поєднує велику чисельність працівників, розгалужену мережу супермаркетів, власне виробництво, логістику, цифрові сервіси й сервісні формати обслуговування.

У табл. 2.6 розраховано основні КРІ продуктивності праці та економічної результативності персоналу.

Таблиця 2.6

КРІ продуктивності праці та фінансової віддачі персоналу ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2025 роках

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
Середня кількість працівників, осіб	29 888	31 366	32 367	108,30%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	84 727 987	93 017 469	106 070 869	125,20%
Валовий прибуток, тис. грн	24 308 530	27 919 145	33 903 513	139,50%
Операційний прибуток, тис. грн	1 140 287	2 911 719	3 345 439	293,40%
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-1 850 930	154 100	1 082 225	позитивна зміна
Чистий дохід на одного працівника, млн грн/особу	2,84	2,97	3,28	115,60%
Валовий прибуток на одного працівника, млн грн/особу	0,81	0,89	1,05	128,80%
Операційний прибуток на одного працівника, млн грн/особу	0,04	0,09	0,1	270,90%
Чистий фінансовий результат на одного працівника, млн грн/особу	-0,06	0,005	0,03	позитивна зміна

Джерело: власна розробка автора на основі Додатків В-Г та [24].

Дані табл. 2.6 свідчать, що чинна модель стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2023-2025 роках забезпечувала зростання економічної віддачі персоналу. Середня кількість працівників збільшилася на 8,3 %, тоді як чистий дохід зріс на 25,2 %, валовий прибуток – на 39,5 %, а операційний прибуток – майже у 2,9 раза. Така динаміка означає, що підприємство нарощувало результативність швидше, ніж чисельність персоналу, тобто HR-модель підтримувала підвищення продуктивності праці. Чистий дохід на одного працівника збільшився з 2,84 млн грн у 2023 році до 3,28 млн грн у 2025 році, валовий прибуток на одного працівника – з 0,81 млн грн до 1,05 млн грн, а операційний прибуток на одного працівника – з 0,04 млн грн до 0,10 млн грн. У стратегічному вимірі це є позитивним результатом, оскільки персонал не лише забезпечував операційну діяльність, а й створював зростаючу економічну віддачу для підприємства. Водночас випереджальне зростання продуктивності щодо чисельності персоналу може мати і ризиковий аспект, оскільки в умовах

кадрового дефіциту, мобілізації, міграції та високої інтенсивності ритейлу частина результату може досягатися через підвищення навантаження на працівників. Отже, економічна ефективність HR-моделі є високою, але потребує паралельного контролю плинності кадрів, залученості, absenteeism, якості графіків і рівня втоми персоналу.

Для уточнення динаміки ефективності використання персоналу доцільно розрахувати індекс продуктивності праці за чистим доходом на одного працівника. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$I_{пп} = ПП_{пот} / ПП_{баз} \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де $I_{пп}$ – індекс продуктивності праці; $ПП_{пот}$ – продуктивність праці у поточному році; $ПП_{баз}$ – продуктивність праці у базовому році.

Для 2025 року порівняно з 2023 роком індекс продуктивності праці за чистим доходом становить:

$$I_{пп} = 3,28 / 2,84 \times 100 \% = 115,6 \%.$$

Отриманий результат означає, що за 2023-2025 роки продуктивність праці одного працівника за чистим доходом зросла на 15,6 %. Аналогічно індекс валового прибутку на одного працівника становить 128,8 %, що свідчить про ще вищу динаміку маржинальної віддачі персоналу. Отже, з економічного погляду чинна HR-модель підприємства є результативною, оскільки забезпечує не лише підтримання чисельності працівників, а й зростання фінансових результатів у розрахунку на одного працівника.

Наступним критерієм оцінювання є результативність розвитку компетенцій. У попередньому підрозділі було охарактеризовано саму систему навчання, тому в межах оцінки ефективності доцільно визначити не перелік навчальних інструментів, а їхню інтенсивність у розрахунку на чисельність персоналу. За даними звіту про управління, у 2025 році працівники завершили 21 288 програм навчання і 332 338 електронних курсів; система включала 272 електронні курси, 216 навчальних відео, тренінгові активності, бізнес-ігри, Фудвентури, ефіри Клубу Експертів і зовнішнє навчання [24]. У табл. 2.7 наведено КРІ навчального охоплення та розвитку компетенцій персоналу.

Таблиця 2.7

КРІ навчального охоплення та розвитку компетенцій персоналу ТОВ

«СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році

Показник	Значення	Розрахунок КРІ	Аналітичне значення
Кількість працівників групи	32 402 особи	Базовий показник	Масштаб HR-системи потребує цифрового й стандартизованого навчання
Завершені програми навчання	21 288 програм	0,66 програми на одного працівника	Навчальні програми охоплюють значну частину персоналу, але не є тотальними для всіх працівників
Завершені електронні курси	332 338 курсів	10,26 курсу на одного працівника	Показує високий рівень цифрового навчального охоплення
Електронні курси в системі	272 курси	1 курс на 119 працівників	Свідчить про наявність широкої навчальної бази
Нові електронні курси 2025 року	52 курси	19,1 % від усіх електронних курсів	Підтверджує оновлення навчального контенту
Навчальні відео	216 відео	1 відео на 150 працівників	Підсилює доступність навчання для працівників мережі
Нові навчальні відео 2025 року	68 відео	31,5 % від усіх відео	Свідчить про активне оновлення візуального навчального контенту
Тренінгові навчальні активності	2 521 працівник	7,8 % від чисельності персоналу	Практичне навчання застосовується вибірково
Бізнес-ігри	1 128 працівників	3,5 % від чисельності персоналу	Інтерактивний формат має точкове застосування
Фудвентури	577 працівників	1,8 % від чисельності персоналу	Використовуються для спеціалізованого розвитку продуктових і сервісних компетенцій
Зовнішнє навчання	300 працівників	0,9 % від чисельності персоналу	Зовнішня експертиза залучається переважно для обмеженого кола працівників

Джерело: власна розробка автора на основі [24].

Дані табл. 2.7 показують, що навчальна складова HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є високорозвиненою саме в цифровому форматі. Найбільш показовим є показник 10,26 завершеного електронного курсу на одного працівника, який свідчить про масштабне використання електронного навчання та можливість швидкого поширення корпоративних стандартів у великій мережі. Водночас практичні й інтерактивні формати мають значно менше охоплення: тренінгові активності охопили 7,8 % працівників, бізнес-ігри – 3,5 %, Фудвентури – 1,8 %, зовнішнє навчання – 0,9 %. Такий розподіл є економічно

зрозумілим для великого ритейлера, оскільки масове очне навчання потребує значних витрат і відриву працівників від операційної роботи. Проте з позиції стратегічного HR-управління це створює потребу у вимірюванні не лише факту проходження курсів, а й впливу навчання на якість сервісу, швидкість адаптації новачків, продуктивність, зниження помилок і внутрішнє кар'єрне просування. Отже, навчання є сильною стороною чинної моделі, але його ефективність потребує глибшої прив'язки до бізнес- і сервісних KPI.

Цифрова зрілість HR-моделі оцінюється через те, наскільки підприємство здатне змінювати організацію праці, розвивати цифрові компетенції персоналу і використовувати технології для підвищення операційної ефективності. У 2025 році самокаси діяли у 305 супермаркетах із 308, через них було здійснено 108 842 414 купівель, частка купівель через самокаси становила 36,8 %, а середній час перебування гостя на самокасі складав 40 секунд [24]. Ці показники не є суто технологічними, оскільки вони прямо змінюють зміст праці: частина традиційних касових операцій переходить у режим самообслуговування, а працівник дедалі більше виконує функції консультанта, координатора, контролера нестандартних ситуацій і провідника цифрового сервісу для покупця.

У табл. 2.8 розглянуто цифрові KPI, які впливають на ефективність чинної HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.8

Цифрові KPI впливу на HR-модель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році

Показник	Значення	Розрахунок / оцінка	Вплив на HR-модель
1	2	3	4
Кількість супермаркетів «Сільпо»	308	Базовий показник	Визначає масштаб операційної мережі
Супермаркети із самокасами	305	$305 / 308 \times 100 \% = 99,0 \%$	Майже повне охоплення магазинів автоматизованими касовими рішеннями
Купівлі через самокаси	108 842 414	Абсолютний показник цифрових операцій	Зменшує частину рутинного касового навантаження, але підвищує потребу в цифровому супроводі покупців
Частка купівель через самокаси	36,80%	Дані підприємства	Понад третина купівель проходить через автоматизований канал

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Орієнтовна загальна кількість купівель	108 842 414 / 0,368 = 295 767 429	Розрахунковий показник	Показує масштаб операцій, які потребують сервісного й технічного супроводу
Середній час перебування гостя на самокасі	40 секунд	Дані підприємства	Підсилює швидкість обслуговування, але потребує правильної організації допомоги в торговельному залі
Доступність системи «Вільнокаса»	Усі супермаркети «Сільпо»	Повне охоплення мережі	Потребує цифрової грамотності персоналу й здатності консультувати покупців

Джерело: власна розробка автора на основі [24].

Дані табл. 2.8 дають підстави оцінити цифровий компонент чинної HR-моделі як високий. Охоплення самокасами 99,0 % супермаркетів свідчить про технологічну зрілість операційної системи, а частка 36,8 % купівель через самокаси підтверджує, що цифрові рішення вже істотно впливають на зміст роботи персоналу. Водночас цифровізація не зменшує значення людського ресурсу, а змінює його функціональний профіль. Працівники мають не лише виконувати традиційні операції, а й супроводжувати покупців у використанні цифрових сервісів, підтримувати швидкість обслуговування, реагувати на технічні й поведінкові труднощі, забезпечувати якість клієнтського досвіду в умовах автоматизованого середовища. Отже, цифрова зрілість підприємства є сильною стороною HR-моделі, але вона формує нову потребу у розвитку цифрово-сервісних компетенцій лінійного персоналу.

Соціальна та антикризова ефективність HR-моделі оцінюється через здатність підприємства підтримувати працівників в умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, мобілізації, міграції та психологічного навантаження. У звіті про управління кадровий дефіцит, зумовлений мобілізацією, міграцією та конкуренцією за персонал, визначено серед головних ризиків діяльності підприємства [24]. Водночас компанія застосовує інструменти його пом'якшення: інвестиції в навчання персоналу, внутрішню мобільність, працевлаштування молоді 16-17 років, залучення жінок до професій, які раніше вважалися переважно чоловічими, автоматизацію ключових операційних

процесів, розвиток онлайн-торгівлі й сервісів доставки [24]. Окреме значення має підтримка працівників, мобілізованих і ветеранів, що включає лінію підтримки, координаторів для зв'язку, безоплатну психологічну допомогу, юридичний супровід, програму «Підтримуємо своїх», бадді-супровід, додаткову оплачувану відпустку, добровільне медичне страхування, кар'єрне консультування та облаштування робочого місця за потреби [24]. Це свідчить, що HR-модель підприємства виконує не лише виробничо-економічну, а й соціально-відновлювальну функцію.

Для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін HR-моделі, а також зовнішніх можливостей і загроз доцільно використати HR-SWOT-аналіз. Його застосування виправдане тим, що стратегічне управління людськими ресурсами залежить не лише від внутрішніх кадрових процедур, а й від стану ринку праці, воєнної ситуації, технологічних змін і конкуренції за працівників.

Таблиця 2.9

**HR-SWOT-аналіз чинної моделі стратегічного управління людськими
ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Складова	Зміст для HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	Аналітичне значення
1	2	3
Сильні сторони	Велика чисельність персоналу; зростання продуктивності праці; розвинена система електронного навчання; високий рівень цифровізації операцій; соціальний пакет; підтримка працівників, мобілізованих і ветеранів; внутрішня мобільність; сервісно орієнтована корпоративна культура	HR-модель має сформовану інфраструктуру, здатну підтримувати масштабну мережу, навчання персоналу й антикризову стійкість
Слабкі сторони	Недостатня відкритість КРІ плінності, залученості, утримання новачків, absenteeism, причин звільнень і вартості найму; ризик формального проходження електронних курсів; можливе зростання навантаження через випереджальне підвищення продуктивності	Система має сильну організаційну основу, але потребує глибшої HR-аналітики й вимірювання якості кадрових процесів
Можливості	Розвиток data-driven HR; прогнозування кадрової потреби за магазинами; персоналізоване навчання; посилення внутрішнього кадрового резерву; розширення ветеранських програм; автоматизація графіків; розвиток бренду роботодавця	Підприємство може перейти від розвиненої HR-інфраструктури до більш доказової моделі стратегічного управління людським капіталом

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Загрози	Кадровий дефіцит через мобілізацію й міграцію; конкуренція за персонал; воєнні ризики; психологічне виснаження працівників; цінова конкуренція; фінансове навантаження; ризик професійного вигорання лінійного персоналу	Зовнішнє середовище може знизити кадрову стійкість, якщо не буде посилено утримання персоналу, антикризове планування й аналіз навантаження

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [30], Додатків В-Г.

Дані табл. 2.9 свідчать, що чинна HR-модель ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має достатньо сильну внутрішню основу, однак її подальша ефективність залежить від здатності підприємства перейти до глибшого аналітичного управління персоналом. Сильні сторони пов'язані з масштабом, навчанням, цифровізацією, соціальною підтримкою і зростанням продуктивності. Слабкі сторони полягають не у відсутності HR-процесів, а в недостатній кількісній прозорості їх результативності у відкритих джерелах. Для стратегічного управління важливо знати не лише кількість курсів або наявність програм підтримки, а й їхній вплив на утримання працівників, стабільність новачків, якість сервісу, плинність кадрів і внутрішнє просування. Отже, головним напрямом удосконалення є посилення HR-аналітики, а не повна перебудова кадрової системи.

PESTLE-аналіз дає змогу оцінити, як зовнішнє середовище впливає на ефективність HR-моделі підприємства. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» такий інструмент є доцільним, оскільки кадрова система функціонує під впливом війни, мобілізації, міграції, інфляції, цифровізації, трудового законодавства, зміни соціальних очікувань працівників і розвитку ESG-підходів.

Таблиця 2.10

PESTLE-аналіз впливу зовнішнього середовища на HR-модель ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Чинник	Прояв для підприємства	Вплив на ефективність HR-моделі
1	2	3
Політичний	Воєнний стан, мобілізація, пошкодження торговельної інфраструктури, потреба в підтримці мобілізованих і ветеранів	Підвищує значення кадрового резерву, заміщення працівників, психологічної підтримки й ветеранського онбордингу
Економічний	Інфляційний тиск, зміна купівельної спроможності населення,	Обмежує можливості безперервного зростання витрат на

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
	конкуренція за персонал, фінансове навантаження на бізнес	персонал і посилює потребу в підвищенні продуктивності праці
Соціальний	Міграція, зміна очікувань працівників, потреба у гнучких графіках, стабільності, безпеці, повазі та психологічній підтримці	Посилює роль бренду роботодавця, соціального пакета, внутрішньої комунікації та програм утримання персоналу
Технологічний	Самокаси, «Вільнокаса», онлайн-торгівля, доставка, електронне навчання, автоматизація операцій	Змінює профіль компетенцій персоналу й потребує системного розвитку цифрово-сервісних навичок
Правовий	Трудове законодавство, норми охорони праці, правила працевлаштування неповнолітніх, соціальні гарантії мобілізованим і ветеранам	Підвищує вимоги до кадрового адміністрування, юридичного супроводу та відповідальності роботодавця
Екологічний	Орієнтація на сталість, відповідальне споживання, зменшення відходів, енергоефективність і соціальну відповідальність	Формує потребу у внутрішньому навчанні, екологічній поведінці персоналу та залученні працівників до ESG-практик

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [30].

PESTLE-аналіз показує, що ефективність HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» значною мірою залежить від зовнішніх чинників, які підприємство не може повністю контролювати. Найсильніший вплив мають політичні, соціальні та технологічні чинники. Воєнний стан і мобілізація посилюють кадровий дефіцит та актуалізують потребу в заміщенні працівників, ветеранських програмах і психологічній підтримці. Соціальні чинники змінюють очікування персоналу щодо безпеки, гнучкості, справедливості й турботи. Технологічні чинники не зменшують значення персоналу, а змінюють характер його роботи, підвищуючи потребу у цифрово-сервісних компетенціях. Отже, HR-модель підприємства має бути не лише продуктивною, а й адаптивною, соціально чутливою та здатною до швидкого оновлення. Для узагальнення результатів оцінювання доцільно використати інтегральну оцінку ефективності чинної HR-моделі. Оцінювання має експертно-аналітичний характер і базується на відкритих даних підприємства, Додатках В-Г та науковій публікації щодо кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану [24], [30]. Шкала оцінювання становить від 1 до 5 балів, де 1 бал означає критично низький рівень

розвитку критерію, 3 бали – середній рівень, 5 балів – високий рівень стратегічної зрілості. Інтегральний показник розраховано за формулою:

$$IHR = \sum(B_i \times O_i), \quad (2.2)$$

де IHR – інтегральна оцінка ефективності HR-моделі; B_i – вага критерію; O_i – оцінка критерію за шкалою від 1 до 5 балів.

У табл. 2.11 наведено інтегральну оцінку ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 2.11

Інтегральна оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Критерій оцінювання	Вага	Обґрунтування оцінки	Оцінка, балів	Зважений бал
Узгодженість HR-моделі з бізнес-стратегією	0,15	HR-процеси підтримують масштабну мережу, сервісну культуру, цифровізацію, власне виробництво й антикризову стійкість	4,5	0,675
Економічна результативність персоналу	0,2	Чистий дохід на одного працівника зріс на 15,6 %, валовий прибуток на одного працівника – на 28,8 %, операційний прибуток на одного працівника – на 170,9 %	4,5	0,9
Розвиток компетенцій і навчання	0,2	332 338 завершених електронних курсів, 10,26 курсу на одного працівника, 272 електронні курси, 216 навчальних відео	4,7	0,94
Цифрова зрілість HR- і операційної моделі	0,15	Самокаси охоплюють 305 із 308 супермаркетів, 36,8 % купівель проходить через самокаси, діє цифрове навчання	4,2	0,63
Соціальна й антикризова стійкість	0,15	Діють програми підтримки працівників, мобілізованих і ветеранів, психологічна підтримка, юридичний супровід, ДМС, програма «Підтримуємо своїх»	4,5	0,675
Прозорість HR-аналітики та KPI	0,15	У відкритих джерелах бракує даних про плинність кадрів, залученість, absenteeism, утримання новачків, причини звільнень і вартість найму	3	0,45
Інтегральна оцінка	1	Сума зважених балів	–	4,27

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [30], Додатків В-Г та звіту з практики.

За результатами табл. 2.11 інтегральна оцінка чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» становить 4,27 бала з 5 можливих, або 85,4 %. Це дає підстави оцінити HR-модель підприємства як достатньо ефективну та стратегічно зрілу. Її найсильнішими сторонами є розвиток компетенцій і навчання, економічна результативність персоналу, соціально-антикризова стійкість і узгодженість із бізнес-стратегією. Найнижчу оцінку отримав критерій прозорості HR-аналітики, оскільки відкриті джерела не містять достатньо даних щодо плинності кадрів, залученості, причин звільнень, утримання новачків, ефективності адаптації, вартості найму й окупності навчання. Саме ця слабка зона не дозволяє оцінити HR-модель як повністю зрілу, оскільки стратегічне управління людськими ресурсами потребує не лише наявності програм, а й регулярного вимірювання їхнього впливу на кадрову стабільність, продуктивність і якість сервісу.

Загальна оцінка показує, що чинна модель стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є результативною за економічними, навчальними, цифровими та соціально-антикризовими параметрами. У 2023-2025 роках підприємство забезпечило зростання продуктивності праці, підвищило фінансову віддачу персоналу, сформувало масштабну систему електронного навчання, майже повністю інтегрувало самокаси у мережу супермаркетів і створило комплекс підтримки працівників, мобілізованих і ветеранів. Водночас ефективність HR-моделі має обмеження, пов'язані з неповною відкритістю кадрових KPI, ризиком інтенсифікації праці, кадровим дефіцитом, воєнними викликами та потребою в переході до data-driven HR-моделі. Отже, у розділі 3 доцільно зосередитися на вдосконаленні моделі стратегічного управління людськими ресурсами через запровадження системи HR-аналітики, прогнозування кадрових ризиків, посилення адаптації новачків, вимірювання ефективності навчання, розвиток кадрового резерву та підвищення утримання працівників на критичних для ритейлу посадах.

Висновки до розділу 2

У другому розділі встановлено, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є великою багатоформатною торговельною мережею з розгалуженою організаційною структурою, значною чисельністю персоналу, власним виробництвом, цифровими сервісами, логістичними й сервісними підрозділами. У 2023-2025 роках підприємство демонструвало зростання чистого доходу, валового прибутку, операційного результату та продуктивності праці, що свідчить про загальну економічну результативність діяльності.

Аналіз кадрової політики показав, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувало комплексну HR-систему, яка охоплює рекрутинг, відбір, адаптацію, навчання, мотивацію, соціальну підтримку, внутрішню мобільність, цифровізацію HR-процесів і підтримку працівників в умовах війни. Найбільш розвиненими елементами кадрової політики є електронне навчання, соціальна турбота, гнучкість рекрутингу, антикризова підтримка, робота з мобілізованими й ветеранами та сервісно орієнтована корпоративна культура. Водночас відкриті дані не дають достатньо інформації про плинність кадрів, утримання новачків, залученість персоналу, причини звільнень і результативність мотиваційних програм, що обмежує повноту оцінювання HR-процесів.

Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами засвідчила її достатньо високий рівень результативності. У 2023-2025 роках чистий дохід на одного працівника зріс на 15,6 %, валовий прибуток на одного працівника – на 28,8 %, а інтегральна оцінка HR-моделі становила 4,27 бала з 5 можливих, або 85,4 %. Сильними сторонами моделі є економічна віддача персоналу, масштабне цифрове навчання, висока цифровізація операцій, соціально-антикризова підтримка та узгодженість HR-процесів із бізнес-стратегією підприємства. Основними проблемними зонами залишаються недостатня прозорість HR-аналітики, ризик інтенсифікації праці, кадровий дефіцит і потреба у системному вимірюванні ефективності адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Стратегічні пріоритети розвитку підприємства та їх вплив на HR-стратегію

Проведений у другому розділі аналіз показав, що чинна модель стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є достатньо результативною, оскільки підприємство демонструє зростання продуктивності праці, розвиток електронного навчання, цифровізацію операцій, соціальну підтримку працівників і здатність функціонувати в умовах воєнного середовища. Водночас інтегральна оцінка HR-моделі на рівні 4,27 бала з 5 можливих засвідчила, що подальший розвиток має бути спрямований не на повну заміну наявної системи, а на її стратегічне оновлення. Найбільш проблемною зоною виявлено недостатню прозорість HR-аналітики, обмежену відкритість даних щодо плинності кадрів, утримання новачків, залученості персоналу, ефективності адаптації, результативності навчання та вартості найму. Отже, у рекомендаційному розділі доцільно виходити з того, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» уже має розвинену HR-інфраструктуру, але потребує нової моделі її стратегічного використання в умовах війни, кадрового дефіциту, цифровізації ритейлу, повернення ветеранів на цивільний ринок праці та посилення психологічного навантаження на персонал.

Стратегічні пріоритети розвитку підприємства в сучасних умовах мають визначатися не лише комерційними цілями, а й здатністю зберігати кадрову стійкість. Український ринок праці у 2025 році характеризувався гострим кадровим дефіцитом: за даними дослідження OLX Робота та Європейської Бізнес Асоціації, 60 % роботодавців стикалися з кадровою кризою через мобілізацію, міграцію та дефіцит кадрів, 40 % прогнозували погіршення ситуації, а серед відповідей бізнесу називалися фокус на молодь, партнерство з освітніми

установами та залучення старших вікових груп [32]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає, що HR-стратегія має перейти від моделі реагування на вакансії до моделі прогностичного управління кадровими ризиками. Великий ритейлер не може чекати появи дефіциту персоналу на рівні окремого магазину, оскільки нестача працівників одразу впливає на черги, якість сервісу, навантаження на команди, втому лінійного персоналу та сприйняття бренду покупцями. Тому одним із головних стратегічних пріоритетів має стати формування системи кадрової стійкості, яка включатиме прогнозування потреби в персоналі, внутрішній резерв, швидке навчання суміжним функціям, резервні команди для критичних магазинів і цифровий моніторинг кадрових ризиків.

Суттєвий вплив на HR-стратегію підприємства має загальноєвропейська трансформація ролі HR-служби. McKinsey у звіті HR Monitor 2025 підкреслює, що між очікуваннями бізнесу від HR-функції та фактичними можливостями багатьох HR-підрозділів зростає розрив, а стратегічне планування робочої сили часто залишається недостатньо пов'язаним із майбутніми потребами в навичках [34]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає необхідність переходу до моделі *strategic workforce planning*, у якій планування персоналу здійснюється не лише за штатними одиницями, а за майбутніми компетенціями, сценаріями навантаження, ризиками мобілізації, сезонністю, розвитком самокас, онлайн-замовлень, доставки, власного виробництва та різних форматів супермаркетів. Такий підхід дасть змогу пов'язати HR-стратегію з бізнес-стратегією точніше, ніж традиційне кадрове планування, яке переважно фіксує поточну потребу в працівниках.

Важливим стратегічним пріоритетом для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є розвиток людиноцентричної цифровізації. У 2025 *Global Human Capital Trends* Deloitte наголошує, що організації повинні одночасно досягати бізнес-результатів і людських результатів, а розвиток технологій та штучного інтелекту сам по собі не гарантує підвищення людської продуктивності без зміни підходів до роботи, організації та культури [33]. Для підприємства це означає, що цифровізація HR-стратегії не повинна обмежуватися електронними курсами, самокасами або

автоматизованими графіками. Новий етап має передбачати використання *people analytics*, прогнозування плинності, персоналізованого навчання, цифрових карт компетенцій, автоматизованого моніторингу адаптації новачків і сервісних КРІ на рівні конкретного магазину. Саме така цифровізація буде не технічною, а стратегічною, оскільки вона дасть змогу не лише автоматизувати процеси, а й ухвалювати точніші управлінські рішення щодо персоналу.

У 2025 році в Україні було запущено онлайн-платформу «Кар'єра ветерана», яка охоплює етапи працевлаштування від створення резюме й онлайн-навчання до підбору вакансій і доступу до грантових програм [35]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» цей напрям є не лише соціально відповідальним, а й стратегічно доцільним, оскільки ветерани можуть стати важливим кадровим ресурсом для логістики, безпеки, операційного управління, наставництва, кризового реагування, командної дисципліни та внутрішнього лідерства. Водночас така інтеграція потребує не формального працевлаштування, а спеціально налаштованої HR-моделі: мапування військового досвіду на цивільні компетенції, адаптаційного супроводу, навчання керівників взаємодії з ветеранами, психологічної підтримки, гнучкого входження в робочий ритм і можливості зміни позиції відповідно до стану здоров'я та професійних цілей працівника.

Стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають також враховувати специфіку ритейлу як галузі з високою залежністю від лінійного персоналу. Для підприємства недостатньо розвивати HR-функцію лише на рівні центрального офісу, оскільки фактична якість кадрової політики формується на рівні конкретного магазину, зміни, відділу, касової зони, кулінарного цеху або служби доставки. Саме лінійний керівник є для працівника найближчим представником роботодавця, тому стратегія розвитку HR-моделі має передбачати посилення ролі керуючих магазинів, адміністраторів залу, старших змін і керівників виробничих зон як носіїв HR-політики. Якщо керівник нижчої ланки не володіє навичками наставництва, зворотного зв'язку, управління конфліктами, роботи з вигоранням і підтримки новачків, навіть якісно

розроблена HR-стратегія не дасть очікуваного результату. Отже, розвиток управлінських компетенцій лінійних керівників має стати самостійним пріоритетом HR-стратегії.

У табл. 3.1 узагальнено стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» і визначено їхній вплив на оновлення HR-стратегії підприємства.

Таблиця 3.1

Стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та їх вплив на HR-стратегію

Стратегічний пріоритет розвитку підприємства	Зміст пріоритету в сучасних умовах	Вплив на HR-стратегію
1	2	3
Кадрова стійкість в умовах війни	Забезпечення безперервної роботи магазинів, логістики, виробництва й сервісів за умов мобілізації, міграції, безпекових ризиків і кадрового дефіциту	Перехід до прогнозного планування персоналу, створення резервних команд, кросфункціонального навчання, системи швидкого заміщення та моніторингу кадрових ризиків
Data-driven HR	Використання даних для управління плинністю, адаптацією, навчанням, залученістю, графіками й навантаженням персоналу	Створення HR-аналітичної панелі, прогнозування плинності кадрів, вимірювання утримання новачків, ефективності навчання та сервісної результативності
Людиноцентрична цифровізація	Поєднання самокас, онлайн-замовлень, електронного навчання, автоматизованих графіків і цифрових сервісів із розвитком працівників	Розвиток цифрово-сервісних компетенцій, персоналізованого навчання, цифрових карт навичок і підтримки працівників у роботі з новими технологіями
Ветеранська інтеграція	Працевлаштування, адаптація і розвиток ветеранів, мобілізованих працівників після повернення та членів їхніх сімей	Запровадження окремої HR-програми ветеранського онбордингу, мапування військових компетенцій, психологічної підтримки, бадді-супроводу й навчання керівників
Розвиток лінійного лідерства	Посилення ролі керуючих магазинів, адміністраторів і старших змін у реалізації HR-політики	Навчання керівників наставництву, управлінню конфліктами, адаптації новачків, зворотному зв'язку, профілактиці вигорання і підтримці команд
Інклюзивне розширення кадрової бази	Залучення молоді, старших працівників, жінок у нетипові для них професії, ВПО, ветеранів і кандидатів із частковою зайнятістю	Диференціація форматів зайнятості, гнучкі графіки, адаптація робочих місць, партнерство з освітніми закладами і програмами працевлаштування

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Підвищення сервісної якості	Збереження конкурентної переваги через клієнтський досвід, швидкість обслуговування, емоційний сервіс і якість комунікації	Прив'язка HR-KPI до сервісних показників, навчання емоційній стійкості, роботі зі скаргами, стандартам гостинності й клієнтській комунікації
Психологічна безпека і добробут	Зниження вигорання, підтримка працівників у кризових умовах, формування безпечного робочого середовища	Впровадження системи моніторингу вигорання, доступу до психологічної допомоги, навчання керівників trauma-informed management і підтримки команд

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [30], [32-35].

Дані табл. 3.1 показують, що HR-стратегія ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має розвиватися в напрямі моделі «стійкого людиноцентричного ритейлу». Її сутність полягає у тому, що працівник розглядається не тільки як виконавець торговельних операцій, а як носій сервісної якості, цифрової адаптивності, організаційної пам'яті та стійкості підприємства в умовах війни. Для такої моделі важливо не збільшувати кількість HR-програм формально, а поєднати їх у єдину систему: прогнозне кадрове планування має бути пов'язане з навчанням, навчання – з оцінюванням сервісної поведінки, мотивація – з утриманням персоналу, цифровізація – з підтримкою працівника, а соціальна турбота – з антикризовою стійкістю компанії. Саме такий підхід дає змогу перетворити HR-функцію з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу.

Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» особливо актуальним є створення моделі кадрової стійкості, оскільки в умовах війни традиційне планування чисельності персоналу втрачає достатність. Кадрова стійкість має охоплювати три рівні: рівень підприємства, рівень регіону та рівень окремого магазину. На рівні підприємства доцільно формувати загальну карту критичних посад, без яких неможлива стабільна робота торговельної мережі, логістики, власного виробництва й цифрових сервісів. На рівні регіону потрібно визначати ризики дефіциту працівників з урахуванням міграції, мобілізації, безпекової ситуації, сезонного навантаження та конкуренції за кадри. На рівні магазину необхідно створювати матрицю взаємозамінності, яка показує, які працівники можуть

тимчасово виконувати суміжні функції без втрати якості сервісу. Така модель є новітньою для українських реалій, оскільки враховує не лише економічні цілі, а й ризики війни, мобільність персоналу та потребу в безперервності критичної роздрібної інфраструктури.

Другим пріоритетом має стати розвиток HR-аналітики як основи управління персоналом на рівні даних. У другому розділі було встановлено, що найслабшим елементом чинної HR-моделі є недостатня відкритість і системність HR-KPI. Тому для подальшого розвитку доцільно впровадити цифрову HR-панель, яка об'єднуватиме показники плинності кадрів, утримання новачків після 3 і 6 місяців роботи, середнього строку закриття вакансій, кількості незакритих критичних позицій, проходження навчання, результатів адаптації, absenteeism, внутрішнього просування, навантаження за змінами, участі в програмах підтримки, скарг клієнтів і сервісних оцінок. Така система дозволить не лише фіксувати проблеми, а й прогнозувати їх: наприклад, визначати магазини з підвищеним ризиком звільнення новачків, команди з ознаками перевантаження, відділи з недостатнім рівнем навчального охоплення або регіони з дефіцитом певних професійних компетенцій.

У табл. 3.2 подано логіку трансформації чинної HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у стратегічну модель нового покоління, орієнтовану на воєнні та післявоєнні реалії України.

Таблиця 3.2

Трансформація HR-моделі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відповідно до
стратегічних пріоритетів розвитку

Елемент чинної HR-моделі	Обмеження, виявлене в аналізі	Необхідний стратегічний перехід	Очікуваний управлінський результат
1	2	3	4
Масовий рекрутинг	Висока залежність від зовнішнього ринку праці та дефіцит кандидатів	Перехід до моделі кадрового резерву, партнерства з освітніми закладами, ветеранськими платформами та програмами часткової зайнятості	Зменшення ризику незакритих вакансій і підвищення стабільності кадрового забезпечення

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Електронне навчання	Велика кількість курсів не завжди гарантує зміну поведінки в роботі	Перехід до персоналізованого навчання на основі карти компетенцій і сервісних КРІ	Підвищення практичної результативності навчання
Адаптація новачків	Недостатньо вимірюється утримання після випробувального періоду	Запровадження цифрового трекінгу адаптації 30-60-90 днів	Зниження ранньої плинності кадрів
Мотивація	Ризик недостатнього зв'язку мотивації з утриманням, сервісом і навантаженням	Перехід до гнучкої мотивації з урахуванням критичності посади, якості сервісу, наставництва й стабільності команди	Підвищення лояльності та залученості персоналу
Соціальна підтримка	Програми є наявними, але потребують вимірювання охоплення й ефекту	Створення системи моніторингу добробуту, вигорання та психологічної безпеки	Зменшення ризику емоційного виснаження працівників
Підтримка ветеранів	Наявні окремі інструменти підтримки, але потрібна стратегічна програма інтеграції	Формування програми «Veteran Retail Path» для працевлаштування, адаптації та розвитку ветеранів	Розширення кадрової бази та посилення соціальної відповідальності
Цифровізація операцій	Технології змінюють зміст праці, але потребують нових компетенцій персоналу	Розвиток цифрово-сервісного профілю працівника ритейлу	Підвищення якості клієнтського досвіду в автоматизованому середовищі
Лінійне управління	Реалізація HR-політики залежить від керуючих магазинів і старших змін	Запровадження програми розвитку лінійних HR-лідерів	Підвищення якості адаптації, наставництва, комунікації та утримання персоналу

Джерело: власна розробка автора на основі результатів дослідження у розділі 2.

Дані табл. 3.2 свідчать, що головний напрям розвитку HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» полягає не у створенні окремих розрізнених заходів, а у переході до системної моделі управління людськими ресурсами нового покоління. Вона має бути побудована на поєднанні стійкості, аналітичності, цифровізації, інклюзивності, ветеранської інтеграції та сервісної результативності. Якщо чинна модель уже забезпечує базову кадрову

функціональність, то оновлена модель повинна забезпечувати стратегічну передбачуваність: хто може звільнитися, де виникне дефіцит персоналу, які компетенції будуть критичними через 6-12 місяців, які працівники готові до внутрішнього просування, які магазини мають ризик перевантаження, які навчальні програми реально впливають на сервісну якість.

Важливим напрямом впливу стратегічних пріоритетів на HR-стратегію є переосмислення кадрової бази підприємства. В умовах довготривалої війни традиційна ставка лише на стандартний ринок праці є ризиковою. Підприємству доцільно активніше працювати з кількома новими кадровими групами: молоддю, яка може поєднувати роботу з навчанням; внутрішньо переміщеними особами; ветеранами й ветеранками; людьми старшого віку, які шукають стабільну зайнятість; жінками, готовими опановувати професії в логістиці, технічній підтримці, безпеці або операційному управлінні; працівниками, які потребують часткової зайнятості. Така кадрова диверсифікація не є лише соціальною ініціативою, а має практичну стратегічну цінність, оскільки розширює доступ підприємства до робочої сили в умовах демографічних втрат, мобілізації та міграції.

Окремо слід наголосити на пріоритеті психологічної безпеки. Для працівників роздрібної торгівлі воєнне середовище поєднується з високою інтенсивністю обслуговування, роботою під час повітряних тривог, контактом із великою кількістю покупців, ризиком конфліктних ситуацій, змінами графіків і фізичним навантаженням. За таких умов HR-стратегія повинна включати не лише доступ до психологічної підтримки, а й системне навчання керівників принципам *trauma-informed management*. Йдеться про здатність керівника розпізнавати ознаки виснаження, не посилювати тиск у кризовій ситуації, правильно комунікувати зміни, підтримувати новачків, працювати з ветеранами, запобігати токсичній поведінці в команді та створювати відчуття передбачуваності. Для ритейлу це безпосередньо впливає на якість сервісу, адже виснажений або демотивований працівник не може стабільно підтримувати високий рівень гостинності.

Отже, стратегічні пріоритети розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у сучасних умовах мають бути зосереджені на формуванні стійкої, цифрової, інклюзивної та аналітично керованої HR-моделі. Вплив цих пріоритетів на HR-стратегію полягає у переході від переважно процесного управління персоналом до стратегічного управління кадровою стійкістю, компетенціями, добробутом, ветеранською інтеграцією, сервісною поведінкою та лінійним лідерством. Для підприємства це означає, що людські ресурси мають розглядатися не як витратна стаття або допоміжна функція, а як основа безперервності роботи мережі, якості клієнтського досвіду та конкурентоспроможності в умовах війни й післявоєнного відновлення. Саме на цій основі в наступному підрозділі доцільно розробити конкретну модель вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

3.2 Вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами

Вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має спиратися не на формальне розширення наявних HR-процесів, а на їх перехід у формат інтегрованої системи кадрової стійкості. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство вже має розвинену HR-інфраструктуру: систему рекрутингу, адаптації, електронного навчання, соціальної підтримки, внутрішньої мобільності, цифрових сервісів і допомоги працівникам в умовах війни. Водночас слабкою зоною чинної моделі залишається недостатня аналітична прозорість HR-KPI, обмеженість даних щодо плинності кадрів, утримання новачків, ефективності адаптації, залученості працівників, вартості найму та впливу навчання на якість сервісу. Саме тому доцільно запропонувати модель «Silpo HR Resilience 360», яка поєднує HR-аналітику, прогнозування кадрових ризиків, адаптацію новачків, розвиток цифрово-сервісних компетенцій, ветеранську інтеграцію, психологічну безпеку та посилення ролі лінійних керівників.

Необхідність такої моделі зумовлена не лише внутрішніми результатами аналізу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а й загальною ситуацією на ринку праці України. Work.ua у березні 2025 року зафіксував, що після трьох років повномасштабного вторгнення ринок праці відновився більш як на 90 %, однак структура вакансій свідчить про високий попит саме на робочі спеціальності, сферу обслуговування, продажі, роздрібну торгівлю, логістику і складські функції, тобто на ті напрями, які є критично важливими для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [36]. У лютому 2025 року категорія «Роздрібна торгівля» мала 11 392 вакансії, а роботодавці все частіше маркували вакансії позначкою «Перевага ветеранам», кількість таких пропозицій зросла на 18 % до січня і становила 4 413 вакансій [36]. Це означає, що HR-стратегія великого ритейлера має одночасно працювати з дефіцитом лінійного персоналу, розвитком нових джерел рекрутингу та адаптацією до ветеранського ринку праці.

Запропонована модель «Silpo HR Resilience 360» має бути побудована як комплексна система стратегічного управління людськими ресурсами, у якій кожен HR-процес пов'язується з вимірюваним результатом. Її базова логіка полягає у переході від процесного HR-управління до data-driven HR, коли підприємство не лише здійснює підбір, навчання чи мотивацію персоналу, а й постійно вимірює їхній вплив на продуктивність, плинність, сервісну якість, адаптацію, навантаження, добробут і кадрову стійкість. Такий підхід відповідає сучасним європейським HR-трендам: McKinsey у HR Monitor 2025 наголошує, що планування робочої сили має переходити від короткострокових прогнозів чисельності до довгострокового сценарного планування майбутніх навичок, оскільки більшість організацій ще не пов'язують workforce planning із майбутньою потребою в компетенціях [34]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає необхідність планувати не лише кількість касирів, продавців, пекарів, комплектувальників чи адміністраторів, а й профілі компетенцій, потрібні для роботи із самокасами, «Вільнокасою», онлайн-замовленнями, доставкою, власним виробництвом, сервісними конфліктами й антикризовими ситуаціями.

У табл. 3.3 наведено структуру запропонованої моделі «Silpo HR Resilience 360» для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.3

Структура моделі «Silpo HR Resilience 360» для вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Блок моделі	Зміст управлінського рішення	Очікувана зміна в HR-стратегії
1	2	3
HR-аналітика та цифрова панель управління персоналом	Створення єдиної HR-dashboard із показниками плинності, утримання новачків, закриття вакансій, проходження навчання, absenteeism, внутрішнього просування, навантаження за змінами, сервісних оцінок і участі в програмах підтримки	Перехід від описового HR-управління до управління на основі даних
Прогнозне кадрове планування	Розрахунок потреби в персоналі за магазинами, регіонами, функціями, сезонністю, піковими навантаженнями, ризиками мобілізації та міграції	Зниження ризику незакритих вакансій і кадрового перевантаження
Адаптація 30-60-90	Впровадження цифрового трекінгу адаптації новачків протягом 30, 60 і 90 днів із фіксацією наставника, навчання, оцінки керівника та ризику звільнення	Зниження ранньої плинності кадрів і пришвидшення виходу новачків на стабільну продуктивність
Карта критичних компетенцій	Визначення компетенцій для ключових посад у магазинах, логістиці, власному виробництві, доставці, цифрових сервісах і лінійному управлінні	Узгодження навчання з реальною потребою бізнесу
Цифрово-сервісне навчання	Перехід від масового проходження курсів до персоналізованих навчальних треків за посадою, рівнем досвіду, результатами адаптації та сервісними KPI	Підвищення практичної результативності навчання
Ветеранський контур «Veteran Retail Path»	Працевлаштування, адаптація, мапування військових компетенцій на цивільні ролі, бадді-супровід, психологічна підтримка, навчання керівників і гнучкий вхід у роботу	Розширення кадрової бази та посилення соціальної відповідальності підприємства
Психологічна безпека та профілактика вигорання	Моніторинг ознак перевантаження, доступ до психологічної допомоги, навчання керівників trauma-informed management, робота з конфліктами й емоційним виснаженням	Зменшення ризику вигорання і підвищення стабільності команд
Лінійне HR-лідерство	Навчання керуючих магазинів, адміністраторів і старших змін наставництву, комунікації, адаптації новачків, роботі з ветеранами і зворотному зв'язку	Перенесення HR-стратегії з рівня офісу на рівень щоденного управління командами
Гнучка кадрова база	Залучення студентів, ВПО, ветеранів, працівників 50+, жінок у нетипові професії та кандидатів на часткову зайнятість	Зменшення залежності від традиційного ринку праці

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
HR-оцінка сервісної якості	Зв'язування HR-КРІ з якістю обслуговування, скаргами, швидкістю адаптації, результатами навчання та показниками роботи магазинів	Перетворення HR-функції на інструмент підвищення клієнтського досвіду

Джерело: власна розробка автора на основі [24], [30], [32-38].

Дані табл. 3.3 показують, що запропонована модель не замінює чинну HR-систему ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а добудовує її до рівня стратегічної керованості. Найважливіша зміна полягає у тому, що HR-служба має отримати не лише адміністративну й навчальну функцію, а й аналітичну роль. Якщо сьогодні у відкритих джерелах добре простежуються масштаби навчання, соціальної підтримки та цифровізації, то в оновленій моделі ключовим має стати постійне вимірювання зв'язку між HR-діями та результатами: чи зменшується рання плинність після адаптації, чи підвищується сервісна якість після навчання, чи знижуються незакриті вакансії після розширення кадрової бази, чи зменшується перевантаження після автоматизації графіків, чи покращується утримання працівників після програм психологічної підтримки.

Центральним елементом моделі має стати цифрова HR-dashboard, яка об'єднуватиме інформацію з кадрового обліку, навчальних платформ, графіків, рекрутингових каналів, оцінювання керівників, сервісних показників і програм підтримки працівників. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» така панель має бути побудована не лише на рівні компанії загалом, а й на рівні регіону, магазину, відділу та критичної посади. На рівні компанії вона дасть змогу бачити загальну кадрову стійкість, динаміку плинності, навчальне охоплення й ризики дефіциту. На рівні регіону вона покаже, де кадрові ризики зростають через міграцію, мобілізацію, конкуренцію за працівників або безпекову ситуацію. На рівні магазину HR-dashboard дозволить виявляти перевантажені команди, нестачу працівників за змінами, низьке утримання новачків, недостатнє навчальне охоплення або слабку роботу наставників.

Особливо важливим є блок адаптації 30-60-90, оскільки для ритейлу рання плинність працівників є одним із найболючіших ризиків. Замість формального

проходження випробувального терміну доцільно запровадити цифрову картку адаптації новачка. У ній має фіксуватися дата виходу на роботу, посада, магазин, наставник, пройдені електронні курси, практичні навички, оцінка керівника після 30, 60 і 90 днів, складність графіка, кількість змін, коментарі наставника, ризик звільнення й потреба у додатковій підтримці. Такий інструмент дозволить бачити не лише факт прийому працівника, а й якість його входження в роботу. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це особливо важливо, оскільки компанія має значну кількість лінійних посад, де швидкість адаптації прямо впливає на якість сервісу, навантаження команди та стабільність торговельного процесу.

Окремим блоком моделі має стати «Veteran Retail Path», тобто спеціалізована програма інтеграції ветеранів, мобілізованих працівників після повернення та членів їхніх сімей. Цей напрям відповідає сучасним державним і ринковим тенденціям. Кабінет Міністрів України повідомив, що у 2025 році до Державної служби зайнятості звернулося 18 тис. ветеранів, майже 4 тис. із них знайшли роботу, а 90,6 % опитаних підприємців заявили про готовність брати на роботу ветеранів і ветеранок [38]. Крім того, у 2026 році роботодавці, які працевлаштовують ветеранів на строк не менше року, можуть отримувати 100 % компенсації заробітної плати протягом шести місяців у межах установлених обмежень, а також компенсації за облаштування робочого місця для ветерана з пораненням [37]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це створює можливість поєднати соціальну відповідальність із практичним розширенням кадрової бази в умовах дефіциту персоналу.

Програма «Veteran Retail Path» має включати не лише працевлаштування, а й повний цикл переходу ветерана до цивільної роботи. Її початковим елементом має бути мапування військового досвіду на цивільні компетенції: дисципліна, відповідальність, робота в команді, кризова комунікація, управління ризиками, логістичне мислення, здатність діяти в стресових умовах, навички безпеки та лідерства можуть бути релевантними для посад у логістиці, охороні, адміністративному управлінні, наставництві, кризовому реагуванні, управлінні змінами й операційному менеджменті. Наступним елементом має бути бадді-

супровід протягом 90 днів, адаптаційний графік, психологічна підтримка, юридичне консультування, навчання керівників коректній взаємодії з ветеранами та можливість зміни ролі у разі фізичних або психологічних обмежень. У такий спосіб ветеранська інтеграція стає не разовою соціальною акцією, а частиною стратегічної HR-моделі.

Важливим елементом удосконаленої моделі має бути розвиток лінійного HR-лідерства. У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» HR-політика не може реалізовуватися лише через центральний офіс, оскільки щоденний досвід працівника формується на рівні магазину, зміни, відділу, виробничої зони або логістичної команди. Саме керуючий магазином, адміністратор, старший зміни чи керівник виробничого підрозділу впливає на адаптацію новачка, якість комунікації, розподіл навантаження, вирішення конфліктів, зворотний зв'язок і рішення працівника залишатися в компанії. Тому доцільно запровадити програму «HR-лідер зміни», яка навчить лінійних керівників не лише операційному контролю, а й наставництву, профілактиці вигорання, роботі з ветеранами, підтримці працівників під час кризових подій, комунікації складних змін і виявленню ранніх ознак демотивації.

У табл. 3.4 подано алгоритм упровадження моделі «Silpo HR Resilience 360».

Таблиця 3.4

Алгоритм упровадження моделі «Silpo HR Resilience 360» у ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Етап упровадження	Зміст робіт	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Діагностика HR-даних	Аудит наявних HR-показників, джерел даних, кадрового обліку, LMS, рекрутингу, графіків, адаптації та сервісних метрик	HR-департамент, ІТ-департамент, фінансовий департамент, операційні керівники	Визначення даних, яких бракує для стратегічного управління персоналом
Розробка HR-dash-board	Створення цифрової панелі з KPI плинності, адаптації, навчання, закриття вакансій, absenteeism, внутрішнього	HR-аналітики, ІТ-департамент, операційний менеджмент	Перехід до data-driven HR-управління

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
	просування, навантаження й сервісної якості		
Пілот у вибраних регіонах	Запуск моделі у групі магазинів різного формату, з різною інтенсивністю покупців і кадровими умовами	HR-департамент, регіональні директори, керуючі магазинами	Перевірка моделі на практиці без ризику для всієї мережі
Запуск адаптації 30-60-90	Впровадження цифрової картки новачка, наставництва, контрольних точок і оцінки ризику звільнення	HR-служба, керуючі магазинами, наставники	Зниження ранньої плинності та скорочення періоду входження в роботу
Формування карти компетенцій	Опис критичних компетенцій для касирів, продавців, комплектувальників, пекарів, кухарів, адміністраторів, керуючих і працівників цифрових сервісів	HR-департамент, операційні керівники, навчальний центр	Узгодження навчання з реальними потребами бізнесу
Запуск «Veteran Retail Path»	Мапування військового досвіду, адаптаційні маршрути, бадді-супровід, психологічна підтримка, навчання керівників	HR-департамент, юридична служба, служба безпеки, психологічна підтримка, керівники магазинів	Розширення кадрової бази та системна інтеграція ветеранів
Програма «HR-лідер зміни»	Навчання лінійних керівників наставництву, адаптації, управлінню конфліктами, роботі з вигоранням і підтримці працівників	HR-департамент, навчальний центр, регіональні керівники	Підвищення якості щоденного управління командами
Масштабування моделі	Поширення моделі на всю мережу після пілотного тестування, коригування KPI та інтеграція з мотиваційною системою	Топменеджмент, HR-департамент, IT-департамент, операційний менеджмент	Закріплення моделі як постійного елемента HR-стратегії

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 3.4 свідчать, що вдосконалення HR-моделі має здійснюватися поступово, а не через одномоментне впровадження великої кількості змін. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» важливо спочатку провести аудит HR-даних, оскільки без єдиного інформаційного поля неможливо якісно вимірювати ефективність адаптації, навчання, мотивації й утримання персоналу. Пілотний запуск доцільно здійснювати в магазинах різних форматів, оскільки кадрові ризики в супермаркеті з високою прохідністю, делікатес-маркеті, магазині з розвиненою кулінарією або торговельному об'єкті в прифронтовому регіоні будуть

відрізнятися. Лише після перевірки моделі на різних типах магазинів доцільно масштабувати її на всю мережу.

Удосконалена модель має також змінити підхід до навчання персоналу. Чинна система вже має велику кількість електронних курсів і завершених навчань, однак її стратегічна ефективність залежатиме від того, наскільки навчання буде персоналізованим і пов'язаним із конкретними компетентнісними розривами. Deloitte у 2025 Global Human Capital Trends наголошує, що організації мають одночасно досягати бізнес-результатів і людських результатів, а прогрес у підвищенні людської продуктивності залишається повільним навіть за наявності нових технологій і штучного інтелекту [33]. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» це означає, що електронні курси мають бути не лише масовим інструментом навчання, а частиною персоналізованої траєкторії розвитку: новачок має отримувати базовий адаптаційний трек, працівник із сервісними помилками – трек клієнтської комунікації, працівник біля самокас – цифрово-сервісний трек, наставник – трек менторства, а керівник зміни – трек лінійного HR-лідерства.

Для підвищення практичності моделі доцільно запровадити матрицю HR-KPI, яка визначатиме показники для кожного блоку моделі. У табл. 3.5 подано рекомендовану систему KPI для «Silpo HR Resilience 360».

Таблиця 3.5

Рекомендована система KPI для моделі «Silpo HR Resilience 360»

Блок моделі	KPI для вимірювання	Управлінське призначення KPI
1	2	3
Рекрутинг	Середній строк закриття вакансії, частка незакритих критичних вакансій, вартість найму, частка кандидатів із нових каналів	Дас змогу оцінювати швидкість і якість кадрового забезпечення
Адаптація	Утримання новачків після 30, 60 і 90 днів, частка завершених адаптаційних карток, оцінка наставника, оцінка керівника	Дозволяє знижувати ранню плинність і покращувати входження працівників у роботу
Навчання	Завершення обов'язкових курсів, результат тестування, зв'язок навчання з сервісними помилками, частка працівників із закритими компетентнісними розривами	Переводить навчання з формального проходження курсів у вимірюваний розвиток компетенцій
Продуктивність	Чистий дохід на одного працівника, валовий прибуток на одного працівника,	Дас змогу контролювати баланс між ефективністю і перевантаженням

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
	продуктивність за відділами, навантаження за змінами	
Утримання персоналу	Плинність за посадами, причини звільнень, середня тривалість роботи, частка внутрішніх підвищень	Дозволяє виявляти проблемні посади, магазини й управлінські практики
Психологічна безпека	Кількість звернень по підтримку, індекс вигорання, оцінка якості комунікації з керівником, absenteeism	Показує стан добробуту працівників і ризик втрати кадрової стійкості
Ветеранська інтеграція	Кількість працевлаштованих ветеранів, утримання після 6 місяців, завершення адаптаційного маршруту, кількість керівників, які пройшли навчання	Дозволяє оцінити не факт працевлаштування, а якість реінтеграції
Лінійне HR-лідерство	Частка керівників, що пройшли навчання, показники плинності в командах, якість адаптації новачків, оцінка зворотного зв'язку	Дає змогу виміряти вплив керівників на стабільність і залученість команд
Сервісна якість	Кількість клієнтських скарг, сервісна оцінка магазину, швидкість обслуговування, зв'язок сервісних показників із навчанням і графіками	Показує вплив HR-моделі на клієнтський досвід

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 3.5 демонструють, що ключова відмінність удосконаленої моделі полягає у вимірюваності. HR-стратегія має оцінюватися не кількістю проведених заходів, а їхнім впливом на конкретні результати. Наприклад, адаптація повинна вимірюватися не фактом проведення вступного навчання, а часткою новачків, які залишилися після 90 днів. Навчання має оцінюватися не лише кількістю завершених курсів, а зменшенням помилок, підвищенням сервісної якості та закриттям компетентнісних розривів. Соціальна підтримка повинна аналізуватися не лише через наявність програм, а через охоплення працівників, зниження absenteeism і зменшення ознак вигорання. Саме така логіка робить HR-модель стратегічною, а не процедурною.

Важливим практичним рішенням у межах моделі має бути створення карти критичних посад і компетенцій. Для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» до критичних посад доцільно віднести керуючих магазинів, адміністраторів, касирів, працівників самокас, комплектувальників онлайн-замовлень, кухарів, пекарів, працівників логістики, фахівців із цифрових сервісів, наставників і HR-фахівців регіонального рівня. Для кожної такої посади потрібно визначити мінімальний

набір компетенцій, резерв заміщення, ризик дефіциту, необхідний строк навчання, можливість перекваліфікації з інших посад і критичність для безперервності роботи магазину. У воєнних умовах така карта має особливе значення, оскільки мобілізація, міграція або раптові безпекові події можуть швидко змінити доступність персоналу в окремому регіоні.

Удосконалення мотиваційної складової моделі має бути пов'язане з переходом до гнучкої мотивації, орієнтованої на утримання працівників критичних посад, наставництво, сервісну якість і командну стабільність. Для великого ритейлера не всі посади мають однакову критичність, тому мотиваційна система повинна враховувати дефіцитність професії, складність графіка, рівень клієнтського контакту, участь у навчанні новачків, роботу в складних регіонах, виконання сервісних стандартів і внесок у стабільність команди. Особливе місце має посісти мотивація наставників, оскільки саме вони можуть знизити ранню плинність новачків. Якщо наставництво залишається неформальним обов'язком без визнання і мотивації, його якість буде нестабільною. Якщо ж наставник отримує статус, навчання, KPI та винагороду за успішне утримання новачка після 90 днів, адаптація перетворюється на керований HR-процес.

Окремим напрямом має бути розвиток психологічної безпеки. Для цього доцільно запровадити короткий квартальний pulse survey для працівників магазинів і виробничих підрозділів, який вимірюватиме зрозумілість завдань, справедливість графіка, підтримку керівника, рівень втоми, готовність рекомендувати компанію як роботодавця, доступність психологічної допомоги й відчуття безпеки на робочому місці. Результати такого опитування повинні аналізуватися не лише в середньому по компанії, а за магазинами, регіонами й категоріями посад. Це дозволить виявляти команди з підвищеним ризиком вигорання ще до того, як він проявиться через звільнення, конфлікти, помилки або погіршення сервісу.

Отже, вдосконалення моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно здійснювати через упровадження

комплексної моделі «Silpo HR Resilience 360», яка поєднує HR-аналітику, прогнозне кадрове планування, адаптацію 30-60-90, карту критичних компетенцій, персоналізоване цифрово-сервісне навчання, ветеранську інтеграцію, психологічну безпеку, розвиток лінійного HR-лідерства та вимірювані HR-KPI. Така модель відповідає новим реаліям України, оскільки враховує кадровий дефіцит, мобілізацію, міграцію, воєнне навантаження, потребу в працевлаштуванні ветеранів, цифровізацію ритейлу та необхідність підтримувати якість сервісу в умовах нестабільності. Її впровадження дозволить підприємству перейти від розвиненої, але переважно процесної HR-системи до стратегічної моделі управління людським капіталом, здатної забезпечувати кадрову стійкість, продуктивність і конкурентоспроможність у воєнний та післявоєнний період.

3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії

Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мають бути спрямовані не на формальне розширення кадрових заходів, а на перетворення запропонованої моделі «Silpo HR Resilience 360» у практичний управлінський проєкт із конкретними строками, відповідальними, бюджетом, KPI та очікуваним економічним ефектом. Проведений аналіз показав, що підприємство вже має сильну HR-інфраструктуру, зокрема електронне навчання, соціальну підтримку, програми роботи з мобілізованими й ветеранами, цифрові сервіси та розвинену корпоративну культуру. Водночас проблемними зонами залишаються недостатня прозорість HR-аналітики, відсутність у відкритих джерелах системних KPI щодо плинності кадрів і утримання новачків, ризик інтенсифікації праці, кадровий дефіцит, воєнне психологічне навантаження та потреба у глибшому зв'язку між навчанням, сервісною якістю і продуктивністю. Саме тому практична реалізація HR-стратегії має спиратися на

вимірювані управлінські рішення, які дозволять не лише підтримувати персонал, а й підвищувати кадрову стійкість підприємства.

У табл. 3.6 наведено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таблиця 3.6

Рекомендації щодо підвищення ефективності реалізації HR-стратегії ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

Рекомендація	Зміст управлінського рішення	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4
Запровадження HR-dashboard	Створення єдиної цифрової панелі для моніторингу плинності кадрів, адаптації, навчання, закриття вакансій, absenteeism, навантаження, сервісних показників і внутрішнього просування	HR-департамент, IT-департамент, фінансовий департамент, операційні керівники	Перехід від описового HR-управління до управління людськими ресурсами на основі даних
Впровадження адаптації 30-60-90	Створення цифрової картки новачка, закріплення наставника, контроль адаптації після 30, 60 і 90 днів, фіксація ризику раннього звільнення	HR-служба, керуючі магазинами, наставники	Зменшення ранньої плинності кадрів і прискорення виходу новачків на стабільну продуктивність
Розвиток програми «HR-лідер зміни»	Навчання керуючих магазинів, адміністраторів і старших змін наставництву, управлінню конфліктами, зворотному зв'язку, роботі з ветеранами та профілактиці вигорання	HR-департамент, навчальний центр, регіональні керівники	Підвищення якості щоденного управління командами та стабільності персоналу
Запуск «Veteran Retail Path»	Мапування військових компетенцій, бадді-супровід, психологічна підтримка, адаптаційний графік, юридичне консультування і підбір релевантних посад	HR-департамент, юридична служба, служба безпеки, психологічна підтримка	Розширення кадрової бази, якісна реінтеграція ветеранів і посилення соціальної відповідальності
Персоналізація навчання	Побудова навчальних треків за посадою, рівнем досвіду, результатами адаптації, сервісними помилками й цифровими компетенціями	HR-департамент, навчальний центр, керівники функціональних напрямів	Підвищення практичної результативності навчання та зменшення формального проходження курсів
Моніторинг психологічної безпеки	Проведення коротких pulse survey, оцінка рівня втоми, підтримки керівника,	HR-департамент, керівники магазинів, служба	Зниження ризику емоційного виснаження,

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
	справедливості графіків, доступності психологічної допомоги та ризику вигорання	підтримки працівників	конфліктності та втрати персоналу
Формування карти критичних посад	Визначення посад, без яких неможлива стабільна робота магазинів, логістики, виробництва й цифрових сервісів, а також резерву заміщення для них	HR-департамент, операційний менеджмент, регіональні директори	Підвищення кадрової стійкості в умовах мобілізації, міграції та воєнних ризиків

Джерело: власна розробка автора на основі результатів дослідження у розділі 2 та [24], [30], [32-38].

Дані табл. 3.6 показують, що запропоновані рекомендації мають взаємопов'язаний характер. HR-dashboard створює інформаційну основу для прийняття рішень, адаптація 30-60-90 знижує ранню плинність, програма «HR-лідер зміни» переносить HR-стратегію на рівень щоденного управління персоналом, «Veteran Retail Path» розширює кадрову базу в умовах війни, персоналізоване навчання підвищує практичну віддачу електронних курсів, моніторинг психологічної безпеки зменшує ризик вигорання, а карта критичних посад забезпечує готовність підприємства до кадрових розривів. Отже, йдеться не про окремі HR-заходи, а про цілісний механізм підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

У табл. 3.7 наведено рекомендований календарний план реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.7

План реалізації рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Етап	Період реалізації	Основні роботи	Очікуваний результат
1	2	3	4
Підготовка і аудит HR-даних	06.2026-07.2026	Аналіз наявних кадрових даних, визначення джерел інформації, узгодження HR-KPI, формування карти критичних посад	Сформовано основу для HR-dashboard і визначено показники, які потрібно відстежувати

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Розробка цифрових інструментів	08.2026-10.2026	Створення HR-dashboard, цифрової картки адаптації 30-60-90, шаблонів pulse survey і матриці компетенцій	Підготовлено цифрову інфраструктуру для управління HR-стратегією
Пілотне впровадження	11.2026-01.2027	Запуск моделі в групі магазинів різного формату, навчання лінійних керівників, тестування адаптації новачків і HR-dashboard	Перевірено працездатність моделі на практиці та виявлено потреби в коригуванні
Запуск ветеранського контуру	11.2026-02.2027	Впровадження «Veteran Retail Path», навчання керівників, підготовка бадді, налагодження юридичної та психологічної підтримки	Створено системний механізм адаптації ветеранів і мобілізованих працівників після повернення
Масштабування	02.2027-05.2027	Поширення моделі на більшу кількість магазинів, інтеграція КРІ в управлінську звітність, коригування мотивації наставників	HR-стратегія переходить від пілоту до регулярної управлінської практики
Оцінка результативності	06.2027	Порівняння КРІ до і після впровадження, розрахунок економічного ефекту, визначення подальших коригувань	Отримано доказову базу для масштабування моделі на всю мережу

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 3.7 свідчать, що впровадження рекомендацій доцільно здійснювати поетапно. Для великої торговельної мережі одномоментна зміна HR-моделі є ризиковою, оскільки може створити надмірне навантаження на HR-департамент, IT-службу, керівників магазинів і лінійний персонал. Тому спочатку необхідно провести аудит HR-даних і сформулювати КРІ, потім створити цифрові інструменти, після цього протестувати модель у пілотному форматі, окремо запуснути ветеранський контур, а вже потім масштабувати рішення. Така

логіка знижує ризик формального впровадження і дає змогу адаптувати модель до різних форматів магазинів, регіональних умов і кадрових ризиків.

Для практичної реалізації рекомендацій необхідно визначити орієнтовний бюджет. Розрахунок подано як управлінську оцінку витрат на перший рік упровадження моделі, оскільки точні внутрішні кошториси підприємства у відкритому доступі відсутні. Бюджет не включає базовий фонд оплати праці, а охоплює лише додаткові витрати на цифровізацію, навчання, наставництво, аналітику, психологічну підтримку та ветеранську інтеграцію.

У табл. 3.8 розраховано бюджет упровадження рекомендацій.

Таблиця 3.8

Орієнтовний бюджет упровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Напрямок витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн
Розробка HR-dashboard	Налаштування цифрової панелі, інтеграція кадрових, навчальних, рекрутингових і сервісних даних	2 800
Адаптація 30-60-90	Розробка цифрової картки новачка, методичних матеріалів, наставницьких чек-листів, тестування в магазинах	1 300
Мотивація наставників	Винагороди наставникам за успішне проходження адаптації новачками та утримання після 90 днів	900
Програма «HR-лідер зміни»	Навчання керуючих магазинів, адміністраторів і старших змін, підготовка тренерів і навчальних матеріалів	2 000
Карта критичних посад і компетенцій	Опис критичних ролей, компетентнісних профілів, резерву заміщення та навчальних треків	1 100
«Veteran Retail Path»	Мапування військового досвіду, бадді-супровід, навчання керівників, юридична й психологічна підтримка	1 400
Моніторинг психологічної безпеки	Pulse survey, аналітика ризику вигорання, консультаційна підтримка, навчання з trauma-informed management	1 200
Проектне управління та оцінка ефективності	Координація впровадження, аудит результатів, коригування KPI, підготовка підсумкової аналітики	600
Загальний бюджет	Сума витрат за всіма напрямками	11 300

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 3.8 показують, що орієнтовний бюджет упровадження рекомендацій становить 11 300 тис. грн. Найбільші витрати припадають на HR-dashboard і розвиток лінійного HR-лідерства, оскільки саме ці напрями

створюють основу для системного управління персоналом. Витрати на адаптацію, наставництво, карту компетенцій, ветеранську інтеграцію та психологічну безпеку є відносно помірними щодо масштабу підприємства, але мають високий стратегічний ефект, оскільки спрямовані на зниження плинності, підтримку кадрової стійкості, покращення сервісної якості та зменшення управлінських ризиків. Ураховуючи, що чистий дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2025 році становив 106 070 869 тис. грн, запропонований бюджет дорівнює лише близько 0,011 % річного чистого доходу, що робить його фінансово прийнятним для підприємства такого масштабу [24].

Для оцінки результативності рекомендацій необхідно визначити KPI до і після впровадження. Частина вихідних показників є наявною у відкритих даних, зокрема чистий дохід на одного працівника, навчальне охоплення, цифровізація самокас і інтегральна оцінка HR-моделі. Водночас для показників плинності, утримання новачків, строку закриття вакансій і психологічної безпеки у відкритих джерелах немає точних значень, тому для них доцільно фіксувати не поточну базу, а цільовий управлінський стандарт, який має бути виміряний після запуску HR-dashboard.

У табл. 3.9 наведено очікувані KPI реалізації рекомендацій.

Таблиця 3.9

Очікувані KPI після впровадження рекомендацій щодо підвищення
ефективності HR-стратегії

KPI	Базове значення	Цільове значення після впровадження	Очікуване управлінське значення
1	2	3	4
Інтегральна оцінка HR-моделі	4,27 бала	не менше 4,55 бала	Підвищення стратегічної зрілості HR-моделі
Чистий дохід на одного працівника	3,28 млн грн/особу	не менше 3,30 млн грн/особу за рахунок ефекту програми	Підвищення економічної віддачі персоналу
Завершені електронні курси на одного працівника	10,26 курсу	не менше 10 курсів із прив'язкою до компетентнісних профілів	Збереження масштабу навчання з підвищенням його прикладної результативності
Охоплення новачків адаптацією 30-60-90	показник не розкрито	не менше 90 % новачків	Зниження ранньої плинності та прискорення входу в роботу

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Утримання новачків після 90 днів	показник не розкрито	зростання не менше ніж на 5 в.п.	Підвищення стабільності персоналу на лінійних посадах
Середній строк закриття критичної вакансії	показник не розкрито	не більше 21 календарного дня	Зниження ризику кадрових розривів у магазинах і логістиці
Частка керівників, які пройшли програму «HR-лідер зміни»	0 % для нової програми	не менше 80 % учасників пілоту	Підвищення якості наставництва, комунікації та утримання персоналу
Частка критичних посад із резервом заміщення	показник не розкрито	не менше 70 % критичних посад	Підвищення кадрової стійкості в умовах мобілізації та міграції
Охоплення pulse survey	0 % для нового інструменту	не менше 60 % працівників пілотних підрозділів	Виявлення ризиків вигорання й перевантаження до їх переходу у звільнення
Утримання ветеранів після 6 місяців роботи	показник не розкрито	не менше 75 % учасників програми	Оцінка якості ветеранської інтеграції, а не лише факту працевлаштування

Джерело: власна розробка автора.

Дані табл. 3.9 показують, що ефективність реалізації HR-стратегії має вимірюватися не одним фінансовим показником, а системою взаємопов'язаних КРІ. Найважливішою зміною є перехід від невимірюваних або закритих кадрових параметрів до регулярного управлінського моніторингу. Якщо підприємство почне фіксувати утримання новачків, строк закриття критичних вакансій, охоплення адаптацією, психологічну безпеку, резерв заміщення й результативність наставництва, HR-служба зможе не лише реагувати на кадрові проблеми, а й прогнозувати їх. Саме це є головною умовою підвищення ефективності HR-стратегії в умовах війни та кадрової нестабільності.

Економічний ефект від упровадження рекомендацій доцільно оцінювати за трьома складовими: додатковий валовий прибуток від покращення сервісної якості та зменшення кадрових розривів, економія на зменшенні ранніх звільнень, а також економія від кращого планування графіків, заміщення і зменшення організаційних втрат. Оскільки точні внутрішні показники плинності, витрат на найм і втрат від незакритих змін у відкритому доступі відсутні, розрахунок здійснюється за консервативним управлінським сценарієм. Він не претендує на

відображення внутрішньої бухгалтерської інформації підприємства, але дає змогу показати економічну логіку доцільності рекомендацій.

Коефіцієнт валового прибутку розраховується за формулою:

$$Квп = ВП / ЧД, \quad (3.1)$$

де Квп – коефіцієнт валового прибутку; ВП – валовий прибуток підприємства; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

$$Квп = 33\,903\,513 / 106\,070\,869 = 0,3196.$$

Отримане значення показує, що на 1 грн чистого доходу підприємство у 2025 році отримувало близько 0,3196 грн валового прибутку. Для розрахунку очікуваного ефекту від покращення сервісу, зниження кадрових розривів і стабілізації роботи команд приймається обережне припущення, що впровадження рекомендацій забезпечить приріст чистого доходу лише на 0,05 % від бази 2025 року. Такий показник є дуже помірним щодо масштабу підприємства, але навіть незначне покращення в ритейлі дає відчутний фінансовий результат через великий обсяг обороту.

Додатковий валовий прибуток від приросту чистого доходу розраховується за формулою:

$$Едп = ЧД \times \Delta ЧД \times Квп, \quad (3.2)$$

де Едп – додатковий валовий прибуток; ЧД – чистий дохід 2025 року; $\Delta ЧД$ – очікуваний приріст чистого доходу; Квп – коефіцієнт валового прибутку.

$$Едп = 106\,070\,869 \times 0,0005 \times 0,3196 = 16\,948 \text{ тис. грн.}$$

Економія від зниження ранньої плинності кадрів розраховується за формулою:

$$Епл = Nзб \times Взв, \quad (3.3)$$

де Епл – економія від зменшення ранніх звільнень; Nзб – кількість попереджених ранніх звільнень; Взв – розрахункові витрати на одне раннє звільнення.

Для консервативного сценарію приймається, що система адаптації 30-60-90, наставництво і кращий контроль ризику звільнення дозволять попередити 350 ранніх звільнень на рік. Розрахункові витрати на одне раннє звільнення

приймаються на рівні 18 тис. грн, що включає мінімальні витрати на пошук, оформлення, первинне навчання, час наставника і втрату продуктивності в період заміщення.

$$E_{пл} = 350 \times 18 = 6\,300 \text{ тис. грн.}$$

Економія від кращого планування графіків, заміщення і зменшення організаційних втрат розраховується як 0,003 % чистого доходу 2025 року. Така частка є обережною, оскільки вона враховує лише мінімальний ефект від зниження понаднормового навантаження, незакритих змін, помилок у плануванні та втрат через нестачу персоналу.

$$E_{орг} = ЧД \times 0,00003,$$

де $E_{орг}$ – економія від покращення організації кадрового планування; ЧД – чистий дохід підприємства.

$$E_{орг} = 106\,070\,869 \times 0,00003 = 3\,182 \text{ тис. грн.}$$

Загальний очікуваний ефект розраховується за формулою:

$$E_{заг} = E_{дп} + E_{пл} + E_{орг}, \quad (3.4)$$

де $E_{заг}$ – загальний очікуваний економічний ефект.

$$E_{заг} = 16\,948 + 6\,300 + 3\,182 = 26\,430 \text{ тис. грн.}$$

Чистий економічний ефект розраховується за формулою:

$$E_{ч} = E_{заг} - В_{заг}, \quad (3.5)$$

де $E_{ч}$ – чистий економічний ефект; $В_{заг}$ – загальний бюджет упровадження рекомендацій.

$$E_{ч} = 26\,430 - 11\,300 = 15\,130 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності витрат розраховується за формулою:

$$К_{еф} = E_{заг} / В_{заг}, \quad (3.6)$$

де $К_{еф}$ – коефіцієнт ефективності витрат.

$$К_{еф} = 26\,430 / 11\,300 = 2,34.$$

Отже, кожна 1 грн витрат на впровадження рекомендацій може забезпечити 2,34 грн очікуваного економічного ефекту. Рентабельність рекомендацій розраховується за формулою:

$$R = E_{ч} / В_{заг} \times 100 \%, \quad (3.7)$$

де R – рентабельність рекомендацій.

$$R = 15\,130 / 11\,300 \times 100 \% = 133,9 \%$$

Строк окупності розраховується за формулою:

$$\text{Ток} = \text{Взаг} / \text{Езаг} \times 12, \quad (3.8)$$

де Ток – строк окупності у місяцях.

$$\text{Ток} = 11\,300 / 26\,430 \times 12 = 5,1 \text{ місяця.}$$

У табл. 3.10 узагальнено розрахунок очікуваної економічної ефективності рекомендацій.

Таблиця 3.10

Розрахунок очікуваної економічної ефективності рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Значення, тис. грн	Пояснення
Додатковий валовий прибуток від приросту чистого доходу	16 948	Розраховано за умови приросту чистого доходу на 0,05 % і коефіцієнта валового прибутку 0,3196
Економія від зниження ранньої плинності кадрів	6 300	Розраховано за умови попередження 350 ранніх звільнень і витрат 18 тис. грн на одне звільнення
Економія від кращого планування графіків і заміщення	3 182	Розраховано як 0,003 % чистого доходу 2025 року
Загальний очікуваний економічний ефект	26 430	Сума трьох складових ефекту
Загальний бюджет упровадження	11 300	Витрати на HR-dashboard, адаптацію, наставництво, навчання, ветеранський контур і психологічну безпеку
Чистий економічний ефект	15 130	Різниця між загальним ефектом і бюджетом
Коефіцієнт ефективності витрат	2,34	На 1 грн витрат припадає 2,34 грн очікуваного ефекту
Рентабельність рекомендацій	133,90%	Співвідношення чистого ефекту до бюджету впровадження
Строк окупності	5,1 місяця	Очікуваний період повернення вкладених коштів

Джерело: власна розробка автора на основі [24] і власних розрахунків.

Дані табл. 3.10 свідчать, що впровадження рекомендацій є економічно доцільним навіть за консервативного сценарію. Очікуваний економічний ефект становить 26 430 тис. грн, чистий ефект – 15 130 тис. грн, коефіцієнт ефективності витрат – 2,34, рентабельність – 133,9 %, а строк окупності – близько

5,1 місяця. Важливо, що найбільша частина ефекту формується не за рахунок скорочення персоналу, а через підвищення якості сервісу, стабілізацію команд, зменшення ранньої плинності, кращу організацію змін і точніше кадрове планування. Це принципово важливо для HR-стратегії воєнного періоду, оскільки її метою має бути не зменшення чисельності працівників, а підвищення стійкості, продуктивності й керованості людського капіталу.

Для перевірки стійкості розрахунку доцільно подати сценарний аналіз ефективності рекомендацій. У табл. 3.11 наведено песимістичний, базовий та оптимістичний сценарії.

Таблиця 3.11

Сценарний аналіз очікуваної ефективності рекомендацій щодо реалізації
HR-стратегії

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Приріст чистого доходу від покращення сервісу, %	0,03	0,05	0,08
Попереджені ранні звільнення, осіб	200	350	500
Економія від організаційних втрат, тис. грн	2 000	3 182	4 500
Загальний очікуваний ефект, тис. грн	15 769	26 430	40 617
Чистий економічний ефект, тис. грн	4 469	15 130	29 317
Строк окупності, міс.	8,6	5,1	3,3

Джерело: власна розробка автора на основі [24] і власних розрахунків.

Сценарний аналіз у табл. 3.11 підтверджує стійкість запропонованих рекомендацій. Навіть за песимістичного сценарію, коли приріст чистого доходу становить лише 0,03 %, кількість попереджених ранніх звільнень – 200 осіб, а економія від організаційних втрат – 2 000 тис. грн, проєкт залишається економічно доцільним: чистий ефект становить 4 469 тис. грн, а строк окупності – 8,6 місяця. За базового сценарію окупність становить 5,1 місяця, а за оптимістичного – 3,3 місяця. Це означає, що рекомендації мають достатній запас фінансової стійкості та можуть бути реалізовані без надмірного бюджетного ризику для підприємства.

Отже, підвищення ефективності реалізації HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» доцільно забезпечувати через практичне впровадження моделі «Silpro HR

Resilience 360», яка об'єднує HR-dashboard, адаптацію 30-60-90, розвиток лінійного HR-лідерства, персоналізоване навчання, карту критичних посад, ветеранську інтеграцію та моніторинг психологічної безпеки. Розрахунки показали, що за орієнтовного бюджету 11 300 тис. грн очікуваний економічний ефект може становити 26 430 тис. грн, чистий ефект – 15 130 тис. грн, а строк окупності – близько 5,1 місяця. Головна управлінська перевага запропонованих рекомендацій полягає в тому, що вони не спрямовані на скорочення персоналу, а забезпечують вищу віддачу людського капіталу через кращу адаптацію, нижчу ранню плинність, точніше кадрове планування, розвиток компетенцій, підтримку ветеранів і психологічну стійкість команд у воєнних та післявоєнних умовах України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що подальший розвиток моделі стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» має здійснюватися з урахуванням нових реалій України, зокрема воєнного стану, кадрового дефіциту, мобілізації, міграції, психологічного навантаження на працівників, цифровізації ритейлу та потреби в інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці. Визначено, що стратегічними пріоритетами HR-стратегії підприємства мають стати кадрова стійкість, прогнозне планування персоналу, data-driven HR, розвиток цифрово-сервісних компетенцій, підтримка лінійного HR-лідерства, психологічна безпека працівників і розширення кадрової бази за рахунок молоді, ВПО, ветеранів, працівників старшого віку та кандидатів на часткову зайнятість.

Запропоновано вдосконалити чинну HR-модель підприємства через упровадження комплексної моделі «Silpo HR Resilience 360», яка поєднує HR-dashboard, прогнозне кадрове планування, адаптацію новачків за схемою 30-60-90, карту критичних компетенцій, персоналізоване цифрово-сервісне навчання, програму «Veteran Retail Path», моніторинг психологічної безпеки та розвиток

лінійних керівників як носіїв HR-стратегії на рівні магазинів і змін. Такий підхід дозволяє перейти від розвиненої, але переважно процесної HR-системи до стратегічної моделі управління людським капіталом, у якій кадрові рішення приймаються на основі даних, прогнозів, ризиків і вимірюваних KPI.

Розрахунок ефективності запропонованих рекомендацій показав їх економічну доцільність. Орієнтовний бюджет упровадження становить 11 300 тис. грн, очікуваний економічний ефект – 26 430 тис. грн, чистий економічний ефект – 15 130 тис. грн, коефіцієнт ефективності витрат – 2,34, рентабельність рекомендацій – 133,9 %, а строк окупності – близько 5,1 місяця. Отже, запропоновані заходи спрямовані не на скорочення персоналу, а на підвищення стійкості, продуктивності, залученості та керованості людського капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у воєнних і післявоєнних умовах.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі теоретично обґрунтовано та розроблено практичні рекомендації щодо розвитку моделей стратегічного управління людськими ресурсами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У результаті дослідження встановлено, що стратегічне управління людськими ресурсами є не допоміжною кадровою функцією, а повноцінною складовою системи менеджменту підприємства, яка забезпечує зв'язок між довгостроковими цілями організації та фактичним кадровим потенціалом. Його сутність полягає у плануванні, розвитку, мотивації, оцінюванні й утриманні працівників як носіїв компетенцій, професійного досвіду, організаційної поведінки, сервісної культури та інноваційного потенціалу. На відміну від традиційного кадрового адміністрування, стратегічне HR-управління орієнтується не лише на поточне забезпечення підприємства персоналом, а й на формування людського капіталу, здатного підтримувати конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість підприємства.

Узагальнення сучасних моделей стратегічного управління людськими ресурсами показало, що для великого підприємства роздрібної торгівлі недоцільно застосовувати одну ізольовану модель. Універсалістська, ситуаційна, ресурсно-орієнтована, компетентнісна, АМО-, HPWS-, цифрова, інклюзивна та ESG-орієнтована моделі розкривають різні аспекти стратегічної ролі персоналу, тому найбільш ефективним є комбінований підхід. Для сфери ритейлу HR-стратегія має враховувати масовість персоналу, високу залежність якості сервісу від лінійних працівників, змінність графіків, кадрову плинність, омніканальність продажів, цифровізацію, безпекові ризики та потребу у швидкому навчанні. Це дозволило сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу HR-системи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» засвідчив, що підприємство є великою багатоформатною торговельною мережею з розгалуженою організаційною структурою, значною чисельністю персоналу, власним виробництвом, логістичними підрозділами, цифровими сервісами та сервісно

орієнтованою корпоративною культурою. У 2023-2025 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку ключових економічних показників: чистий дохід, валовий прибуток, операційний результат і продуктивність праці зростали швидше, ніж чисельність персоналу. Це свідчить про загальну результативність діяльності підприємства та підвищення економічної віддачі людських ресурсів. Водночас масштаб мережі, кадрова різноманітність, воєнні ризики, дефіцит персоналу, мобілізація, міграція та потреба в підтриманні стабільної якості сервісу зумовлюють стратегічне значення системи управління людськими ресурсами.

Дослідження кадрової політики та HR-процесів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показало, що підприємство сформувало комплексну систему управління персоналом, яка охоплює рекрутинг, відбір, адаптацію, електронне й практичне навчання, мотивацію, соціальну підтримку, внутрішню мобільність, цифровізацію HR-процесів і допомогу працівникам в умовах війни. Найбільш розвиненими елементами кадрової політики є навчальна інфраструктура, соціальна турбота, гнучкість рекрутингу, підтримка мобілізованих і ветеранів, антикризові HR-програми та сервісно орієнтована корпоративна культура. Разом із тим встановлено, що відкриті джерела не містять достатньо інформації про плинність кадрів, утримання новачків, залученість персоналу, причини звільнень, ефективність адаптації та результативність мотиваційних програм, що обмежує повноту стратегічної оцінки HR-системи.

Оцінка ефективності чинної моделі стратегічного управління людськими ресурсами засвідчила її достатньо високий рівень результативності. У 2023-2025 роках чистий дохід на одного працівника зріс із 2,84 млн грн до 3,28 млн грн, тобто на 15,6 %, валовий прибуток на одного працівника – з 0,81 млн грн до 1,05 млн грн, тобто на 28,8 %, а операційний прибуток на одного працівника – з 0,04 млн грн до 0,10 млн грн. Інтегральна оцінка чинної HR-моделі становила 4,27 бала з 5 можливих, або 85,4 %, що дає підстави оцінити її як стратегічно зрілу, але не завершену. Її сильними сторонами є економічна віддача персоналу, масштабне цифрове навчання, висока цифровізація операцій, соціально-

антикризова підтримка та зв'язок HR-процесів із бізнес-стратегією підприємства. Основними обмеженнями залишаються недостатня прозорість HR-аналітики, ризик інтенсифікації праці, кадровий дефіцит і потреба у системному вимірюванні ефективності адаптації, навчання, мотивації та утримання персоналу.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку HR-стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у сучасних умовах України. Визначено, що подальший розвиток моделі стратегічного управління людськими ресурсами має враховувати воєнний стан, мобілізацію, міграцію, психологічне навантаження на працівників, кадровий дефіцит, цифровізацію ритейлу та потребу в інтеграції ветеранів у цивільний ринок праці. Пріоритетними напрямками визначено кадрову стійкість, прогнозне планування персоналу, data-driven HR, розвиток цифрово-сервісних компетенцій, підтримку лінійного HR-лідерства, психологічну безпеку працівників, ветеранську інтеграцію та розширення кадрової бази за рахунок молоді, внутрішньо переміщених осіб, працівників старшого віку, ветеранів і кандидатів на часткову зайнятість.

У роботі запропоновано вдосконалити чинну HR-модель підприємства через упровадження комплексної моделі «Silpo HR Resilience 360». Її зміст полягає у поєднанні HR-dashboard, прогнозного кадрового планування, адаптації новачків за схемою 30-60-90, карти критичних компетенцій, персоналізованого цифрово-сервісного навчання, програми «Veteran Retail Path», моніторингу психологічної безпеки та розвитку лінійних керівників як носіїв HR-стратегії на рівні магазинів і змін. Запропонована модель не руйнує чинну систему управління персоналом, а переводить її на вищий рівень стратегічної керованості, де кадрові рішення ухвалюються на основі даних, прогнозів, ризиків і вимірюваних KPI.

Розроблені рекомендації передбачають практичне впровадження цифрової панелі HR-аналітики, системи адаптації 30-60-90, програми розвитку лінійного HR-лідерства, карти критичних посад, ветеранського контуру, персоналізованих навчальних треків і моніторингу психологічної безпеки. Їх реалізація дасть змогу

підприємству зменшити ризики ранньої плинності кадрів, підвищити якість адаптації новачків, посилити кадровий резерв, краще прогнозувати потребу в персоналі, підтримувати працівників у кризових умовах і пов'язати HR-процеси з сервісною якістю та продуктивністю праці. Особливе значення має те, що рекомендації спрямовані не на скорочення персоналу, а на підвищення стійкості, залученості й результативності людського капіталу.

Розрахунок очікуваної економічної ефективності підтвердив доцільність запропонованих рекомендацій. Орієнтовний бюджет упровадження становить 11 300 тис. грн, очікуваний економічний ефект – 26 430 тис. грн, чистий економічний ефект – 15 130 тис. грн, коефіцієнт ефективності витрат – 2,34, рентабельність рекомендацій – 133,9 %, а строк окупності – близько 5,1 місяця. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного сценарію проєкт залишається економічно доцільним. Отже, запропоновані заходи мають як управлінську, так і фінансову обґрунтованість, оскільки дозволяють поєднати підвищення продуктивності персоналу з посиленням кадрової стійкості, соціальної відповідальності та конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у воєнних і післявоєнних умовах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
2. Юрганов М. Д. Еволюція поняття управління людськими ресурсами. Бізнес-навігатор. 2024. Вип. 3(76). С. 256-261. DOI: 10.32782/business-navigator.76-43. https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/45.pdf
3. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). С. 131-138. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-70-131-138. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=Z1ZkEGkAAAAJ&citation_for_view=Z1ZkEGkAAAAJ:TesyEGJKHF4C
4. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 15-22. DOI: 10.32782/2308-1988/2024-49-3. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=wOXp0ocAAAAJ&citation_for_view=wOXp0ocAAAAJ:WbkHhVStYXYC
5. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 211-216. DOI: 10.32782/2415-3583/32.32. <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/692>
6. Prokopenko O., Garafonova O., Zhosan H. Digital tools in human resource management: how digitization affects personnel management. Socio-Economic Relations in the Digital Society. 2023. Vol. 4(50). P. 84-94. DOI: 10.55643/ser.4.50.2023.540. https://www.researchgate.net/publication/376818988_DIGITAL_TOOLS_IN_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_HOW_DIGITIZATION_AFFECTS_PERSON

NEL MANAGEMENTCIFROVI INSTRUMENTI V UPRAVLINNI LUDSKIMI
RESURSAMI AK CIFROVA TRANSFORMACIA VPLIVAE NA UPRAVLIN
NA PERSONALOM

7. Базик О. Трансформація управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності в епоху цифрових технологій. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-70.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4297>

8. Немченко Т., Коваленко Є. Розвиток людських ресурсів в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-19.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3896>

9. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-92.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5200/5143/>

10. Shi L., Van Veldhoven M., Kooij D., Van De Voorde K., Karanika-Murray M. High-performance work systems and individual performance: a longitudinal study of the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 14. Article 1261564. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1261564.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10829052/>

11. Тюхтенко Н. А. Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2025. № 1(31). С. 128-139. DOI: 10.31471/2409-0948-2025-1(31)-128-139.
<https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/download/742/454>

12. Олійник І. Стратегії адаптації HR-менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-114.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5356>

13. Eshete S. K., Birbirssa Z. A. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. Sage Open. 2024. DOI: 10.1177/21582440241287667.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241287667>
14. Василішин С., Кушнір В. ESG-підходи до управління персоналом підприємств та розвитком його компетентностей. Облік і фінанси. 2025. № 4(110). С. 185-194. DOI: 10.33146/2518-1181-2025-4(110)-185-194.
<https://afj.org.ua/ua/article/1203>
15. Павлова В. А., Оголь В. О. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-103.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5207>
16. Костюк К. О., Шарий В. І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-17.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899>
17. Кучанський О. В. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. С. 151-158. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-36.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3918/3841/>
18. Клепанчук О. Ю. Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. С. 723-730. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-120.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5950/5889/>
19. Taqwa B. Digitalization of HR Roles in Retail Companies: A Conceptual Model. Research of Economic and Management Innovations in Community Service. 2025. Vol. 4. Issue 2. P. 67-79. DOI: 10.58468/remics.v4i2.174.
<https://portal.xjournal.com/index.php/REMICS/article/download/174/165>

20. Deloitte. Global Retail Outlook 2024. Deloitte Global. 2024.
<https://www.deloitte.com/global/en/industries/consumer/analysis/global-retail-outlook.html>
21. Eurofound. Living and working in Europe 2024. Publications Office of the European Union. 2025.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2024>
22. Немченко Т. А., Сторожук О. В. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. С. 548-553. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-96.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6218>
23. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». OpenDataBot. URL:
<https://opendatabot.ua/c/40720198>
24. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2025 рік. URL:
<https://static.silpo.ua/content/94589157-d79e-4aea-ade5-028817120d2b.pdf>
25. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звіт про управління за 2024 рік. URL:
<https://static.silpo.ua/content/1fb29024-6972-4591-8a23-8078ed44c21e.pdf>
26. ТОВ «Сільпо-Фуд». Звітність. URL: <https://silpo.ua/reports>
27. ТОВ «Сільпо-Фуд». Вакансії. URL: <https://silpo.ua/work/vacancies>
28. ТОВ «Сільпо-Фуд». Робота в супермаркетах. URL:
<https://silpo.ua/work/info/work-in-supermarket>
29. ТОВ «Сільпо-Фуд». Соціальна турбота. URL:
<https://silpo.ua/about/socialna-turbota>
30. Гуржій Н. М., Батерук М. В. Особливості кадрового менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах воєнного стану в Україні. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2025. № 1(31). С. 79-94. DOI: 10.26661/2522-1566/2025-1/31-07.
<https://management.znu.edu.ua/index.php/journal/article/download/568/305/638>

31. ТОВ «Сільпо-Фуд». Вакансії для студентів та випускників. URL: <https://silpo.ua/work/info/work-students>
32. Європейська Бізнес Асоціація. Кадрова криза, зарплати, нові підходи – дослідження ринку праці 2025. 2025. URL: <https://eba.com.ua/kadrova-kryza-zarplaty-novi-pidhody-doslidzhennya-rynku-pratsi-2025/>
33. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/2025-global-human-capital-trends.html>
34. McKinsey & Company. HR Monitor 2025. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-monitor-2025>
35. Міністерство розвитку громад та територій України. Запущено онлайн-платформу для працевлаштування ветеранів. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/zapushcheno-onlain-platformu-dlia-pratsevashtuvannia-veteraniv>
36. Work.ua. Через 3 роки повномасштабного вторгнення ринок праці відновився на 93 %, – дослідження. 2025. URL: <https://www.work.ua/articles/analytics/3547/>
37. Управління інспекційної діяльності у Чернівецькій області Південно-Західного міжрегіонального управління Державної служби з питань праці. Збільшено компенсації роботодавцям за працевлаштування ветеранів. 2026. URL: <https://cv.dsp.gov.ua/zbilsheno-kompensatsiyi-robotodavtsyam-za-pratsevashtuvannya-veteraniv/>
38. Кабінет Міністрів України. Проактивна підтримка ветеранів у 2025 році: робота, бізнес, навчання. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proaktyvna-pidtrymka-veteraniv-u-2025-rotsi-robota-biznes-navchannia>



Рис. А.1. Структура власності ТОВ «Сільпо-Фуд»

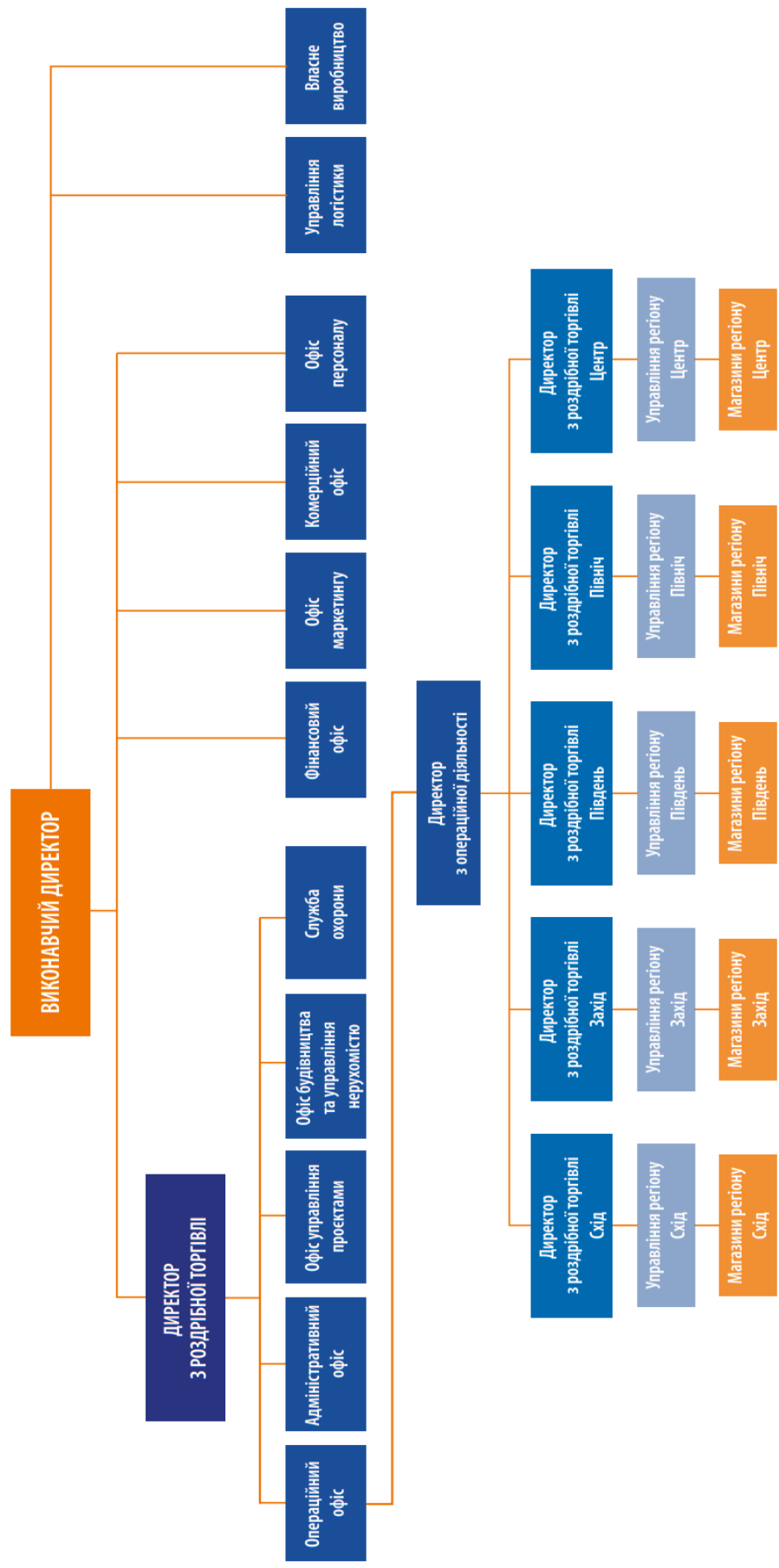


Рис. Б.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

ДОДАТОК В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Код ЄДРПОУ 40720198

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Фоззі Груп"

Фінансова звітність за 2025 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

Дата та час подчі звіту 27.02.2026 12:20

Керівник Лесько Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер Бруснік Лариса Дмитрівна

Вид економічної діяльності 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Телефон 5934617

КАТОТІГ UA80000000000479391

Середня кількість працівників 32 367

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 914 651	4 230 029
Первісна вартість	1001	4 098 979	5 994 223
Накопичена амортизація	1002	1 184 328	1 764 194
Незавершені капітальні інвестиції	1005	539 042	556 840
Основні засоби	1010	14 636 854	16 643 858
Первісна вартість	1011	29 914 337	34 353 786
Знос	1012	15 277 483	17 709 928
Інвестиційна нерухомість	1015	136 511	545 949
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	186 786	632 431
знос інвестиційної нерухомості	1017	50 275	86 482
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	258 318	275 180
Інші фінансові інвестиції	1035	1 417 889	1 827 425
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	44 626	44 394
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	574 368	1 160 604
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	20 522 259	25 284 279
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7 340 772	8 298 164
виробничі запаси	1101	352 963	383 403
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	6 987 809	7 914 761

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	630 957	327 417
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 346 875	3 231 879
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	423 136	326 673
З бюджетом	1135	27 241	11 621
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 906	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226 255	204 211
Поточні фінансові інвестиції	1160	49 990	107 861
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 450 364	2 002 809
готівка	1166	267 239	300 945
рахунки в банках	1167	739 584	1 170 731
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	65 138	33 338
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	13 562 634	14 543 973
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	34 084 893	39 828 252

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 993 339	18 127 940
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	73 416
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 622 561	-24 535 585
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-8 629 222	-6 334 229
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 357 419	1 430 614
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 636 745	12 363 381
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату даек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	12 994 164	13 793 995
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1	105 387
Векселі видані	1605	7 000	232 835

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 355 293	5 953 605
Товари, роботи, послуги	1615	20 776 472	21 223 567
Розрахунками з бюджетом	1620	1 031 390	1 030 332
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	60 819	63 529
Розрахунками з оплати праці	1630	216 744	230 559
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	409 391	370 149
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	611 580	747 364
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 251 261	2 411 159
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	29 719 951	32 368 486
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	34 084 893	39 828 252

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	106 070 869	93 017 469
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	72 167 356	65 098 324
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	33 903 513	27 919 145
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	922 102	931 098
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	5 482 106	4 551 145
Витрати на збут	2150	25 956 627	21 367 252
Інші операційні витрати	2180	41 443	20 127
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	3 345 439	2 911 719
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	411 687	349 637
Інші доходи	2240	1 193 268	934 473
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2 796 543	2 792 446

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	14 304	9 087
Інші витрати	2270	1 073 442	1 240 196
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1 066 105	154 100
Збиток	2295	-	-
Витрати (докід) з податку на прибуток	2300	16 120	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1 082 225	154 100
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	73 754	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	73 754	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	73 754	0
Сукупний дохід	2465	1 155 979	154 100

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 592 849	1 827 289
Витрати на оплату праці	2505	11 550 169	9 308 724
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 480 711	1 993 312
Амортизація	2515	4 632 824	4 091 225
Інші операційні витрати	2520	11 223 623	8 717 974
Разом	2550	31 480 176	25 938 524

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2025 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	127 167 798	111 809 365
Повернення податків і зборів	3005	6 552	7 964
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	122 049	103 302
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Находження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Находження від повернення авансів	3020	-	0
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	74 334	31 228

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	34 289	22 595
Надходження від операційної оренди	3040	617 458	593 224
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	97 784	115 274
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	832 139	13 171 099
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(99 532 137)	(100 877 525)
Праці	3105	(8 853 419)	(7 385 882)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(2 457 131)	(1 957 720)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(6 956 048)	(5 156 672)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(18 661)	(34 238)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 828 255)	(1 575 179)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	9 306 752	8 866 835
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	114 910	3 000
необоротних активів	3205	1 254 106	446 126
відсотків	3215	1 915	0
дивідендів	3220	1 906	5 080
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	298 597	179 262
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(1 093 941)	(1 278 810)
необоротних активів	3260	(5 884 057)	(4 092 079)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(307 705)	(176 677)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-5 614 269	-4 914 098
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	1 804 636
Отримання позик	3305	3 355 720	2 302 702
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	136 462	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(2 223 858)	(2 728 269)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 377 342)	(2 452 680)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(2 017 665)	(1 478 645)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(13 983)	(1 309 883)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 140 666	-3 862 139
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	551 817	90 598
Залишок коштів на початок року	3405	1 450 364	1 359 681
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	628	85
Залишок коштів на кінець року	3415	2 002 809	1 450 364

ДОДАТОК Г

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Код ЄДРПОУ 40720198

Зареєстровано

Входить у корпоративну групу "Фоззі Груп"



Фінансова звітність за 2024 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

Дата та час подачі звіту 04.06.2025 14:35

Керівник Лесько Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер Бруснік Лариса Дмитрівна

Вид економічної діяльності 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Телефон 5934617

КАТОТГГ UA80000000000479391

Середня кількість працівників 31 366

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 155 614	2 914 651
Первісна вартість	1001	2 918 245	4 098 979
Накопичена амортизація	1002	762 631	1 184 328
Незавершені капітальні інвестиції	1005	176 247	539 042
Основні засоби	1010	15 417 061	14 644 057
Первісна вартість	1011	27 533 424	29 921 540
Знос	1012	12 116 363	15 277 483
Інвестиційна нерухомість	1015	965 871	136 511
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 549 579	186 786
знос інвестиційної нерухомості	1017	583 708	50 275
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 016	258 318
Інші фінансові інвестиції	1035	953 171	1 417 889
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	45 173	44 626
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	374 721	574 368
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	20 339 874	20 529 462
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 819 259	7 340 800
виробничі запаси	1101	236 610	352 963
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	4 582 649	6 987 837

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	630 957
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 228 925	3 346 875
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	372 531	423 136
З бюджетом	1135	40 273	27 241
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1 925	1 906
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 894 733	226 498
Поточні фінансові інвестиції	1160	77 995	49 990
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 418 482	1 450 364
готівка	1166	250 660	267 239
рахунки в банках	1167	732 864	739 584
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	116 721	65 138
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	12 970 844	13 562 905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	33 310 718	34 092 367

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 188 703	16 993 339
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	43	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25 718 503	-25 564 360
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-10 529 757	-8 571 021
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 673 193	1 357 419
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 372 504	11 636 745
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	14 045 697	12 994 164
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	658 733	1
Векселі видані	1605	57 750	7 000

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	6 205 044	5 355 809
Товари, роботи, послуги	1615	18 589 011	20 724 445
Розрахунками з бюджетом	1620	1 008 954	1 031 390
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	44 437	60 819
Розрахунками з оплати праці	1630	170 958	216 744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	269 118	409 391
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	483 922	611 580
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 306 851	1 252 045
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	29 794 778	29 669 224
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	33 310 718	34 092 367

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93 017 469	84 727 987
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, перелані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	65 098 324	60 419 457
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	27 919 145	24 308 530
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	931 098	906 959
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коптів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	4 551 145	4 342 286
Витрати на збут	2150	21 367 252	19 669 097
Інші операційні витрати	2180	20 127	63 819
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 911 719	1 140 287
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	349 637	384 148
Інші доходи	2240	934 473	534 620
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2 792 446	2 909 288

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	9 087	9 668
Інші витрати	2270	1 240 196	991 029
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	154 100	-
Збиток	2295	-	1 850 930
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	154 100	-
Збиток	2355	-	1 850 930

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	43
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	43
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	43
Сукупний дохід	2465	154 100	-1 850 887

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 827 289	1 463 751
Витрати на оплату праці	2505	9 308 724	7 064 227
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 993 312	1 507 741
Амортизація	2515	4 091 225	5 327 437
Інші операційні витрати	2520	8 717 974	8 712 046
Разом	2550	25 938 524	24 075 202

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	111 809 364	91 485 202
Повернення податків і зборів	3005	7 964	3 021
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	103 302	84 302
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Надходження від повернення авансів	3020	-	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	31 228	24 912

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	22 595	17 468
Надходження від операційної оренди	3040	593 224	602 843
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	115 274	34 395
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	13 171 099	550 299
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(100 877 525)	(72 922 317)
Праці	3105	(7 385 882)	(5 789 238)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 957 720)	(1 524 877)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(5 156 672)	(4 618 226)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(34 238)	(45 065)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 575 179)	(1 218 332)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	8 866 834	6 684 387
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	3 000	8 264
необоротних активів	3205	446 126	42 631
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	5 080	35 642
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	179 262	538 982
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(1 278 810)	(55 244)
необоротних активів	3260	(4 092 079)	(2 724 374)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(176 677)	(532 639)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 914 098	-2 686 738
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	1 804 636	2 141 000
Отримання позик	3305	2 302 702	637 600
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(2 728 269)	(1 271 369)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 452 680)	(2 666 299)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 478 645)	(1 517 280)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(1 309 883)	(1 000 000)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 862 139	-3 676 348
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	90 597	321 301
Залишок коштів на початок року	3405	1 359 681	1 038 293
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	85	87
Залишок коштів на кінець року	3415	1 450 363	1 359 681

ДОДАТОК Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Код ЄДРПОУ 40720198

Зареєстровано

Входить у корпоративну
групу
"Фозіс Груп"

* фінансова звітність за 2023 рік *

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"

Дата та час подачі звіту 24.06.2024 13:23

Керівник Лесько Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер Бруснік Лариса Дмитрівна

Вид економічної діяльності 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Телефон 5934617

КАТОТІГ UA80000000000479391

Середня кількість працівників 29 888

Одиниця виміру: тис.грн без десяткового знака

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 951 855	2 155 614
Первісна вартість	1001	8 424 573	2 918 245
Накопичена амортизація	1002	5 472 718	762 631
Незавершені капітальні інвестиції	1005	465 211	176 247
Основні засоби	1010	16 907 634	15 463 929
Первісна вартість	1011	26 261 270	27 533 424
Знос	1012	9 353 636	12 069 495
Інвестиційна нерухомість	1015	289 880	965 871
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	414 840	1 549 579
знос інвестиційної нерухомості	1017	124 960	583 708
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	252 234	252 016
Інші фінансові інвестиції	1035	1 036 487	953 171
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	828	45 173
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	310 626	374 721
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	22 214 755	20 386 742
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 973 568	4 819 319
виробничі запаси	1101	305 648	236 610
незавершене виробництво	1102	0	-
готова продукція	1103	0	-
товари	1104	5 667 920	4 582 709

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	1 546 379	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 682 266	3 228 925
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	557 049	372 571
З бюджетом	1135	46 204	40 278
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	16 258	1 925
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	365 503	2 895 556
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	77 995
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 066 300	1 418 482
готівка	1166	204 572	250 660
рахунки в банках	1167	148 093	732 864
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	201 156	116 716
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	11 454 683	12 971 767
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	33 669 438	33 358 509

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 047 703	15 188 703
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	43
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-23 772 439	-25 623 369
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-10 724 736	-10 434 623
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 397 278	1 673 193
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14 600 778	12 372 504
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дяк-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	15 998 056	14 045 697
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	628 007	658 733
Векселі видані	1605	564 923	57 750

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 543 659	6 205 038
Товари, роботи, послуги	1615	15 651 500	18 550 369
Розрахунками з бюджетом	1620	1 114 658	1 007 478
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	51 722	44 437
Розрахунками з оплати праці	1630	159 054	170 958
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	517 061	269 118
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	1 481 551	483 922
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 683 983	2 299 632
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	28 396 118	29 747 435
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	33 669 438	33 358 509

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84 727 987	69 990 601
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	60 419 457	50 815 360
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	24 308 530	19 175 241
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	906 959	725 090
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	4 342 286	3 379 934
Витрати на збут	2150	19 669 097	17 517 107
Інші операційні витрати	2180	63 819	160 302
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 140 287	-
Збиток	2195	-	1 157 012
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	384 148	58 748
Інші доходи	2240	571 777	514 944
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	2 909 288	2 503 139

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	9 668	4 859
Інші витрати	2270	1 028 186	4 344 721
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	1 850 930	7 436 039
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-196 279
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	1 850 930	7 632 318

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	43	586
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	43	586
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	43	586
Сукупний дохід	2465	-1 850 887	-7 631 732

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 463 751	1 851 063
Витрати на оплату праці	2505	7 064 227	6 301 347
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 507 741	1 390 330
Амортизація	2515	5 327 437	5 010 809
Інші операційні витрати	2520	8 712 046	6 503 794
Разом	2550	24 075 202	21 057 343

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	91 485 202	77 082 353
Повернення податків і зборів	3005	3 021	476
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	84 302	123 875
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	0
Надходження від повернення авансів	3020	-	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	24 912	14 098

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	17 468	22 886
Надходження від операційної оренди	3040	602 843	324 860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	34 395	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	550 299	496 948
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(72 922 317)	(61 541 257)
Праці	3105	(5 789 238)	(4 972 516)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(1 524 877)	(1 356 676)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(4 618 226)	(3 203 622)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(-)	(0)
Витрачання на оплату авансів	3135	(-)	(0)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(45 065)	(12 427)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(1 218 332)	(3 056 286)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	6 684 387	3 922 712
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	8 264	159 143
необоротних активів	3205	42 631	35 077
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	35 642	4 451
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	538 982	7 883
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(55 244)	(186 208)
необоротних активів	3260	(2 724 374)	(1 707 885)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(532 639)	(14 811)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 686 738	-1 702 350
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	2 141 000	0
Отримання позик	3305	637 600	1 328 368
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	6 577
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(1 271 369)	(490 351)
Сплату дивідендів	3355	(-)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(2 666 299)	(2 228 921)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(1 517 280)	(939 971)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(1 000 000)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-3 676 348	-2 324 298
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	321 301	-103 936
Залишок коштів на початок року	3405	1 038 293	1 141 078
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	87	1 151
Залишок коштів на кінець року	3415	1 359 681	1 038 293