

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

---

**ОТРИМАНО:**

02 Грудня 2024

**ПРИЙНЯТО:**

20 Лютого 2025

**ВИПУСК:**

20 Березня 2025

УДК 005.95/96:658

DOI 10.26661/2522-1566/2025-1/31-07

---

### ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

**Гуржій Н. М.\***

*д.е.н., професор*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID 0000-0002-4995-9548*

**Батерук М.Ю.**

*здобувач другого (магістерського) рівня*

*вищої освіти*

*Запорізький національний університет*

*м. Запоріжжя, Україна*

*ORCID 0009-0006-5213-4600*

\* Email автора для листування: [madlen2020@ukr.net](mailto:madlen2020@ukr.net)

**Анотація.** Метою статті є виявити специфічні проблеми та розробити рекомендації для стабільного функціонування та розвитку компанії в кризових умовах. Дослідження базується на теоретичних і практичних аспектів удосконалення кадрового менеджменту в роздрібній торгівлі, на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд», з урахуванням впливу повномасштабної війни. В статті аналізується наукова література та практика управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд». Застосовано комплексний підхід, що включає опис організаційної структури, аналіз кадрової політики та оцінку впливу війни. Використано методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення. Розглянуто категорії менеджерів, персонал, мобільність, кадрову політику, функції відділу кадрів. Проаналізовано структуру, цінності та систему управління персоналом ТОВ «Сільпо-Фуд» в умовах війни.

Оригінальність статті полягає в дослідженні впливу повномасштабної війни на кадрову політику українського підприємства роздрібною торгівлі. Застосовано комплексний підхід, який поєднує теорію з практикою, для оцінки ефективності кадрового менеджменту в умовах війни. Особлива увага приділяється адаптації кадрової політики до мінливих обставин для забезпечення стійкості бізнесу.

Цінність дослідження полягає в його практичній, науковій та соціальній значущості, а також в унікальності даних. З практичної точки зору, результати корисні для керівництва ТОВ «Сільпо-Фуд» та інших роздрібних підприємств, пропонуючи шляхи збереження та мотивації персоналу, адаптації до нових форм роботи, забезпечення безпеки та психологічної підтримки. З наукової точки зору, дослідження вносить внесок у теорію кадрового менеджменту в контексті кризових ситуацій та воєнних конфліктів, розширюючи розуміння ефективного управління людським капіталом. Соціальна значущість полягає у підкресленні важливості соціальної відповідальності бізнесу в кризу, збереження робочих місць та підтримки працівників. Отже, ефективний кадровий менеджмент критично важливий, особливо в кризових умовах.

**Ключові слова:** персонал, кадрове забезпечення, кадровий менеджмент, роздрібна торгівля, кадрова політика, соціальне партнерство

**JEL класифікатор:** J5, J6, M1, M5

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища, що вимагає постійних змін та інновацій в управлінні. Ключову роль відіграє кадровий менеджмент, адже саме кваліфікований персонал забезпечує конкурентні переваги. В епоху економіки знань, знання та компетенції працівників є основним джерелом розвитку, що зумовлює необхідність кадрової стратегії, орієнтованої на інноваційних працівників та розвиток їх компетенцій.

Управління персоналом є невід'ємною складовою розвитку організації, що адаптується до змін. Це вимагає стратегічного управління персоналом, яке забезпечує постійне навчання та адаптацію до нових умов. Особливої гостроти ця проблема набула в умовах повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування підприємств, зокрема через безпекові ризики, втрату кадрового потенціалу, необхідність швидкої адаптації та підтримки мотивації. В цих умовах стратегічне управління персоналом є критично важливим для виживання та розвитку бізнесу, вимагаючи врахування факторів безпеки, збереження кадрів, адаптації та мотивації в умовах кризи.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідження проблем підготовки кадрів є предметом уваги багатьох науковців як в Україні, так і за її межами. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у цю сферу зробили В. Алексєєв, Ю. Балашов, В. Рижов, С. Батишев, В. Сидоров, А. Касаєв, М. Ковригін, С. Мочерний, Г. Щокін, Н. Гавкалова та В. Галенко. Їхні роботи охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з методологією та методикою підготовки кадрів, включаючи теоретичні засади, практичні аспекти та інноваційні підходи.

Зарубіжні вчені, такі як Т. Алфтан, В. Джиффорд, Дж. Кілінг, Б. Лапорт, Ф. Роджерс та Дж. Швейцер, досліджували проблеми підготовки кадрів у контексті ринкових відносин, аналізуючи досвід розвинених країн та виявляючи тенденції розвитку цієї сфери. Їхні дослідження дозволяють зрозуміти міжнародні практики та адаптувати їх до національних умов.

## **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення кадрового менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд». Такі зміни викликані глобалізацією економіки, посиленням безробіття, орієнтацією на високі прибутки власників, швидкими й безперервними організаційними та технологічними перетвореннями, охоплюють не лише бізнес загалом, але й організацію кадрової роботи на підприємствах в умовах сучасних викликів, включаючи вплив економіки знань та особливості функціонування в умовах повномасштабної війни в Україні. Тому кадровий менеджмент набуває особливого значення, оскільки підприємства, в яких працюватиме висококваліфікований персонал, що має інноваційний потенціал і здатний швидко освоювати нову техніку, розробляти нові системи виробництва тощо, матимуть значні конкурентні переваги [1, с. 233].

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Менеджери - це група працівників, які займаються переважно різними видами розумової діяльності, що об'єднані у спеціалізовані служби або відділи в організації. В умовах сьогодення, коли весь світ потерпає від економічних криз, потреба в менеджерах стає особливо гострою. Адже багато підприємств опинилися у скрутному становищі, а деякі з них

навіть на порозі банкрутства. Залежно від функціональної ролі в управлінському процесі виділяють три основні категорії менеджерів, що зазначені в рис. 1.

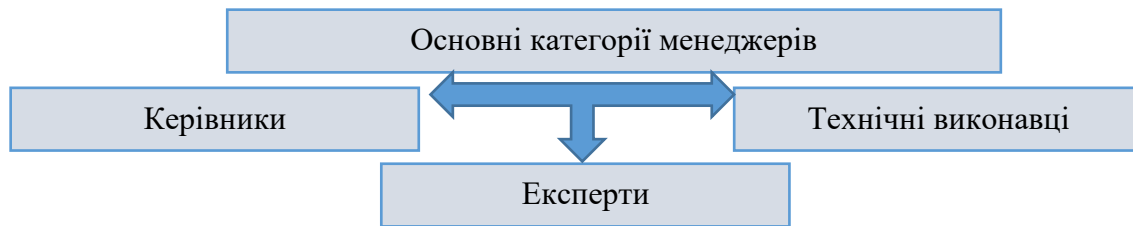


Рис. 1 Основні категорії менеджерів

Джерело: складено на основі [1]

Оскільки персонал є об'єктом кадрового менеджменту, то вважаємо за потрібне це розглянути. Персонал – це особистісний склад організації, що працює загально і має певну компетенцію (компетенція є потенціалом) [2, с. 134]. Основною характеристикою персоналу є те, що він перебуває у трудових відносинах зі своїм роботодавцем. Як правило, ці відносини оформлюються трудовим договором (контрактом), але формальний юридичний запис про прийняття на роботу може бути відсутній. У такому випадку персонал позбавлений гарантії дотримання трудового законодавства. Ще однією важливою особливістю людських ресурсів є те, що вони мають певні якісні характеристики. Наявність певних якісних характеристик у працівників визначає структуру людських ресурсів організації з категоріями керівників, спеціалістів, службовців та робітників.

Оскільки людський фактор відіграє все більш важливу роль у сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління людськими ресурсами є не тільки узгодження наявності робочих місць з кількістю працівників, але й розвиток людських ресурсів. До управління людськими ресурсами відносять: витрати на персонал, людські ресурси та технічний персонал. Кількість персоналу залежить від характеру, розміру та складності виробничого процесу, інтенсивності праці та ступеня механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Розрізняють три категорії чисельності працівників це постійні працівники (які працюють в організації безстроково або за контрактом на один рік і більше), тимчасові працівники (найняті на строк до двох місяців і до чотирьох місяців для заміщення тимчасово відсутніх працівників) та сезонні працівники (найняті на строк до шести місяців для виконання робіт сезонного характеру) [3]

Не включаються до кількості працівників і класифікуються як непостійні працівники зовнішні сумісники, найняті для виконання разових завдань, працівники за цивільно-правовими договорами, працівники, які направлені на навчання з відривом від виробництва та отримують стипендію за рахунок коштів підприємства, та деякі інші працівники.

В темі кадрового менеджменту персоналу важливу роль відіграє мобільність персоналу та його аналіз. Ступінь мобільності персоналу визначається наступними факторами, вказаними на рис. 2.

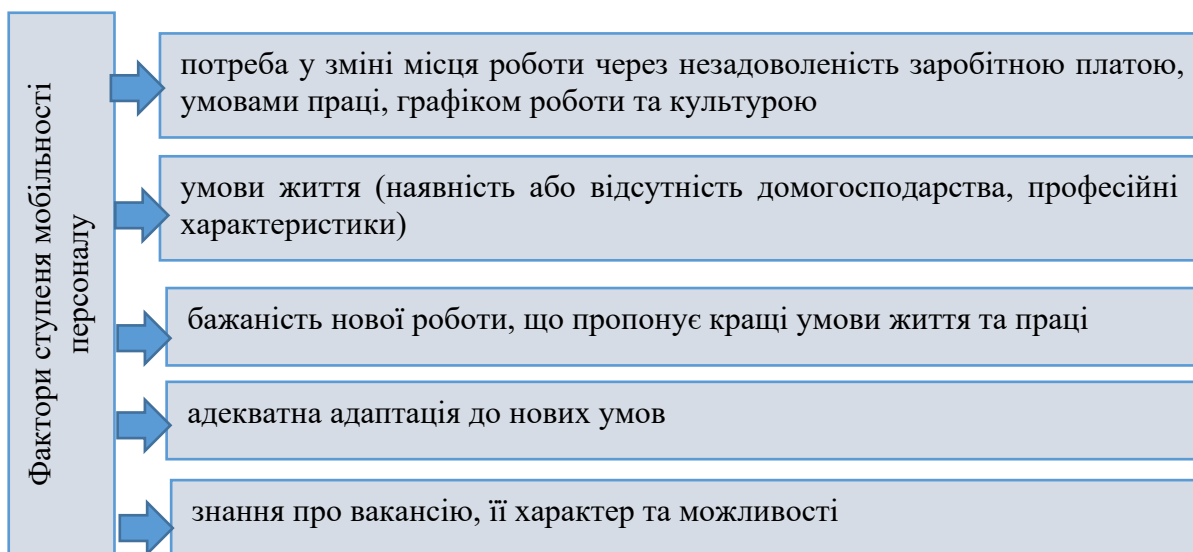


Рис. 2. Фактори ступеня мобільності персоналу

Джерело: складено на основі [4]

Абсолютними показниками мобільності персоналу є оборот по найму та оборот по звільненню. Плинність кадрів через набір - це кількість осіб, які після закінчення навчального закладу знаходять роботу через інституційний набір, переведення з іншого закладу, переведення, направлення від агентства з працевлаштування, запрошення від самої установи та стажування. Отже, плинність кадрів - це кількість людей, які залишають організацію протягом певного періоду часу, з розбивкою за причинами їхнього звільнення. Ці причини можуть бути необхідними або непотрібними. Останнє також називається плинністю кадрів. Також присутнє вимушене вибуття, пов'язане з виходом на пенсію, має об'єктивні причини, такі як законодавчі вимоги (наприклад, військова служба) та природні фактори (стан здоров'я, вік), і тому є неминучим. Плинність робочої сили можна передбачити, оцінити і навіть досить точно розрахувати (вихід на пенсію та військову службу).

Негативний вплив плинності пом'якшується тим, що люди, як правило, залишаються в організації і надають їй якомога більше допомоги та підтримки. Плинність кадрів пов'язана з суб'єктивними причинами (звільнення за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни).

Загалом, плинність кадрів вища серед молодих працівників і значно знижується після трьох років роботи. Щорічна плинність кадрів на рівні близько 5% вважається нормальною.

Крім того, необхідно також вимірювати абсолютні показники статусу працівників, зазначені в таблиці 1.

Таблиця 1

Абсолютні показники статусу працівників

Абсолютні показники статусу працівників	
Показник	Розрахунок
Кількість працівників, які змінили місце роботи	менша з двох величин: кількість прийнятих на роботу та кількість звільнених працівників
Кількість працівників, які працювали протягом усього періоду	різниця між кількістю працівників на початку періоду та кількістю працівників, які звільнилися протягом періоду

Джерело: сформовано авторами

В рамках загальної концепції організаційного розвитку організації, що представлено в таблиці 2 охарактеризовано найбільш важливі складові кадрової політики.

Таблиця 2

*Концепції організаційного розвитку*

Концепції організаційного розвитку	
Назва концепції	зміст
Виробнича	стосуються інформації про споживчий попит, кон'юнктуру ринку та тенденції розвитку
Фінансова-економічна	враховують основні аспекти грошових ресурсів
Соціальна	пов'язана з розвитком і задоволенням людських потреб

*Джерело: сформовано на основі [5]*

Кадрова політика є одним з ключових аспектів кадрового менеджменту організації. Існує багато наукових трактувань цього поняття, що відображають різноманітні методи та підходи до його аналізу. Детальніше це питання розглянуто в таблиці 3.

Таблиця 3

*Трактування кадрової політики*

Автор	Трактування
З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар	Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального, високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства, адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах. В широкому розумінні – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми. У вузькому розумінні – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій.
Л.В. Балабанова, О.В.Сардак	Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

*Джерело: сформовано авторами на основі [5,3,7]*

За останні роки кадрова політика зазнала значних змін, наприклад, одним з них є дефіцит кваліфікованих працівників, здатних працювати в нових умовах. Це призвело до відходу від погляду на людські ресурси як на суто адміністративні завдання. Тому, процес мотивації потрібно розглядати ширше.

Була розроблена загальна комплексна концепція кадрової політики, яка передбачає інтеграцію наступних заходів, як забезпечення необхідною робочою силою всіх виробничих ділянок та мотивація працівників до продуктивної та ефективної праці.

Щодо поняття менеджменту персоналу, то нагальним завданням сучасного менеджменту є мобілізація людських ресурсів.

Для цього потрібно розрахувати та проаналізувати середньообліковою чисельністю працівників за період, щоб визначити: плинність кадрів (прийнятих на роботу протягом періоду, у зв'язку з наймом і тп.), коефіцієнти стабільності, коефіцієнт плинності, кількість працівників (які вибули з будь-яких причин за період), надмірна плинність кадрів (кількість працівників, які працюють в організації певний період часу), кількість людей, які досягли організаційного успіху.

На нашу думку, найпростіше і найповніше визначення управління людськими ресурсами - це вплив на робочу силу для досягнення корпоративних цілей. Створення шляхів для кар'єрного розвитку – вагомий важіль збереження кадрів.

Таким чином, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людських ресурсів. Людські ресурси визначають придатність обладнання та технологій, окреслюють коло виконуваних функцій та адаптують структуру організації до її можливостей. Тому люди є центральним і важливим елементом в системі управління будь-якою виробничою системою. Основні аспекти стратегічних факторів успіху зазначені на рис. 3.

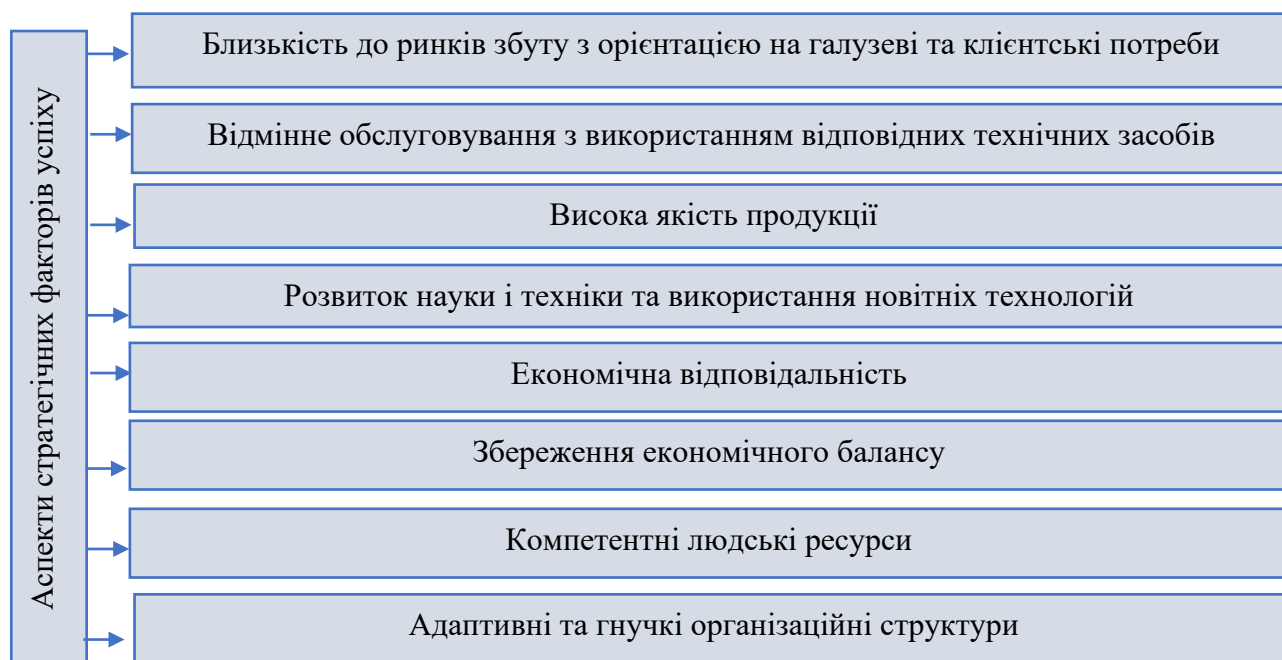


Рис. 3 Основні аспекти стратегічних факторів успіху

Джерело: складено на основі [3,5,7].

Основною структурною одиницею управління людськими ресурсами в організаціях є відділ кадрів, що виконує багато завдань, пов'язаних з управлінням персоналом та забезпеченням нормальних умов праці, які представлено в таблиці 4.

Як бачимо, завдання відділу кадрів дуже різноманітні і охоплюють практично всі аспекти взаємодії людини і організації. Ефективна робота відділу кадрів є запорукою успіху будь-якого бізнесу. Звичайно, структура відділу кадрів значною мірою залежить від характеру та розміру організації, а також від характеру її продукції та послуг.

У малих і середніх організаціях багато кадрових функцій виконують лінійні менеджери, тоді як у великих організаціях створюються окремі відділи для виконання



конкретних функцій. У багатьох організаціях існує структура управління персоналом, яка об'єднує всі кадрові функції під центральним керівництвом заступника директора з управління персоналом.

Отже, суть управління персоналом включає оцінку ефективності праці та діяльності людини (психофізіологія праці, національні проблеми зайнятості населення, управління трудовими ресурсами, проблеми державної служби), основи організаційного проектування, створення систем управління персоналом та цілі організаційних структур управління персоналом; методи формування функцій, технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення кадрового, інформаційного та кадрового забезпечення систем управління персоналом (управління компетенціями, планування роботи з персоналом, зміст планів роботи з персоналом, методи визначення потреби в персоналі, підбір та облік персоналу, управління людськими ресурсами та методи розвитку навичок, профорієнтація та трудова адаптація, навчання та розвиток персоналу) та управління соціальним розвитком організації.

Таблиця 4

*Завдання, які виконує відділ кадрів*

Соціально-психологічна діагностика	Це завдання пов'язане з розумінням взаємодії людей в організації. Проводять тести, опитування та спостереження, щоб виявити сильні та слабкі сторони співробітників, а також потенційні конфлікти.
Аналіз і координація групових, особистих і управлінських відносин	
Управління виробничими конфліктами та соціальними стресами	Розробляє програми для запобігання конфліктів, їх вирішення та зменшення рівня стресу серед співробітників.
Інформаційне забезпечення систем управління персоналом	Сучасні відділи кадрів використовують спеціальні програмні забезпечення для управління персоналом. Ці системи збирають, зберігають та аналізують великі обсяги даних про співробітників.
Управління підбором персоналу	Одним з ключових завдань відділу кадрів є пошук та відбір нових співробітників. Для цього проводяться співбесіди, тести, перевірка рекомендацій.
Оцінка та відбір кандидатів на вакантні посади	
Аналіз кадрового потенціалу та потреб у кадрах	Дозволяє визначити, які спеціалісти потрібні компанії, та скласти план підбору персоналу
Маркетинг людських ресурсів	Це залучення та утримання талановитих співробітників. Відділ кадрів створює позитивний імідж компанії як роботодавця
Планування та управління діловою кар'єрою	Кожен співробітник прагне до професійного зростання. Відділ кадрів допомагає співробітникам скласти індивідуальні плани розвитку кар'єри.
Професійна та соціально-психологічна адаптація працівників	Новим співробітникам часто потрібен час, щоб адаптуватися до нової команди та компанії в цілому. Відділ кадрів організовує програми адаптації.
Управління мотивацією праці	Мотивація – це ключовий фактор продуктивності праці. Відділ кадрів розробляє системи мотивації, які заохочують співробітників до досягнення кращих результатів.
Правові питання у виробничих відносинах	Забезпечує дотримання трудового законодавства, консультує співробітників з правових питань.
Психофізіологія, ергономіка та естетика праці	Ці напрямки спрямовані на створення комфортних умов праці, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню ризику професійних захворювань.

*Джерело: складено на основі [6,9,10]*

Серед особливостей управління людськими ресурсами варто відзначити: розробку інструкцій (що визначають посадові обов'язки працівників), спеціалізованих програм навчання та розвитку персоналу, систем оцінки та заохочення персоналу, організацію просування персоналу по службі та наявність таких навичок, як: навички прийняття рішень, комерційна та бізнес-орієнтованість, здатність до навчання, системне мислення, терпіння, наполегливість, автономність, ініціативність, активність, навички самоорганізації; навички управління часом, організаційні навички, вміння переконувати, співпрацювати, навички ведення переговорів, міжособистісні відносини, знання англійської мови та інформатики.

Розглянемо існуючу систему кадрового менеджменту Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Сільпо-Фуд». Магазины «Сільпо-Фуд» є частиною Fozzy Group - великої української торгово-промислової групи, що об'єднує понад 600 торгових точок та пропонує 35 000 найменувань товарів. Компанія також випускає продукцію під власними торговими марками, серед яких «Премія» та «Повна Чаша».

Орієнтація на задоволення клієнтів є ключовою місією підприємства. Саме тому в компанії сформовано систему цінностей, зазначену на рис.4, обов'язкову для дотримання кожним співробітником.

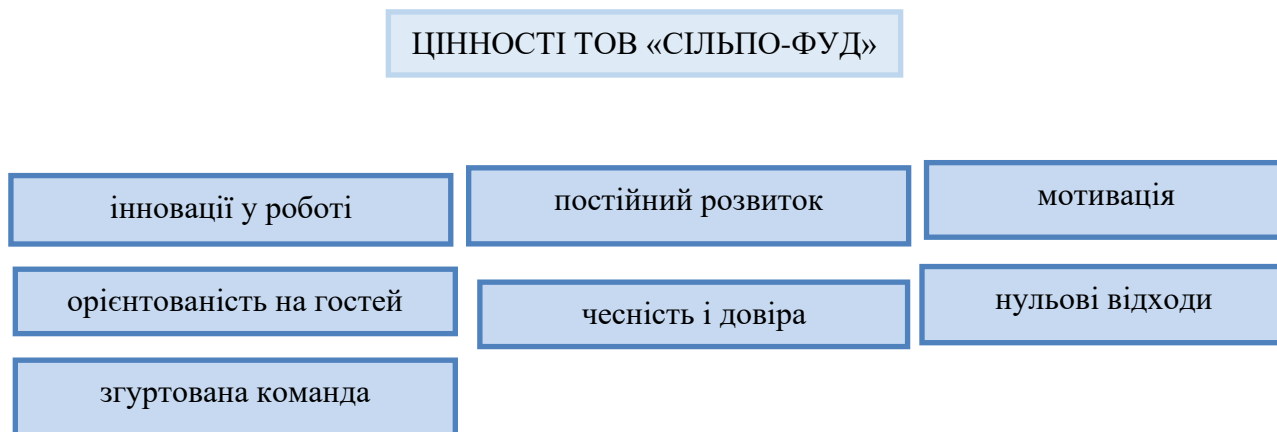


Рис. 4. Цінності ТОВ «Сільпо-Фуд»

*Джерело: сформовано на основі [11].*

Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в магазинах змішаного типу. Серед додаткових напрямків діяльності: власне виробництво харчової продукції (випічка, кондитерські вироби, готові страви), робота з посередниками, ресторанний бізнес, транспортні послуги та оренда приміщень.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується демократичний стиль управління з елементами авторитаризму, що передбачає розподіл відповідальності та врахування думки колективу при прийнятті рішень. Організація має лінійно-функціональну структуру з «шахтним» принципом, де управління здійснюється за функціональними підсистемами. Постійні виробничі зв'язки між підрозділами забезпечують інтеграцію та цілісність системи.

Організаційна структура управління компанії характеризується вертикальною ієрархією, де на чолі стоїть генеральний директор. Йому безпосередньо підпорядковуються всі підрозділи, що забезпечує оперативність та ефективність управління. Генеральний директор відповідає за стратегічне планування, організацію діяльності, використовуючи сучасні методи управління, науково обґрунтовані нормативи та аналіз ринку. До його компетенції також входить управління логістикою та виробництвом.

Оперативне управління компанією здійснює директор з операційної діяльності, який підпорядковується генеральному директору. Його обов'язки включають: оперативне



керівництво, контроль за персоналом, реалізацію стратегічних, тактичних та оперативних планів.

Директор з операційної діяльності має заступника, який контролює діяльність регіональних філій. У свою чергу, регіональні директори відповідають не лише за виробничі процеси, але й за організацію роботи та управління персоналом у своїх регіонах. У кожному регіоні функціонує торговий відділ, очолюваний керівником, який відповідає за: виконання планів продажів, контроль термінів поставок, переговори з постачальниками, управління та навчання менеджерів, взаємодію з партнерами та постачальниками. Керівник торгового відділу має потенціал кар'єрного зростання до виконавчого, фінансового або генерального директора.

Функціональні підсистеми управління формуються підрозділами та працівниками, які виконують певні управлінські функції, взаємодіючи між собою на економічному, організаційному, соціальному та психологічному рівнях. Ця структура має низку переваг, зокрема: чіткі зв'язки між підрозділами, оперативність прийняття рішень, чітка система підпорядкування, злагодженість дій, чіткі завдання та забезпечення ресурсами, а також персональна відповідальність керівника за результат. Водночас існують і недоліки: високі вимоги до компетенції керівника, значний обсяг інформації та комунікацій, а також відсутність вузьких спеціалістів з окремих функцій управління.

Зазначена структура є доцільною за умов високої потреби в ефективному управлінні, великої кількості персоналу та стабільної ситуації на підприємстві та в зовнішньому середовищі. Однак, вона рідко використовується в чистому вигляді через потенційне порушення принципу єдиначальності. Щоб забезпечити ефективне управління, якісні послуги та успішне виробництво, організаційна структура повинна відповідати вимогам дієвості, адаптивності, адекватності, гнучкості, стійкості та зрозумілості, що дозволить організації ефективно реагувати на зміни, координувати діяльність та досягати поставлених цілей.

Враховуючи значущість кадрового забезпечення для сучасних підприємств, доцільно проаналізувати принципи роботи з персоналом та основні положення кадрової політики. Метою кадрової політики ТОВ «Сільпо-Фуд» є оптимізація використання трудового потенціалу, формування згуртованого та продуктивного колективу, забезпечення своєчасного кадрового забезпечення та повна відповідність вимогам трудового законодавства. «Сільпо-Фуд» проводить активну кадрову політику, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та розробляти цільові програми. Ефективність цієї політики підтверджується такими показниками, як якісний відбір та адаптація персоналу, моніторинг ринку праці, розвиток співробітників та ефективне планування ресурсів. В основу роботи з персоналом покладено принципи цілеспрямованості, розподілу праці, відповідальності, компетентності, дисципліни, стимулювання та ієрархічності.

Залежно від виконуваних функцій, персонал організації поділяється на чотири основні категорії: робітники (зайняті безпосередньо у виробництві або його обслуговуванні), керівники (що здійснюють управління), спеціалісти (які виконують професійні завдання) та службовці (що забезпечують документаційне та господарське обслуговування). Загалом персонал поділяється на промислово-виробничий та непромисловий. Попри відсутність детальних даних про склад та структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у відкритому доступі, консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік надає нам інформацію про загальну чисельність працівників. Згідно з цим звітом, на 2023 рік в компанії працювало 29 526 осіб.

Управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямоване на ефективну роботу підприємства та справедливі відносини між працівниками. Основою системи управління людськими ресурсами є гнучка організація праці, самоорганізація працівників та їхня свідома участь в управлінні продажами, що представлена на рис. 5.

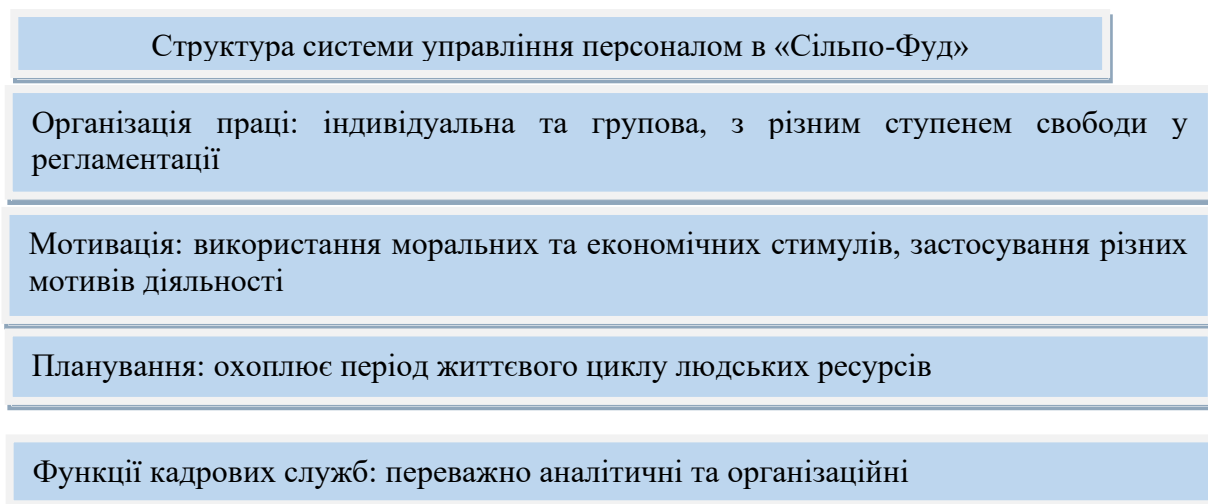


Рис. 5 Структура системи управління персоналом в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено на основі [11].

Щодо, системи управління кадрами то вона проходить три стадії: аналіз ситуації (визначення потреби в робочій силі на основі планів продажів, аналіз наявної робочої сили, пошук альтернатив), постановка цілей (узгодження кадрових цілей з цілями організації, включаючи заходи щодо підвищення продажів) та контроль (порівняння досягнутих результатів з планом, усунення відхилень, що може включати найм та навчання працівників). Основні цілі політики в галузі управління персоналом в «Сільпо-Фуд» це максимальна гнучкість та адаптованість управління, комбінована система управління ефективністю, комплексна система управління якістю та максимальна продуктивність інвестицій у розвиток.

Для досягнення цих цілей керівництво «Сільпо-Фуд»: створює взаємини на основі законодавства та соціального партнерства для досягнення взаємних інтересів та добробуту.

Соціальне партнерство - це особлива форма соціальних відносин між трьома суб'єктами ринкової економіки (державою, найманими працівниками та роботодавцями). Основні положення соціального партнерства повинні бути відображені в законодавстві, зокрема в Конституції. Для регулювання умов праці та заробітної плати укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, митні угоди тощо.

Соціальне партнерство виконує три функції, які представлено на рис. 6.[13]

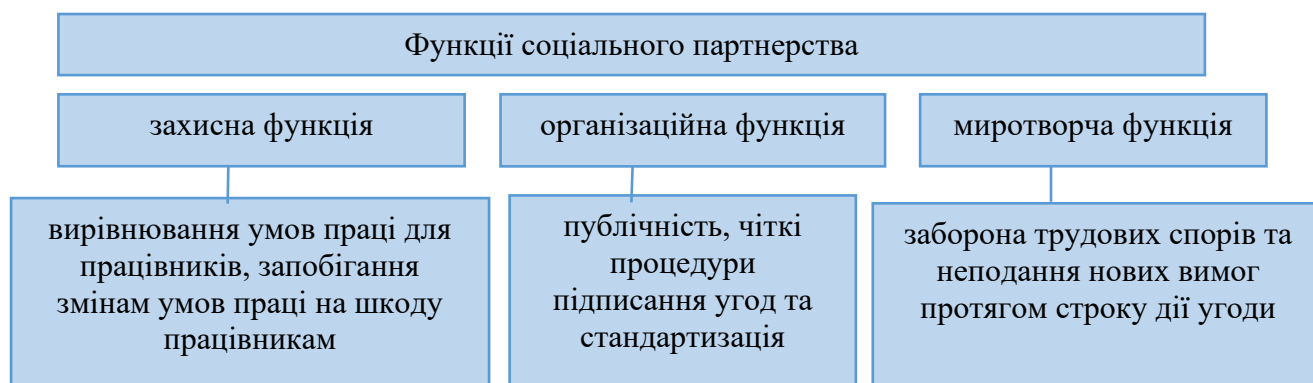


Рис.6 Функції соціального партнерства

Джерело: складено на основі [13]

Кадрова служба ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє ключову роль у забезпеченні компанії кваліфікованими та вмотивованими працівниками, керуючись у своїй діяльності корпоративними цінностями, такими як пріоритет співробітників, ефективність, якість, відповідальність та довіра. Їхня робота базується на передових вітчизняних та зарубіжних методах управління персоналом, охоплюючи організаційне керування, проектування в сфері управління персоналом, оцінювання, навчання та розвиток персоналу, а також формування корпоративної культури.

Важливим аспектом діяльності кадрового відділу є процес прийому на роботу, який починається з детального аналізу потреб компанії та створення кваліфікаційних карт для кожної посади. Ці карти, розроблені у співпраці з керівництвом, містять вичерпну інформацію про необхідні знання, навички та досвід. Для пошуку кандидатів використовуються різноманітні методи: від внутрішніх оголошень та співпраці з керівниками відділів до розміщення вакансій у ЗМІ, залучення рекрутингових агентств та використання інтернет-ресурсів. Відбір кандидатів включає аналіз резюме, первинні та приватні співбесіди, що дозволяє оцінити не лише професійні якості, але й особистісні характеристики та здатність до адаптації. Після успішного проходження співбесід кандидат приймається на роботу з випробувальним терміном до трьох місяців, протягом якого відбувається оцінка його роботи та прийняття рішення про постійне працевлаштування.

Особлива увага в ТОВ "Сільпо-Фуд" приділяється адаптації нових працівників. Цей процес складається з кількох етапів: оцінка рівня підготовки, орієнтація на робочому місці, ефективна адаптація в колективі та перехід до стабільної роботи.

Відділ кадрів відповідає за організацію цього процесу, включаючи вивчення ринку праці, найм та відбір персоналу, розміщення кадрів, формування стабільного колективу та виявлення лідерів. Менеджери з персоналу, в свою чергу, знайомлять новачків з компанією, умовами праці, проводять екскурсії, пояснюють функціональні обов'язки та організовують навчання.

Компанія активно співпрацює з вищими навчальними закладами, надаючи студентам можливість проходити практику, а випускникам – знаходити роботу. Крім того, використовуються неформальні канали пошуку персоналу, такі як рекомендації та особисті контакти.

ТОВ "Сільпо-Фуд" приділяє значну увагу навчанню та мотивації персоналу, прагнучи до автоматизму у виконанні робочих завдань та високого рівня обслуговування клієнтів. В компанії сформована власна корпоративна культура та діють чіткі внутрішні правила. Незважаючи на ефективну роботу кадрового відділу, компанія постійно прагне до вдосконалення, зокрема в таких аспектах, як покращення адаптації нових працівників, комунікація між відділами та розвиток наставництва.

Як ми вже зазначали, кадрова політика відіграє ключову роль у функціонуванні організації. Від її ефективності залежить управління персоналом, досягнення цілей та завдань. В сучасних умовах трансформації, викликаній війною, кадрова політика – це не стільки рутинне управління, скільки розробка стратегічного плану виживання та розвитку в умовах невизначеності.

Ефективність кожного працівника впливає на загальний успіх організації. Для забезпечення продуктивної роботи кадрова політика вирішує комплекс завдань, що набувають особливої гостроти під час війни. Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році створило безпрецедентну ситуацію, що кардинально змінила умови ведення бізнесу та управління персоналом.

Воєнні дії, мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція, руйнування інфраструктури – все це призвело до масштабних змін у звичному житті та економічній діяльності. Ситуація з війною виявила слабкі місця в організаційних структурах та кадровій політиці. Багатьом компаніям було складно адаптуватися та мобілізувати персонал в нових умовах.

Можна виділити кілька основних факторів, які негативно вплинули на функціонування організацій на рис. 7. Ці фактори вплинули на роботу кадрового комплексу, зумовивши: скорочення персоналу, зниження оплати праці, зміну підходів до відбору та підбору персоналу (акцент на стресостійкість та адаптивність) та призупинення набору на деякі вакансії. Багато організацій перевели персонал на дистанційну роботу або змінили графіки роботи з урахуванням комендантської години та інших обмежень.

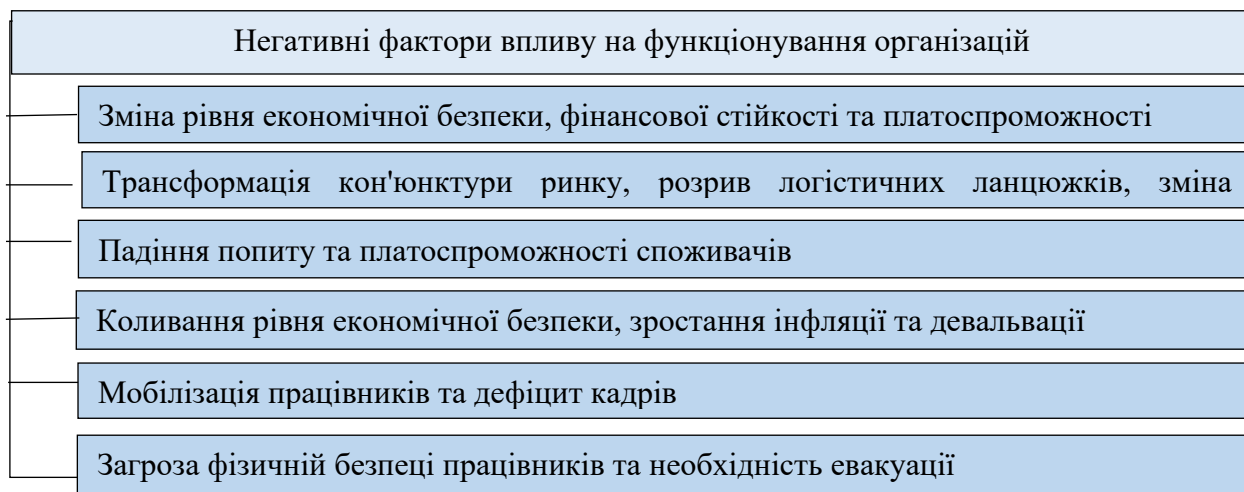


Рис. 7. Негативні фактори впливу на функціонування організацій

Джерело: складено на основі [14].

З метою пом'якшення негативних наслідків війни для ТОВ «Сільпо-Фуд» пропонується ряд заходів, що представлена в таблиці 5.

Таблиця 5

Заходи для пом'якшення негативних наслідків війни

Заходи	Пояснення
Підтримка та мотивація персоналу	Забезпечення психологічної підтримки працівників
	Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей
	Збереження робочих місць та виплата заробітної плати, наскільки це можливо
	Використання нематеріальних методів мотивації
Підтримка та мотивація персоналу	Забезпечення психологічної підтримки працівників
	Створення програм підтримки для мобілізованих працівників та їхніх сімей
	Запровадження гнучких графіків роботи
	Використання нематеріальних методів мотивації
Адаптація до нових умов	Перехід на дистанційну/гібридну роботу там, де це можливо
	Оптимізація бізнес-процесів та перерозподіл обов'язків
	Навчання персоналу новим навичкам, необхідним в умовах війни (наприклад, робота з онлайн-платформами, цифрові навички).
Кадрова політика	Залучення ветеранів та ВПО
	Співпраця з центрами зайнятості для пошуку нових працівників
	Перегляд системи оплати праці з урахуванням економічної ситуації
Безпека	Забезпечення укриттів на робочих місцях або інформування про найближчі укриття
	Проведення інструктажів з техніки безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях

Джерело: складено авторами

ТОВ «Сільпо-Фуд» не може повністю уникнути всіх негативних наслідків війни, але здатне оптимізувати свою діяльність та підтримати персонал.

Загальні напрямки удосконалення роботи персоналу в умовах війни це постійний моніторинг ситуації та адаптація кадрової політики до змін, забезпечення комунікації з персоналом та інформування про зміни, створення атмосфери підтримки та взаємодопомоги в колективі та звісно забезпечення безпечних умов праці. Керівникам ж слід: бути в курсі офіційної інформації та доводити її до відома колективу, оцінювати ризики та розробляти плани безперервної діяльності, мінімізувати ризики для безпеки працівників, забезпечувати психологічну підтримку та переглядати політику компенсацій з урахуванням воєнних ризиків.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підкреслює критичну важливість ефективного кадрового менеджменту для сучасних підприємств, особливо в умовах високої динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища. Кваліфікований, інноваційний персонал є ключовим фактором конкурентоспроможності, а знання та компетенції працівників стають основним джерелом розвитку. Це зумовлює необхідність формування кадрових стратегій, орієнтованих на залучення, розвиток та мотивацію талановитих працівників. Управління персоналом є невід'ємною частиною розвитку організації, що постійно адаптується до змін. Стратегічне управління персоналом, яке забезпечує безперервне навчання та адаптацію до нових умов, стає вирішальним фактором успіху.

Особливої гостроти проблема ефективного кадрового менеджменту набула в умовах повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування підприємств, створивши додаткові виклики, пов'язані з безпекою працівників, втратою кадрового потенціалу, необхідністю швидкої адаптації до нових умов та підтримкою мотивації в умовах кризи. В цих умовах управління персоналом стає не просто важливим, а критично необхідним для виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Дослідження, проведене на прикладі підприємства роздрібної торгівлі «Сільпо-Фуд», підтверджує загальну тенденцію та висвітлює специфічні проблеми, з якими стикаються підприємства цієї галузі в умовах війни. Необхідність врахування факторів безпеки, збереження кадрового потенціалу, адаптації до нових форм роботи та підтримки мотивації персоналу стає ключовою для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку компанії.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, особливо в умовах кризи та невизначеності, необхідно: фокусуватися на розвитку та утриманні кваліфікованого персоналу (інвестувати в навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов праці), впроваджувати стратегічне управління персоналом (забезпечувати швидку адаптацію до змін, постійний моніторинг потреб працівників та ринку праці), враховувати специфіку галузі та контекст зовнішнього середовища (адаптувати кадрові стратегії до конкретних умов діяльності, зокрема, враховуючи вплив воєнних дій та інших кризових явищ) та забезпечувати безпеку та психологічну підтримку працівників (створювати безпечні умови праці, надавати психологічну допомогу та підтримувати позитивний моральний клімат в колективі).

Впровадження цих рекомендацій дозволить підприємствам, зокрема «Сільпо-Фуд», ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечити стабільність та створити міцний фундамент для подальшого розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дончак Л., Добіжа В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 233–239. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf) (дата звернення: 23.11.2024).
2. Часник Ю. М. Персонал - основний ресурс підприємства : thesis. 2014. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42458> (дата звернення: 14.11.2024).
3. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом : Підручник. Центр учб. літ., 2011. 468 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod\\_resource/content/1/balabanova\\_1\\_v\\_sardak\\_o\\_v\\_upravlinnya\\_personalom.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_1_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).
4. Стожок А. Фактори мобільності працівника у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 189. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1439> (дата звернення: 22.11.2024).
5. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : Навч. посіб. Тернопіль : МОН УКРАЇНИ ТЕРНОП. НАЦ. ЕКОН. УН-Т, 2017. 210 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20КМ%202017=ВЕРСТКА.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Менеджер в антикризовому управлінні : thesis / Ю. П. Скиданенко та ін. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28401> (дата звернення: 14.12.2024).
7. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2005. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod\\_resource/content/1/file1.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf) (дата звернення: 23.11.2024).
8. Смірнова К. Кадровий менеджмент : Конспект лекцій. Одеса : Од. держ. екол. ун-т, 2022. 156 с. URL: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV\\_Kadrovyyi\\_menedzhment\\_KL\\_2022.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyyi_menedzhment_KL_2022.pdf) (дата звернення: 17.11.2024).
9. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).
10. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студентів ВНЗ / О. Дяків та ін. Тернопіль, 2022. 280 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf> (дата звернення: 22.11.2024).
11. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 20.11.2024).
12. Стасів О., Бутинська Р. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. *Часопис Київського університету права*. 2021. URL: <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/749> (дата звернення: 22.11.2024).
13. Чмихало Н. Соціальне партнерство. *Фармацевтична енциклопедія*. 2020. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/16682/socialne-partnerstvo> (дата звернення: 22.11.2024).
14. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ (м. Суми, 3-5 квітня 2012 року) : у 8 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : Сумський державний університет, 2012. Т. 4. 220 с. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28092/1/Economic\\_Problems\\_of\\_Sustainable\\_Development\\_Part\\_4.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28092/1/Economic_Problems_of_Sustainable_Development_Part_4.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).



## REFERENCES

- Donchak, L., & Dobizha, V. (2018). Improvement of personnel management at the enterprise. *Economics and Society*, (17), 233–239. [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/34.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf) [in Ukrainian].
- Chasnyk, Yu. M. (2014). *Personnel as the main resource of the enterprise* [Thesis]. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/42458> [in Ukrainian].
- Balabanova, L., & Sardak, O. (2011). *Personnel management: Textbook* (468 p.). Center for Educational Literature. [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod\\_resource/content/1/balabanova\\_l\\_v\\_sardak\\_o\\_v\\_upravlinnya\\_personalom.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf) [in Ukrainian].
- Stozhok, A. (2024). Factors of employee mobility in modern conditions. *Economic Space*, (189). <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1439> [in Ukrainian].
- Pushkar, Z., & Pushkar, B. (2017). *Personnel management: Educational manual*. Ternopil: Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil National Economic University. [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20KM%202017=БЕПСТ KA.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/ПОСІБНИК%20KM%202017=БЕПСТ%20KA.pdf) [in Ukrainian].
- Skidanenko, Yu. P., et al. (2012). *Manager in crisis management* [Thesis]. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28401> [in Ukrainian].
- Krushelnyska, O., & Melnychuk, D. (2005). *Personnel management: Textbook* (2nd ed.). Kyiv: Kondor. [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod\\_resource/content/1/file1.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12135/mod_resource/content/1/file1.pdf) [in Ukrainian].
- Smirnova, K. (2022). *Personnel management: Lecture notes*. Odesa: Odesa State Environmental University. [http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV\\_Kadrovyi\\_menedzhment\\_KL\\_2022.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf) [in Ukrainian].
- Hurbik, Yu., Bilyaiev, S., & Bahunts, O. (2018). The essence and content of the concept of "personnel management" in the organizational management system. *Economics and Society*, (17). [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) [in Ukrainian].
- Dyakiv, O., et al. (2022). *Personnel management: Educational and methodical manual for university students* (280 p.). Ternopil. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/Посібник%202022%20MP-33.pdf> [in Ukrainian].
- Silpo. (n.d.). Official website. <https://silpo.ua/reports>.
- Stasiv, O., & Butynska, R. (2021). The concept and tasks of the personnel service of the enterprise: Legal aspect. *Journal of the Kyiv University of Law*. <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/article/view/749> [in Ukrainian].
- Chmykhalo, N. (2020). Social partnership. *Pharmaceutical Encyclopedia*. <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/16682/socialne-partnerstvo> [in Ukrainian].
- Prokopenko, O. V. (Ed.). (2012). *Economic problems of sustainable development: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 20th anniversary of scientific activity at the Faculty of Economics and Management, Sumy State University (Sumy, April 3-5, 2012)* (Vol. 4, 220 p.). Sumy State University. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28092/1/Economic\\_Problems\\_of\\_Sustainable\\_Development\\_Part\\_4.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28092/1/Economic_Problems_of_Sustainable_Development_Part_4.pdf) [in Ukrainian].

**PERSONNEL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
(ON THE EXAMPLE OF LLC "SILPO-FOOD")**

**Nataliia Hurzhii**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Miroslav Bateruk**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

The purpose of the article is to identify specific problems and develop recommendations for the stable functioning and development of the company in crisis conditions. The study is based on theoretical and practical aspects of improving personnel management in retail trade, using the example of LLC Silpo-Food, taking into account the impact of a full-scale war. The article analyzes the scientific literature and practice of personnel management in Silpo-Food. A comprehensive approach is applied, including a description of the organizational structure, analysis of personnel policy and assessment of the impact of the war. Methods of analysis, synthesis, comparison and generalization are used. Categories of managers, personnel, mobility, personnel policy, functions of the personnel department are considered. The structure, values and personnel management system of Silpo-Food in war conditions are analyzed. The originality of the article lies in the study of the impact of a full-scale war on the personnel policy of a Ukrainian retail enterprise, which is new to the scientific literature. A comprehensive approach is applied, combining theory with practice, to assess the effectiveness of personnel management in war conditions. Special attention is paid to adapting personnel policy to changing circumstances to ensure business sustainability.

The value of the study lies in its practical, scientific and social significance. From a practical point of view, the results are useful for the management of Silpo-Food and other retail enterprises, suggesting ways to retain and motivate staff, adapt to new forms of work, ensure safety and psychological support. From a scientific point of view, the study contributes to the theory of personnel management in the context of crisis situations and military conflicts, expanding the understanding of effective human capital management. The social significance lies in emphasizing the importance of social responsibility of business in a crisis, preserving jobs and supporting employees. Therefore, effective personnel management is critically important, especially in crisis conditions.

**Keywords:** HR management system, personnel, planning, organization, mentoring, manager.