

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

**студентки**

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій» спеціальності  
073 «Менеджмент»**

**ШАПОВАЛ СОФІЇ ТИМУРІВНИ**

**Науковий керівник: к.е.н., доц. Полторацька А. О.**

Рекомендовано до захисту

На засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної  
діяльності

протокол № 18 від «12» червня 2025 р.

Завідувач кафедри

доцент Фірсова С. Г.

**Київ-2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ	7
1.1. Сутнісні характеристики управлінської праці.....	7
1.2. Основні принципи та підходи до організації управлінської праці .....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-фуд».....	25
2.2. Оцінка існуючої системи організації управлінської праці на підприємстві .....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	47
3.1.Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури управління .....	47
3.2. Впровадження сучасних методів та інструментів організації управлінської праці .....	53
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	62

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах динамічного розвитку економіки організація управлінської праці набуває особливої актуальності. Такі підприємства, як ТОВ «Сільпо-фуд», функціонують у надзвичайно динамічному середовищі, де ефективність управлінських процесів безпосередньо впливає на оперативність обслуговування клієнтів, рівень сервісу, управління персоналом і логістикою. Успішна організація управлінської праці дозволяє скорочувати час на прийняття рішень, зменшувати витрати, оптимізувати управлінські функції та підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що загальні підходи до організації управлінської праці досить широко досліджені, залишається недостатньо вивченим їхній прикладний аспект у межах конкретних підприємств роздрібною торгівлі в Україні. Відсутність гнучких моделей організації управлінської праці, що враховують специфіку роботи з великими обсягами товарообігу, сезонністю, змінами споживчого попиту та впровадженням цифрових технологій, створює потребу в розробці адаптивних рішень. Актуальність теми зумовлена також реформами, що відбуваються в Україні у сфері регулювання трудових відносин, переходом підприємств на сучасні моделі управління, необхідністю підвищення ефективності управлінської діяльності відповідно до міжнародних стандартів. Успішна організація управлінської праці сприяє не тільки підвищенню продуктивності роботи управлінського персоналу, а й створює умови для комплексного розвитку підприємства, зміцнення його позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Таким чином, дослідження організації управлінської праці на підприємствах є актуальною.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** склали праці таких науковців, як Віноградська О.М. [8], Волошин Р. [9], Воякін В.Г. [10], Герасименко Г.В. [13], Зарудна Н.Я. [30], Ладонько Л.С. [44], Михайловська О.В. [44], Філіпова Н.В. [44], Маковецька І.М. [49], Мельничук О.І. [52], Мізіна

О.В. [54], Назарова Г.В. [55], Лаптев В.І. [45], Полюхович А.М. [65], Рибалко-Рак Л.А. [67], Давидкін О.Є. [67], Рутьєв В.А. [68], Гуткевич С.О. [68], Мостенська Т.Л. [68], Сокурєнко В.Є. [72], Урманов Ф.Ш. [76], Чанишева Г.І. [78], Наньєва М.І. [78], Чернушкіна О.О. [79], Шарапова О.М. [82], Безгінова Л.І. [82] та ін. Щьокіна Є.Ю. [86] аналізує інструменти стратегічного управління в умовах економічної нестабільності, Шалений В., Зеленьк В., Фадєєв О. [81] досліджують адаптаційні стратегії підприємств, Тешнер М.Я. [74] зосереджується на ролі менеджменту в процесах трансформацій і змін. Рибалко-Рак Л.А., Давидкін О.Є. [67] вивчають вплив соціальних змін на стратегію підприємств, Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. [64] пропонують інноваційні підходи до стратегічного управління в умовах невизначеності, Маркевич Ю. О. [50] аналізує роль технологій в адаптації стратегій. Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. [48] досліджують адаптацію в умовах цифрової трансформації. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. [46] розглядають менеджмент змін в контексті глобалізації, Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. [42] досліджують стратегічні рішення в умовах кризи.

У сучасних умовах швидко змінюється управлінська праця, що обумовлено впливом новітніх технологій, цифровізації, а також глобальними економічними та соціальними змінами. Ці трансформації вимагають від організацій більшої гнучкості та здатності оперативно реагувати на нові виклики, що, в свою чергу, значно змінює структуру та зміст управлінських процесів. Однак на сьогоднішній день існуючі дослідження в цій сфері є обмеженими та не завжди встигають відобразити всі ці динамічні зміни. Більшість наукових праць зосереджені на традиційних аспектах управлінської діяльності і не охоплюють глибокий аналіз нових підходів до управління в умовах технологічних інновацій та швидких змін у ринкових умовах. Це створює потребу в додаткових дослідженнях, які б детальніше висвітлювали, як зміни в технологіях, структурі робочої сили та організаційних процесах

впливають на управлінську практику, а також виявляли нові підходи та методи, що дозволяють адаптувати управлінські стратегії до цих умов.

**Об'єктом дослідження** є процес організації управлінської праці на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні основи та прикладні аспекти організації управлінської праці на підприємстві.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних засад, аналіз сучасного стану організації управлінської праці на конкретному підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

**Завдання дослідження:**

1. визначити сутнісні характеристики управлінської праці;
2. виокремити основні принципи та підходи до організації управлінської праці;
3. розглянути загальну характеристику ТОВ «Сільпо-фуд»;
4. здійснити оцінку ефективності чинної системи організації управлінської праці на підприємстві;
5. виявити проблеми та недоліки в організації управлінської праці;
6. розробити рекомендації щодо оптимізації організаційної структури управління;
7. описати впровадження сучасних методів та інструментів організації управлінської праці.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань роботи було використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження: теоретичні – аналіз літературних джерел і нормативних документів, синтез наукових даних та узагальнення, порівняння, класифікація й систематизація.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

#### 1.1. Сутнісні характеристики управлінської праці

Управлінська праця є особливим видом діяльності, спрямованої на забезпечення цілеспрямованого функціонування організаційних систем через ухвалення управлінських рішень, координацію дій працівників та організацію ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства. Вона має відмінні риси порівняно з виробничою працею, оскільки її основним інструментом є інформація, а головним результатом — ухвалення рішень та організація їхнього виконання. Управлінська праця завжди є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, незалежно від її розмірів, форми власності чи сфери діяльності.

Віноградська О.М. визначає управлінську працю, як «різновид розумової праці, і до неї може бути віднесена праця різних категорій працівників, тобто це праця, витрачена на виконання організаційних, координаційних дій і на їхнє регулювання» [8, с.37].

Воякін В.Г. визначає управлінську працю, як «планомірну діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямовану на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації» [10, с.279].

У визначенні Віноградської О.М. ключовими є такі характеристики управлінської праці, як її належність до розумової діяльності, широта охоплення, а також акцент на організаційні, координаційні дії та їх регулювання. Натомість Воякін В.Г. робить акцент на планомірності управлінської діяльності та пов'язує її виключно з адміністративно-управлінським персоналом. Він конкретизує функції управлінської праці як організацію, регулювання, мотивацію та контроль за роботою інших працівників. Порівнюючи ці підходи, можна сказати, що визначення

Віноградської є ширшим і охоплює більш загальні характеристики управлінської праці як розумової діяльності, тоді як Воякін зосереджується на конкретних управлінських функціях та виконавцях цієї праці.

Специфіка управлінської праці визначається тим, що її зміст орієнтований на організацію праці інших людей, на створення умов для їхньої ефективної діяльності. Основними елементами управлінської праці є збирання, обробка та аналіз інформації, розроблення альтернативних варіантів дій, ухвалення рішень та контроль за їх виконанням. Таким чином, управлінська праця є складною системою процесів, які вимагають від управлінців наявності певних знань, умінь і навичок, а також високого рівня аналітичного мислення та комунікаційної компетентності.

На відміну від виробничої праці, де результатом є матеріальний продукт, результатом управлінської праці є зміни в діяльності організації або в поведінці її співробітників. Ці зміни можуть стосуватися підвищення ефективності виробничих процесів, удосконалення системи мотивації працівників, впровадження нових технологій або оптимізації організаційної структури. Управлінська праця безпосередньо впливає на всі інші види діяльності підприємства, оскільки саме через ефективне управління забезпечується раціональне використання ресурсів, оптимізація витрат і досягнення стратегічних цілей [33].

Управлінська праця має ряд характерних ознак, які відрізняють її від інших видів трудової діяльності та визначають її особливу роль у функціонуванні підприємств (рис.1.1).

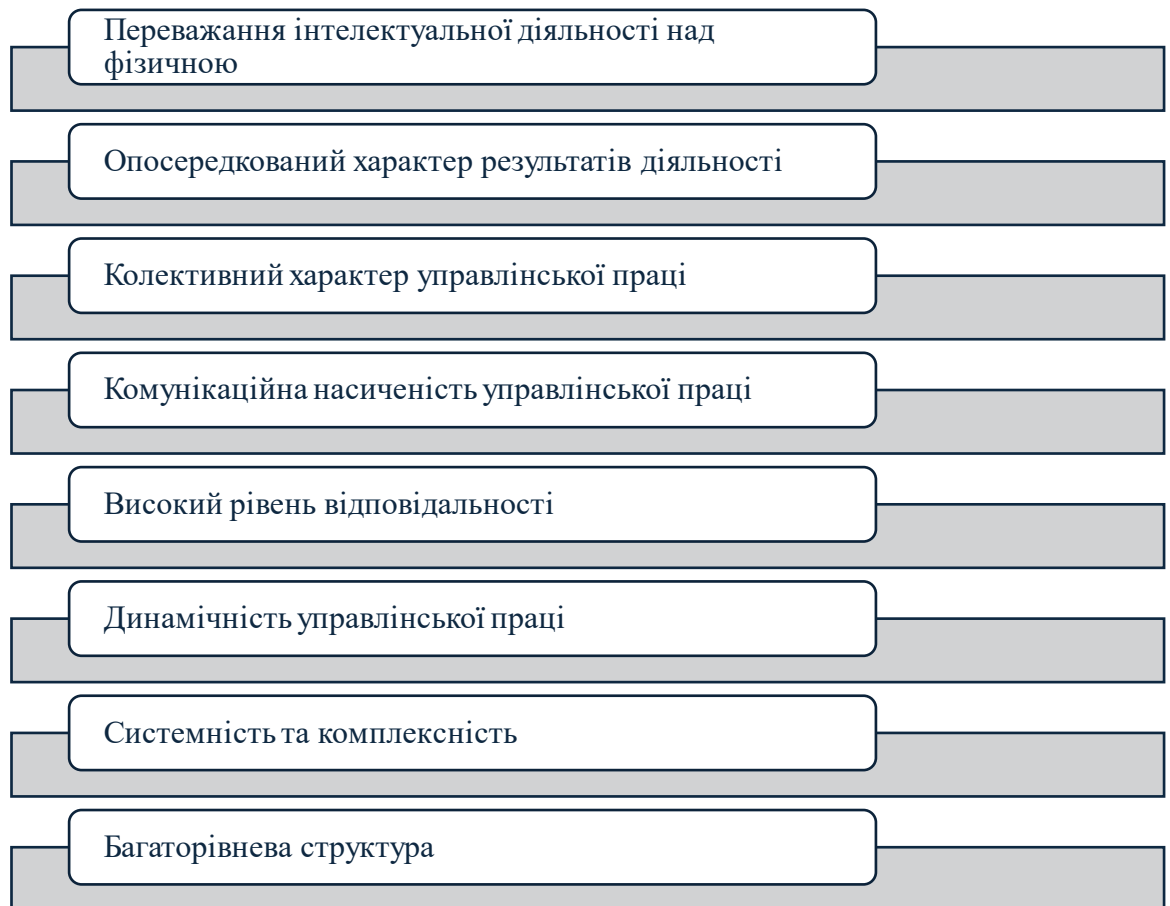


Рис.1.1. Ознаки управлінської праці

\*Розроблено та побудовано автором на основі [33]

Згідно з рис.1.1, однією з ключових ознак управлінської праці є переважання інтелектуальної діяльності над фізичною. Основною «зброєю» управлінця є його знання, аналітичні здібності, здатність до логічного мислення, прогнозування та розробки рішень, що забезпечують ефективне функціонування організаційної системи. Наприклад, менеджер із логістики аналізує дані про постачання та розробляє нові маршрути для скорочення витрат. Другою важливою ознакою є опосередкований характер результатів управлінської діяльності. На відміну від працівників, які безпосередньо виробляють продукцію або надають послуги, результати праці управлінця часто не мають матеріального виразу. Вони проявляються у зростанні ефективності команди, покращенні організації праці або зменшенні витрат. Наприклад, завдяки новій системі планування виробництва вдалося скоротити

час простою обладнання. Колективний характер управлінської праці також є її визначальною рисою. Процеси управління зазвичай здійснюються спільно — у команді фахівців різного рівня. Наприклад, розробка маркетингової стратегії може вимагати участі як керівника відділу, так і аналітиків, дизайнерів та фахівців зі зв'язків із громадськістю. Координація та комунікація між ними забезпечують злагодженість дій. Ще однією суттєвою ознакою є комунікаційна насиченість управлінської праці. Значна частина робочого часу витрачається на переговори, наради, обмін інформацією. Наприклад, керівник відділу продажів щодня проводить брифінги з менеджерами для узгодження планів. Ефективність управління значною мірою залежить від здатності точно й вчасно передавати інформацію та взаємодіяти з різними групами людей. Високий рівень відповідальності — ще одна характерна риса. Рішення управлінців безпосередньо впливають на фінансові показники, ринкову позицію та репутацію підприємства. Наприклад, помилкове рішення щодо інвестування в неякісну сировину може спричинити втрату клієнтів. Тому від управлінців очікують високого рівня професіоналізму та обґрунтованості рішень. Динамічність управлінської праці виявляється у постійній необхідності реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Наприклад, через різке зростання вартості енергоносіїв управлінець змушений оперативно шукати альтернативні джерела енергії або переглядати бюджет. Це потребує гнучкості й швидкого прийняття рішень. Управлінська праця також передбачає системність та комплексність. Управлінець має враховувати численні чинники: від економічних до соціальних. Наприклад, впроваджуючи нову систему оплати праці, необхідно врахувати як фінансові можливості підприємства, так і мотивацію працівників, рівень продуктивності тощо. Особливістю управлінської праці є її багаторівнева структура. Вона реалізується на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Наприклад, генеральний директор визначає довгострокову мету — вихід на новий ринок (стратегічний рівень), керівники середньої ланки розробляють маркетингову кампанію (тактичний рівень), а працівники реалізують цю

кампанію через конкретні дії (оперативний рівень). Таким чином, основні ознаки управлінської праці відображають її складність і багатогранність, а також визначають високі вимоги до компетентності, аналітичного мислення, гнучкості та комунікаційних навичок управлінця [6, с.280].

Управлінська праця складається з різноманітних видів діяльності, кожен із яких має свої особливості, завдання та функціональне призначення (рис.1.2).

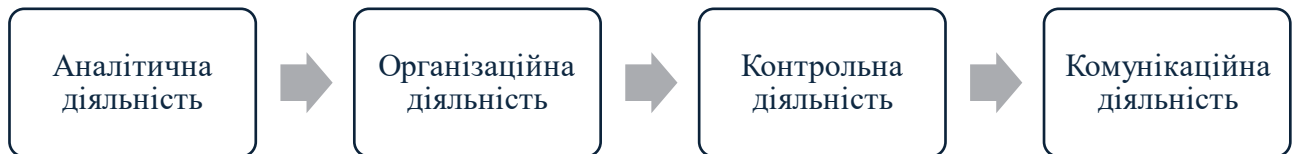


Рис.1.2. Види управлінської праці

\*Розроблено та побудовано автором на основі [6]

Згідно з рис. 1.2, одним із ключових видів управлінської праці є аналітична діяльність, яка полягає у збиранні, обробці, аналізі та інтерпретації інформації для обґрунтування управлінських рішень. Наприклад, керівник торговельної мережі аналізує дані про щомісячні продажі, щоб визначити причини падіння виручки в одному з магазинів. Аналітична робота охоплює аналіз внутрішнього стану підприємства, оцінку зовнішнього середовища, виявлення тенденцій розвитку, прогнозування можливих змін. Управлінець, здійснюючи аналітичну діяльність, має виявляти причини виявлених проблем, оцінювати ризики і перспективи, формулювати висновки та рекомендації для прийняття ефективних рішень. Наприклад, аналітик в ІТ-компанії може виявити, що затримка у випуску продукту пов'язана з недостатнім ресурсним плануванням. Аналітична діяльність є основою для всіх інших видів управлінської праці, оскільки забезпечує інформаційну базу для планування, організації та контролю.

Важливим видом управлінської праці є організаційна діяльність, яка полягає у створенні сприятливих умов для ефективного функціонування підприємства. Наприклад, директор виробничої фірми впроваджує нову схему

розподілу обов'язків між відділами, щоб уникнути дублювання функцій. До завдань організаційної діяльності належить формування структури управління, розподіл функцій і повноважень, забезпечення ресурсами, визначення правил і процедур роботи. Організаційна діяльність спрямована на координацію дій різних підрозділів, оптимізацію бізнес-процесів, забезпечення узгодженості цілей і завдань працівників. Наприклад, менеджер проєкту створює графік виконання завдань, щоб кожен член команди знав свій обсяг роботи. Ефективна організація праці дозволяє мінімізувати дублювання функцій, знизити витрати часу та ресурсів, підвищити продуктивність праці.

Контрольна діяльність є ще одним невід'ємним видом управлінської праці. Вона передбачає перевірку виконання поставлених завдань, дотримання встановлених стандартів і нормативів, виявлення відхилень та їхнє усунення. Наприклад, керівник логістичного відділу регулярно перевіряє своєчасність доставки товарів до клієнтів. Контроль охоплює моніторинг результатів діяльності підприємства, оцінку ефективності прийнятих рішень, аналіз причин виникнення проблем. Управлінці використовують різні методи контролю: звітність, аудит, моніторинг ключових показників, інспекційні перевірки. Наприклад, у сфері освіти директор школи контролює якість навчального процесу через результати незалежного оцінювання учнів. Ефективний контроль дозволяє вчасно виявити недоліки у роботі організації та вжити коригувальні заходи для забезпечення досягнення цілей.

Окремим видом управлінської праці є комунікаційна діяльність, яка полягає в обміні інформацією між учасниками управлінського процесу. Наприклад, керівник проводить щотижневі зустрічі з працівниками, щоб узгодити план дій і обговорити поточні виклики. Комунікації забезпечують циркуляцію інформації всередині підприємства та за його межами, сприяють узгодженню дій, формуванню спільного бачення цілей і завдань. Управлінська комунікація включає передачу наказів, обговорення планів, проведення нарад, переговори з партнерами, вирішення конфліктних ситуацій. Прикладом може бути ситуація, коли менеджер вирішує конфлікт між двома працівниками під

час планування спільного проєкту. Ефективність комунікацій значною мірою визначає якість управлінських рішень, мотивацію персоналу та рівень довіри всередині колективу.

Крім основних видів управлінської праці, можна також виділити такі напрями, як стратегічне планування, мотиваційна діяльність [35], кадрова робота, інноваційна діяльність. Кожен із цих видів має свої особливості та завдання, але всі вони взаємопов'язані і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Отже, забезпечення належного рівня аналітичної, організаційної, контрольної та комунікаційної діяльності є запорукою підвищення ефективності роботи підприємств у сучасних умовах господарювання.

Функції управлінської праці визначають основні напрями діяльності керівників і складають логічну послідовність управлінських дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства (рис.1.3).



Рис.1.3. Функції управлінської праці

\*Розроблено та побудовано автором на основі [29]

Згідно рис.1.3, однією з базових функцій управлінської праці є планування. Це процес визначення цілей розвитку підприємства, прогнозування майбутніх умов діяльності, розроблення шляхів і способів досягнення бажаних результатів. Планування передбачає аналіз існуючої ситуації, визначення пріоритетів, формування стратегій і тактик, встановлення термінів виконання завдань [29]. Ефективне планування дозволяє

підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та забезпечити раціональне використання ресурсів. Другою важливою функцією є організація, яка полягає у створенні оптимальних умов для реалізації запланованих заходів. Організаційна діяльність включає побудову структури підприємства, визначення функціональних обов'язків працівників, формування системи комунікацій, забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Організація спрямована на координацію зусиль працівників, усунення дублювання функцій, підвищення оперативності виконання завдань і оптимізацію внутрішніх процесів. Мотивація як функція управління забезпечує стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства [29]. Вона охоплює формування системи заохочень і санкцій, створення умов для професійного розвитку працівників, забезпечення справедливої оцінки їхніх досягнень. Мотивація впливає на рівень задоволення працею, лояльність до підприємства, ініціативність і креативність персоналу [35]. Ефективна мотиваційна політика сприяє формуванню згуртованого і продуктивного колективу. Контроль є невід'ємною функцією управлінської праці, яка полягає у систематичній перевірці процесу виконання запланованих завдань, оцінці досягнення поставлених цілей та виявленні відхилень від запланованих результатів. Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, вносити корективи у діяльність підприємства, забезпечувати дотримання стандартів якості та підвищувати відповідальність працівників за результати своєї роботи [43]. Регулювання як функція управління тісно пов'язане з контролем і полягає у внесенні необхідних змін до планів, організаційних структур, мотиваційних механізмів з урахуванням результатів контролю та змін у зовнішньому середовищі. Регулювання забезпечує гнучкість управлінських процесів, дозволяє адаптувати підприємство до нових умов, підтримувати стабільність його діяльності та забезпечувати сталий розвиток. Кожна з основних функцій управлінської праці є взаємопов'язаною з іншими і має важливе значення для ефективного функціонування підприємства [25].

Сучасні умови розвитку підприємств характеризуються високою динамікою змін у технологіях, ринковому середовищі, соціально-економічних процесах, що суттєво впливає на специфіку управлінської праці. Ці зміни вимагають від управлінців нових підходів до організації своєї діяльності, розширення компетенцій та вдосконалення методів прийняття управлінських рішень.

Однією з основних особливостей управлінської праці у сучасних умовах є зростання ролі інформаційних технологій [51]. Інформаційні системи дозволяють автоматизувати обробку великих обсягів даних, оперативно отримувати необхідну інформацію для ухвалення рішень, здійснювати дистанційне управління підприємствами та окремими підрозділами. Управлінці повинні володіти навичками роботи з цифровими технологіями, розуміти принципи функціонування інформаційних систем, використовувати аналітичні інструменти для прогнозування та оцінки ситуацій. Іншою характерною рисою сучасної управлінської праці є посилення вимог до гнучкості та адаптивності. Підприємства змушені постійно змінювати свої стратегії, структури та процеси відповідно до нових ринкових викликів, змін законодавства, появи нових конкурентів або технологій. Управлінці мають швидко реагувати на ці зміни, проявляти ініціативність у розробці нових підходів до вирішення проблем, бути готовими до перегляду вже існуючих планів і стратегій. У сучасних умовах зростає значення стратегічного мислення в управлінській праці. Керівники повинні не лише вирішувати поточні завдання, а й передбачати довгострокові наслідки своїх рішень, орієнтувати діяльність підприємства на перспективний розвиток, виявляти і використовувати нові можливості для зростання. Це потребує глибокого аналізу зовнішнього середовища, оцінки глобальних економічних та технологічних трендів, прогнозування змін у споживчих перевагах та поведінці конкурентів. Значну увагу у сучасній управлінській праці приділяють розвитку людського капіталу. Ефективність підприємства дедалі більше залежить від рівня кваліфікації, мотивації та залученості персоналу.

Управлінці повинні створювати умови для професійного розвитку працівників, формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, впроваджувати системи навчання і наставництва, розробляти ефективні програми мотивації та утримання талантів. Ще однією особливістю є посилення міждисциплінарності управлінської праці. Для прийняття ефективних рішень управлінці повинні володіти знаннями не лише в сфері менеджменту, а й у фінансах, маркетингу, інформаційних технологіях, права та інших галузях. Це вимагає постійного підвищення кваліфікації, участі в програмах професійного навчання, обміну досвідом на національному та міжнародному рівнях. Крім того, сучасна управлінська праця характеризується зростанням уваги до питань корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Підприємства дедалі частіше орієнтуються не лише на максимізацію прибутку, але й на забезпечення екологічної безпеки, підтримку соціальних програм, розвиток місцевих громад. Управлінці мають враховувати ці аспекти при розробці стратегій та організації діяльності підприємств. Таким чином, управлінська праця у сучасних умовах набуває нових рис, пов'язаних із впровадженням цифрових технологій, необхідністю гнучкості, стратегічного мислення, розвитку людського капіталу та дотримання принципів сталого розвитку. Це вимагає від управлінців високого рівня професійної підготовки, здатності до навчання та адаптації, вміння працювати в умовах невизначеності та змін [44].

Можна зробити висновки, що управлінська праця є багатогранним процесом, який поєднує в собі аналітичну, організаційну, контрольну та комунікаційну діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Її сутність полягає у цілеспрямованій координації дій колективу, розробці і впровадженні управлінських рішень, адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі. Основні ознаки управлінської праці, зокрема інтелектуальний характер, колективність, висока відповідальність, комунікаційна насиченість та динамічність, визначають специфіку вимог до організації управління. Розкриття видів управлінської

праці та аналіз її функцій дозволяють краще зрозуміти особливості управлінської діяльності в сучасних умовах. Зміни технологічного, економічного та соціального характеру вимагають від управлінців гнучкості, стратегічного мислення, високого рівня інформаційної культури та вміння працювати в умовах постійної трансформації середовища.

## 1.2. Основні принципи та підходи до організації управлінської праці

Ефективна організація управлінської праці неможлива без дотримання певних принципів та використання науково обґрунтованих підходів [33].

Принципи управління визначають основні правила та орієнтири, які слід враховувати при організації діяльності управлінського персоналу для досягнення поставлених цілей (рис.1.4).



Рис.1.4. Принципи управління

\*Розроблено та побудовано автором на основі [33]

Одним із ключових принципів є науковість, яка передбачає застосування науково обґрунтованих методів аналізу, планування та ухвалення рішень. Організація управлінської праці має спиратися на систематичне вивчення об'єктивних законів розвитку організацій, на використання перевірених теорій і моделей, що забезпечують високу обґрунтованість і ефективність управлінських дій.

Принцип системності означає розгляд управлінської праці як цілісного процесу, що включає взаємопов'язані елементи: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Будь-яке управлінське рішення має враховувати вплив на всю систему підприємства, а зміни в окремих елементах повинні бути узгодженими із загальними цілями організації.

Принцип економічності організації управлінської праці полягає у прагненні до досягнення максимально можливих результатів за мінімальних витрат ресурсів. Це передбачає оптимізацію чисельності управлінського персоналу, використання сучасних інформаційних технологій, мінімізацію дублювання функцій і скорочення зайвого документообігу.

Ефективність як принцип організації управлінської праці означає орієнтацію на досягнення високої продуктивності управлінських процесів і максимального результату при раціональному використанні ресурсів [47]. Успішність організації управлінської праці оцінюється за ступенем реалізації поставлених цілей, рівнем задоволення працівників і партнерів, конкурентоспроможністю підприємства.

Принцип поділу праці передбачає чітке розмежування функцій, завдань і відповідальності між працівниками управлінського апарату. Кожен співробітник має виконувати ті обов'язки, які відповідають його кваліфікації, компетенції та посаді, що сприяє підвищенню ефективності роботи всієї організаційної структури.

Важливим є також принцип відповідальності, який означає, що кожен працівник має бути відповідальним за результати своєї діяльності.

Забезпечення відповідальності сприяє підвищенню дисципліни, покращенню якості виконання завдань і розвитку ініціативності серед працівників.

Важливим принципом є принцип єдиноначальності, що передбачає наявність єдиного центру прийняття рішень на кожному рівні управління, та принцип демократизму в управлінні, який полягає у залученні працівників до обговорення рішень, розвитку комунікацій і взаєморозуміння в колективі.

Використання різних підходів до організації управлінської праці дозволяє враховувати специфіку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис.1.5).

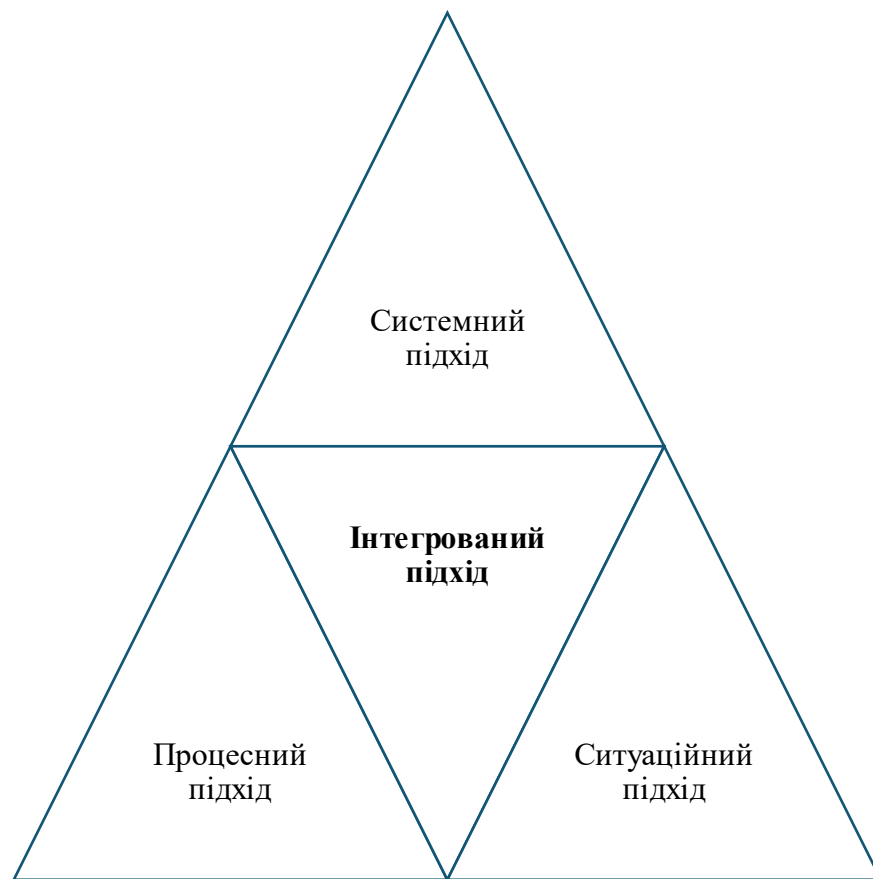


Рис.1.5. Підходи до організації управлінської праці

\*Розроблено та побудовано автором на основі [15]

Системний підхід до організації управлінської праці базується на розгляді підприємства як цілісної, інтегрованої системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які функціонують заради досягнення спільної мети. Цей підхід передбачає комплексний аналіз усіх складових управлінської

діяльності та їхню взаємодію в межах організації та із зовнішнім середовищем. Одним із головних принципів системного підходу є цілісність. Управлінська праця розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку всіх її компонентів: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Усі управлінські процеси повинні бути гармонізовані між собою, сприяти досягненню стратегічних і оперативних цілей підприємства. Важливою складовою системного підходу є розуміння підприємства як відкритої системи, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Зовнішні чинники — економічні, політичні, соціальні, технологічні — безпосередньо впливають на діяльність організації, а отже, повинні враховуватися при організації управлінської праці. Системний підхід вимагає постійного моніторингу змін у середовищі, аналізу їхнього впливу та адаптації внутрішніх процесів відповідно до нових умов. Наступним важливим аспектом є ієрархічність системи управління. Організація управлінської праці повинна відповідати певній структурі, де кожен рівень управління виконує свої функції, має відповідні повноваження та зони відповідальності. Водночас повинна бути забезпечена єдність мети і координація дій між усіма рівнями. Системний підхід також акцентує увагу на необхідності встановлення чітких зв'язків і потоків інформації між підрозділами підприємства. Наявність ефективної інформаційної системи є обов'язковою умовою для координації управлінських процесів, забезпечення своєчасного обміну даними та ухвалення обґрунтованих рішень. Крім того, системний підхід передбачає безперервність управлінської діяльності. Будь-які зміни в одному елементі системи повинні розглядатися з позиції їхнього впливу на всю організацію. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з неузгодженими діями, і підтримувати стабільність роботи підприємства в умовах змін. Управління підприємством за системним підходом вимагає високого рівня аналітичної роботи, здатності бачити організацію в цілому, розуміти складні взаємозв'язки між її частинами та оцінювати довгострокові наслідки прийнятих рішень. Таким чином, системний підхід сприяє формуванню ефективної управлінської праці,

орієнтованої на стратегічний розвиток підприємства та забезпечення його конкурентних переваг у мінливому середовищі.

Процесний підхід до організації управлінської праці ґрунтується на розумінні управління як сукупності взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства. Цей підхід акцентує увагу на постійній і безперервній природі управлінської діяльності, розглядаючи її як динамічний потік дій і рішень, що перетворюють вхідні ресурси у кінцеві результати. Ключовим елементом процесного підходу є ідентифікація основних управлінських процесів, таких як стратегічне планування, управління персоналом, фінансове управління, маркетингове управління, організація виробництва та інші. Кожен процес має свої входи, виходи, виконавців, механізми виконання та критерії оцінки результативності. Управління організацією у цьому підході полягає в ефективній координації, оптимізації і вдосконаленні цих процесів. Особливе значення у процесному підході надається чіткому визначенню меж процесів, розподілу відповідальності за їх виконання, а також розробці стандартів і регламентів, які забезпечують їхню сталість і передбачуваність. Управлінці повинні детально описувати кожен процес, визначати його етапи, залучені ресурси, очікувані результати і механізми контролю. Процесний підхід орієнтує увагу на результативність і ефективність управлінських дій. Важливим є не тільки виконання окремих завдань, а й оптимізація всього процесу для досягнення кращих показників за менших витрат ресурсів. Для цього активно використовуються інструменти реінжинірингу бізнес-процесів, моделювання процесів, їх автоматизація за допомогою інформаційних технологій. У межах процесного підходу підвищується значення горизонтальної взаємодії між підрозділами підприємства. Управління процесами передбачає тісну координацію між усіма учасниками процесу, незалежно від їх підпорядкування в організаційній структурі. Це дозволяє уникнути бар'єрів між підрозділами, забезпечити кращу узгодженість дій і сприяти більшій гнучкості організації. Крім того, процесний підхід стимулює впровадження безперервного

вдосконалення. Регулярний аналіз процесів, оцінка їхньої ефективності, виявлення вузьких місць і розробка заходів для підвищення якості управлінської праці є важливою складовою діяльності керівництва підприємства. Таким чином, процесний підхід дозволяє забезпечити більш ефективну організацію управлінської праці шляхом систематизації, стандартизації і постійного вдосконалення управлінських процесів, що сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства і його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Ситуаційний підхід до організації управлінської праці виходить із того, що немає універсальних принципів або моделей управління, які були б однаково ефективними в усіх умовах. Ефективність управлінської діяльності залежить від конкретної ситуації, у якій перебуває підприємство, а також від множини внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на процеси управління. Головна ідея ситуаційного підходу полягає у необхідності гнучкого підбору методів управління залежно від характеру завдань, особливостей середовища, ресурсів підприємства та специфіки колективу. Управлінські рішення не повинні базуватися лише на загальних схемах чи стандартах, а мають враховувати унікальні обставини кожного конкретного випадку. Одним із основних принципів ситуаційного підходу є орієнтація на контекст. При розробці управлінських заходів аналізується зовнішнє середовище (ринкова кон'юнктура, рівень конкуренції, державне регулювання), внутрішні характеристики підприємства (організаційна структура, кваліфікація персоналу, технологічна база), а також особливості конкретної управлінської задачі (ступінь новизни, складність, рівень ризику). Важливим елементом ситуаційного підходу є розробка альтернативних сценаріїв дій. Управлінці повинні мати готові декілька варіантів вирішення проблеми, кожен із яких відповідає певній комбінації чинників. Вибір оптимального рішення здійснюється на основі ретельного аналізу переваг і недоліків кожного варіанту у конкретних обставинах. У межах ситуаційного підходу велику увагу приділяють гнучкості організаційної структури. Вона має

бути здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що передбачає можливість перегляду функціональних обов'язків, оперативного перерозподілу ресурсів, створення тимчасових робочих груп і проектних команд. Особливу роль у реалізації ситуаційного підходу відіграє управлінська інтуїція та досвід. Оскільки далеко не всі фактори можна чітко формалізувати, управлінець повинен вміти оцінювати ситуацію комплексно, спираючись як на фактичні дані, так і на власні уявлення про розвиток подій. Ситуаційний підхід також передбачає динамічний характер управління. Управлінські рішення мають переглядатися і коригуватися в разі зміни ситуації. Готовність до швидких змін і адаптації стає необхідною умовою ефективної організації управлінської праці в умовах високої турбулентності ринку. Таким чином, ситуаційний підхід дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність управлінської праці, підвищити якість ухвалення рішень та сприяти успішній діяльності підприємства в умовах постійних змін і високої невизначеності зовнішнього середовища.

У сучасній практиці організації управлінської праці дедалі більше уваги приділяється інтеграції різних підходів до управління. Жоден окремий підхід — системний, процесний чи ситуаційний — не здатний повною мірою забезпечити універсальну ефективність в умовах постійних змін і різноманітності завдань, що постають перед підприємствами. Тому інтеграція різних концепцій дозволяє використати переваги кожного з них для досягнення максимальної результативності управлінської діяльності [42].

Можна зробити висновки, що організація управлінської праці спирається на комплекс загальних принципів, що забезпечують узгодженість, раціональність та ефективність управлінських процесів. Застосування принципів науковості, системності, економічності, поділу праці та відповідальності створює основу для стабільного розвитку підприємств. Використання різних підходів до організації управлінської праці дозволяє враховувати специфіку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Системний підхід забезпечує цілісне бачення організації та

узгодженість її елементів, процесний акцентує увагу на оптимізації внутрішніх процедур, а ситуаційний дозволяє адаптувати управлінську діяльність до змінних умов. Інтеграція цих підходів у сучасній практиці управління створює умови для підвищення результативності праці управлінців, забезпечення гнучкості системи управління та формування стійких конкурентних переваг підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-фуд»

«Сільпо» є однією з провідних мереж супермаркетів в Україні та входить до складу торговельно-промислової групи Fozzy Group. Компанія працює у форматі сучасної роздрібної торгівлі, зосереджуючись на продажу продуктів харчування та товарів повсякденного попиту. Від моменту відкриття першого магазину у 1998 році мережа демонструє стабільний розвиток і постійно розширює свою географію по всій країні. Станом на 2023 рік вона охоплює сотні магазинів із великою сумарною торговельною площею, що підтверджує її значну частку на ринку. Крім основних супермаркетів, компанія розвиває напрям преміум-торгівлі під брендом Le Silpo, забезпечуючи обслуговування клієнтів із вищими вимогами до сервісу та асортименту. Така модель діяльності дозволяє «Сільпо» ефективно поєднувати масовий і преміальний сегменти, зміцнюючи свої позиції у сфері українського рітейлу [34].

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-фуд» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Додаткові види діяльності:

62.02 Консультування з питань інформатизації

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту;  
консультування з питань оподаткування

69.10 Діяльність у сфері права

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого  
нерухомого майна

56.30 Обслуговування напоями

56.29 Постачання інших готових страв

82.92 Пакування

81.29 Інші види діяльності із прибирання

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність та інші.

«Сільпо» відрізняється особливою увагою до створення унікального покупецького досвіду, що проявляється у тематичному оформленні кожного магазину та індивідуальному дизайні, який формує особливу атмосферу для відвідувачів. Компанія активно впроваджує інновації, серед яких сучасні системи самообслуговування, мобільні застосунки та програми лояльності, що дозволяють клієнтам отримувати персоналізовані переваги й заохочення.

У своїй діяльності мережа приділяє значну увагу соціальній відповідальності, зосереджуючись на екологічних ініціативах, зменшенні використання пластику, підтримці національних виробників та популяризації відповідального споживання. Крім того, «Сільпо» активно долучається до благодійних і соціальних проєктів, зміцнюючи свій імідж як свідомого та відповідального бізнесу.

Компанія також славиться високим рівнем сервісу та широким вибором продукції, який охоплює як товари власного виробництва, так і якісну імпорту продукцію з різних країн. Завдяки поєднанню креативного підходу, клієнтоорієнтованості та прагнення до постійного вдосконалення, «Сільпо» впевнено утримує позиції одного з лідерів роздрібної торгівлі в Україні.

Таблиця 2.1

Динаміка ключових показників діяльності підприємства

за період 2021-2024 рр. [77]

	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу	42 175	36 496	29 888	31 366
Дохід (тис грн)	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469
Чистий прибуток (тис грн)	-1 846 179	-7 632 318	-1 850 930	205 879
Активи (тис грн)	38 660 465	33 668 858	33 358 509	34 144 146
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 163 038	1 066 300	1 418 482	1 450 364

Довгострокові зобов'язання (тис грн)	13 611 910	15 998 056	14 045 697	12 994 164
Поточні зобов'язання (тис грн)	28 043 269	28 359 858	29 747 435	29 669 224
Власний капітал (тис грн)	-2 994 714	-10 689 056	-10 434 623	-8 519 242

Упродовж 2021–2024 років компанія «Сільпо» пережила суттєві зміни у фінансовому стані, що відображено в динаміці ключових показників у табл.2.1. Скорочення чисельності персоналу з понад 42 тисяч до трохи більше ніж 31 тисячі працівників свідчить про реалізацію заходів з оптимізації та можливої реорганізації структури компанії. Незважаючи на це, дохід упродовж аналізованого періоду зростав, перевищивши 93 мільярди гривень у 2024 році, що свідчить про ефективність операційної діяльності та здатність забезпечувати більший фінансовий результат за меншої кількості персоналу.

Водночас компанія тривалий час зазнавала збитків, і лише у 2024 році вийшла на позитивний чистий прибуток, що може розглядатися як перші ознаки фінансового відновлення. Активи залишались відносно стабільними, що дозволяє говорити про певну сталість матеріальної бази. Збереження ліквідності підтверджується достатнім рівнем грошових коштів та їх еквівалентів, які у 2024 році сягнули 1,45 мільярда гривень, що дозволяє компанії обслуговувати поточні зобов'язання.

Попри зменшення довгострокових зобов'язань, загальне боргове навантаження залишається значним. Поточні зобов'язання не демонструють суттєвих змін, що вказує на стабільно високий рівень фінансового тиску у щоденній діяльності. Найбільш проблемним аспектом залишається негативне значення власного капіталу протягом усього періоду, що свідчить про критично низький рівень капіталізації підприємства. Така ситуація потребує негайних кроків у напрямку залучення інвестицій або проведення фінансової реструктуризації.

Таблиця 2.2

## Основні фінансово-економічні показники діяльності

ТОВ «Сільпо-фуд», 2021-2024 рр. [77]

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	53.52	40.39	43.61	45.71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6.41	3.76	5.03	5.06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	30.48	19.32	27.41	20.97
Коефіцієнт автономії	-7.75	-31.75	-31.28	-24.95
Коефіцієнт фінансової залежності	-12,91	-3,15	-3,20	-4,01
Рентабельність активів (ROA)	-4.78	-22.67	-5.55	0.60
Рентабельність власного капіталу (ROE)	89.12	111.04	17.49	-2.17
Чиста маржа	-2.54	-10.90	-2.18	0.22
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-12.66	-48.12	-51.18	-41.39
Коефіцієнт заборгованості	72.54	84.23	89.17	86.89

Аналіз фінансових коефіцієнтів компанії «Сільпо» за 2021–2024 роки у табл.2.2 свідчить про складний і нестабільний фінансовий стан підприємства. Протягом цього періоду спостерігалось поступове зниження рівнів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, що вказує на зменшення здатності компанії своєчасно покривати короткострокові зобов'язання та підвищує ризики неплатоспроможності.

Особливе занепокоєння викликає від'ємне значення коефіцієнта автономії упродовж усього періоду, що свідчить про повну залежність компанії від позикових коштів і критично низький рівень капіталізації. Високий рівень боргового навантаження підтверджується також зростаючим коефіцієнтом заборгованості, який у 2024 році сягнув 86,89%.

Разом з тим, у 2024 році відбулося певне покращення в показниках прибутковості: рентабельність активів (ROA) вперше стала позитивною (0,60%), а чиста маржа зросла до 0,22%, що свідчить про поступове

відновлення ефективності операційної діяльності. Незважаючи на це, рентабельність власного капіталу (ROE) залишилась від'ємною, що пов'язано з негативним значенням самого капіталу.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначена на рис.2.1.

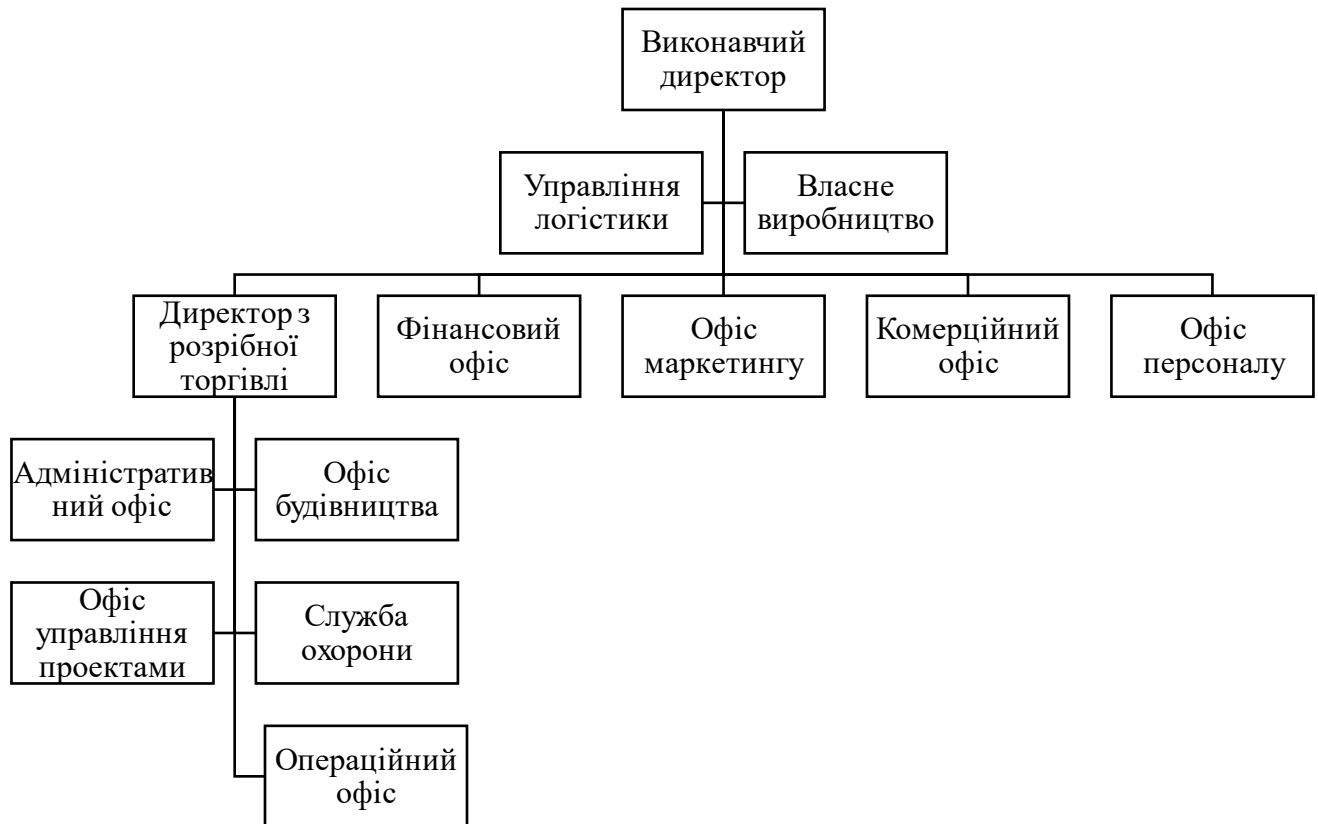


Рис.2.1. ТОВ «Сільпо-Фуд» [33]

Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд», зображена на рис. 2.1, характеризується як класична вертикальна ієрархічна модель. Центральною фігурою в управлінні є Виконавчий директор, який визначає загальний стратегічний курс компанії, контролює її фінансову стабільність і розвиток, координує виконання ключових завдань і забезпечує ефективність усіх структурних одиниць.

Безпосереднє керівництво роздрїбною мережею здійснює Директор з роздрїбної торгївлї, який відповідає за організацію торговельного процесу, підвищення якості обслуговування та розвиток магазинів. Уся оперативна

діяльність, пов'язана з функціонуванням торгових точок, підпорядкована саме йому.

Внутрішня структура компанії охоплює низку функціональних офісів, кожен з яких виконує спеціалізовані завдання. Щоденну діяльність компанії забезпечує операційний блок, який координує логістику, взаємодію між підрозділами та стабільність бізнес-процесів. Адміністративні функції, пов'язані з документообігом, внутрішніми процедурами та загальною організацією роботи, виконує відповідний офіс. Напрямок управління проектами зосереджений на впровадженні нових ініціатив, модернізації наявних об'єктів і реалізації інвестиційної політики. Робота з об'єктами нерухомості, їхнє будівництво та експлуатація забезпечується спеціалізованим підрозділом.

Система безпеки реалізується через службу охорони, яка відповідає за захист об'єктів компанії, дотримання правил доступу та загальний контроль за безпековими заходами. Під керівництвом Директора з роздрібною торгівлю також функціонують підрозділи, які займаються фінансами, маркетингом, товарним забезпеченням та управлінням персоналом. Вони забезпечують аналітичну підтримку, просування бренду, закупівельну політику, кадри та інші напрямки діяльності.

Значну роль у забезпеченні безперебійної діяльності компанії відіграє логістична служба, яка відповідає за транспортування, зберігання продукції та функціонування складських потужностей. Крім того, власне виробництво дозволяє знижувати витрати й забезпечувати контроль якості товарів, що постачаються до магазинів.

Географічна розгалуженість мережі підтримується регіональними підрозділами, які підпорядковуються головному керівництву роздрібного напрямку. Кожен регіон, зокрема Схід, Захід, Південь і Центр, має окремого директора, який забезпечує виконання планів, дотримання стандартів обслуговування та ефективне функціонування регіональних магазинів.

Управління на рівні регіонів передбачає як стратегічне планування, так і безпосереднє управління торговельними точками.

Організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд» має низку важливих переваг, які дозволяють ефективно управляти великою компанією з розгалуженою мережею магазинів і широким спектром функціональних напрямків. Однією з ключових переваг є чіткий розподіл обов'язків і сфер відповідальності між підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності управління. Наприклад, кожен офіс має свою конкретну функцію: Офіс маркетингу відповідає за просування бренду, проведення рекламних кампаній і дослідження ринку, тоді як Комерційний офіс займається закупівлями, формуванням асортименту та роботою з постачальниками. Така спеціалізація дозволяє зосередитися на ключових аспектах діяльності, знижуючи ризик дублювання функцій і втрати часу. Регіональна система управління, яка включає директорів по регіонах і підпорядковані їм управління, забезпечує оперативне реагування на потреби локальних ринків та дозволяє швидко адаптувати стратегії до особливостей конкретного регіону. Сильним боком є також наявність окремих офісів, що займаються проектами, будівництвом, логістикою, фінансами та персоналом, що свідчить про високий рівень структурованості та комплексний підхід до управління.

Водночас така багаторівнева структура має і певні недоліки. По-перше, вона є досить складною, що може призводити до уповільнення процесу ухвалення рішень через велику кількість погоджень та проміжних рівнів керівництва. Наприклад, ініціатива з рівня магазину може пройти через кілька управлінських рівнів, перш ніж буде реалізована або схвалена. Це також створює ризик інформаційних втрат або викривлень. По-друге, складна структура може ускладнювати комунікацію між підрозділами, особливо якщо відсутні ефективні механізми горизонтальної взаємодії. Крім того, така система потребує значних ресурсів на адміністрування, підтримку звітності, координацію діяльності та контроль. В окремих випадках це може знижувати гнучкість компанії та ускладнювати впровадження змін.

Отже, організаційна структура ТОВ «Сільпо Фуд» характеризується багаторівневістю та охоплює кілька функціональних напрямів, кожен з яких має визначені обов'язки та відповідає за виконання конкретних завдань, спрямованих на забезпечення сталого розвитку компанії.

## **2.2. Оцінка існуючої системи організації управлінської праці на підприємстві**

Система організації управлінської праці в ТОВ «Сільпо-Фуд» має багаторівневу структуру з чітким розмежуванням повноважень та функцій між керівниками різного рівня. Управлінська діяльність здійснюється відповідно до формалізованих процедур, де кожен працівник виконує свої обов'язки згідно з посадовими інструкціями. Основні функції менеджменту — планування, організація, мотивація, контроль і аналіз — розподілені між спеціалізованими структурними підрозділами. Проте в окремих випадках спостерігається перетин функцій, що може призводити до неузгодженості в управлінських рішеннях і зниження загальної ефективності.

Водночас сучасні умови, зокрема виклики, зумовлені повномасштабною війною, вимагають не лише адаптації бізнес-моделі до нових реалій, а й запровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Це передбачає гнучкість в організаційних рішеннях, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та переорієнтацію управлінських практик відповідно до потреб часу [14].

Розглянемо склад персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показник	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу (осіб)	42 175	36 496	29 888	31 366
Структура персоналу:				
Адміністративний персонал	5 034 (11.91%)	4 223 (11.58%)	3 834 (12.84%)	3 904 (12.46%)
Виробничий персонал	12 124 (28.73%)	11 078 (30.33%)	10 027 (33.56%)	9 481 (30.25%)
Торговий персонал	14 952 (35.43%)	13 752 (37.67%)	11 973 (40.07%)	12 977 (41.43%)
Інші (логістика, маркетинг, ІТ, фінанси)	9 065 (21.43%)	7 443 (20.42%)	4 054 (13.52%)	5 004 (15.96%)
Середня заробітна плата (грн)	15 253	16 425	17 889	19 935
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника, тис грн)	1725,77	1917,76	2834,85	2965,55
Продуктивність праці адміністративного персоналу	14 459,78	16 568,00	22 094,19	23 823,07
Продуктивність праці виробничого персоналу	6 004,80	6 318,74	8 447,96	9 809,89
Продуктивність праці торгового персоналу	4 868,45	5 089,15	7 075,13	7 166,41
Продуктивність праці іншого персоналу	8 029,01	9 401,83	20 898,91	18 589,34
Дохід, тис грн	72 784 231	69 990 601	84 727 987	93 017 469

Як видно з табл. 2.3, аналіз чисельності та складу працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за період з 2021 по 2024 рік виявляє кілька ключових тенденцій. Загальна кількість персоналу за цей час зменшилася з 42 175 осіб у 2021 році до 31 366 осіб у 2024 році. Таке скорочення, що становить близько 25%, свідчить про проведену оптимізацію кадрового складу, ймовірно, внаслідок змін у внутрішніх процесах компанії та впровадження новітніх технологічних рішень.

Зміни торкнулися й структури персоналу за категоріями. Частка адміністративного персоналу залишалась практично незмінною, тоді як кількість працівників виробничого напрямку знизилась, що може бути пов'язано з автоматизацією та підвищенням ефективності операційної діяльності. Найбільше скорочення спостерігається серед працівників категорії «Інші» (логістика, маркетинг, ІТ, фінанси), що, ймовірно, є результатом реорганізації або зменшення обсягу роботи в цих підрозділах.

Збільшення середньої заробітної плати з року в рік, від 15 253 грн у 2021 році до 19 935 грн у 2024 році, свідчить про зростання зарплат, що, ймовірно, є результатом як економічного зростання компанії, так і необхідності утримувати кваліфікованих фахівців на тлі скорочення чисельності персоналу.

Продуктивність праці, виміряна як дохід на одного працівника, також має позитивну динаміку, зростаючи з 1725,77 тис. грн у 2021 році до 2965,55 тис. грн у 2024 році. Це вказує на ефективнішу роботу персоналу, що може бути результатом оптимізації процесів, вдосконалення технологій та підвищення кваліфікації працівників. Найбільш ефективною категорією працівників упродовж усього періоду є адміністративний персонал. Його продуктивність суттєво перевищує середній показник по підприємству та інші категорії персоналу. Зростання продуктивності цієї групи є стабільним і демонструє найвищі значення щороку, досягаючи у 2024 році понад 23,8 тис. грн на одного працівника. Високі результати також спостерігаються серед працівників, які виконують інші функції (логістика, маркетинг, ІТ, фінанси), особливо у 2023 році, коли їхня продуктивність наблизилася до рівня адміністративного персоналу. Водночас найнижчі показники традиційно фіксуються у торгового персоналу, попри поступове зростання. Це свідчить про те, що ефективність праці в межах різних функціональних груп є нерівномірною, і основне навантаження на формування доходу компанії припадає саме на адміністративну та аналітико-обслуговуючу ланку.

Загалом, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє позитивні фінансові результати та ефективне управління ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зростанню зарплат.

Плинність кадрів у ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2021–2024 роках виявляє змішану динаміку, яка поєднує як цілеспрямовані кадрові рішення компанії, так і природні процеси оновлення персоналу. Значне скорочення чисельності працівників на 25% свідчить насамперед про системну оптимізацію штату, що була зумовлена переходом до нових форм організації праці, активною

автоматизацією виробничих і логістичних процесів, а також реструктуризацією у сфері ІТ та маркетингу. У цьому контексті плинність кадрів носила переважно плановий характер і відображала стратегію підвищення ефективності за рахунок зменшення витрат і впровадження новітніх технологій.

Водночас частина плинності була природною — пов'язаною з добровільними звільненнями, виходом на пенсію, зміною життєвих обставин або переходом працівників на інші посади в межах компанії чи поза нею. Ця категорія змін, хоча і незначна у кількісному вимірі, все ж є важливою для оцінки загального клімату в компанії. Добровільні звільнення можуть вказувати на потенційні проблеми з мотивацією, навантаженням, умовами праці або корпоративною культурою. Водночас заміщення співробітників всередині організації свідчить про гнучкість системи управління персоналом та наявність горизонтальних і вертикальних можливостей для кар'єрного зростання.

Наслідки плинності кадрів у ТОВ «Сільпо-Фуд» мають як позитивні, так і ризиковані аспекти. З одного боку, зменшення чисельності персоналу за рахунок автоматизації дозволило скоротити витрати, підвищити продуктивність праці, зменшити потребу в рутинних операціях і переорієнтувати ресурси на розвиток. З іншого боку, суттєві кадрові зміни можуть створювати ризики втрати кваліфікованих кадрів, зниження рівня корпоративної лояльності та потребу в додаткових витратах на адаптацію нових працівників або перенавчання наявного персоналу.

Система мотивації та навчання персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд» відіграє важливу роль у підтримці стабільності колективу та забезпеченні ефективної роботи підприємства, особливо в умовах фінансових труднощів. Компанія, ймовірно, поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для збереження лояльності та підвищення залученості працівників. Зокрема, підвищення середньої заробітної плати може свідчити про використання гнучкої системи преміювання, що орієнтується на досягнення певних фінансових і операційних

результатів. Програми лояльності та соціальні гарантії, навіть у скороченому вигляді, сприяють збереженню ключових працівників і підвищенню мотивації до довготривалого співробітництва.

У таких умовах важливу роль відіграє й нематеріальне стимулювання, що може включати визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, залучення працівників до процесів прийняття рішень, що формує у них відчуття важливості та причетності до корпоративного розвитку. Водночас компанія, ймовірно, реалізує й освітні ініціативи, які спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу. Внутрішнє навчання, тренінги, наставництво та підтримка зовнішньої освіти забезпечують постійне професійне зростання працівників, адаптацію до змін у бізнес-процесах, а також формування внутрішнього резерву для заміщення вакантних посад.

У 2023 році компанія «Сільпо» активно розвивала систему навчання працівників. Було оновлено та наповнено електронними курсами 81 навчальну програму. Також розроблено й запущено 162 нових електронних курси. Працівники, яких у компанії називають «Перевершники», завершили 12 490 навчань — це найвищий показник за останні п'ять років. Окрім цього, 4 622 навчання були пройдені в межах програмного забезпечення [24].

Компанія впроваджувала нові тренінги та активно наповнювала навчальними відео власний YouTube-канал. У межах роботи з талантами та розвитку майбутніх керівників на різні посади було призначено 1 438 працівників. До кадрового резерву компанії було зараховано ще 246 осіб, які пройшли відповідну підготовку.

У компанії «Сільпо» працівники мають доступ до розширеного соціального пакета, який включає:

1. Медичне страхування. Після трьох місяців роботи працівники офісів, керівники супермаркетів і ресторанів можуть долучитися до програми добровільного медичного страхування.

2. Страхування життя. Всі співробітники мають можливість приєднатися до програми страхування життя. Для офісних працівників та

керівників магазинів і ресторанів програма стає доступною через 3 місяці роботи, для інших — через 6 місяців.

3. Спортзал та мовні курси. Працівники можуть придбати абонементи до спортзалу та мовні курси за спеціальними умовами.

4. Знижки для «Перевершників»

– 30% на окремі групи товарів у «Сільпо»

– 10% на зрізи квітів

– Знижки в аптеках «Біла ромашка», E-ZOO, MAUDAU, Apollo Next

– А також у Silpo Voyage та Mink [12]

Ці переваги спрямовані на підтримку фізичного й емоційного добробуту співробітників, а також їхнього професійного розвитку.

Оцінка ефективності використання людських ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» показує позитивну динаміку в умовах значних кадрових змін і оптимізації.

Таблиця 2.4

Ефективність використання людських ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» [34]

Показник	2022	2023	2024
Чисельність персоналу (осіб)	36 496	29 888	31 366
Середня заробітна плата (грн)	16 425	17 889	19 935
Продуктивність праці (дохід на 1 працівника, тис. грн)	1725,77	1917,76	2834,85
Зміна чисельності персоналу (%)	-13.5%	-18.0%	+4.96%
Зміна середньої заробітної плати (%)	+7.7%	+8.9%	+12.0%
Зміна продуктивності праці (%)	+10.7%	+48.2%	+4.7%
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,86	0,88	0,91
Коефіцієнт понаднормової роботи	0,043	0,057	0,039

Підвищення продуктивності праці на тлі скорочення чисельності персоналу свідчить про те, що компанія змогла ефективно використовувати свої ресурси. Власне, зростання доходу на одного працівника, що збільшився з 1725,77 тис. у 2021 році до 2834,85 тис. грн у 2024 році, є яскравим індикатором того, що компанія досягла значних результатів у підвищенні ефективності роботи своїх співробітників. Це, ймовірно, є результатом оптимізації бізнес-процесів, автоматизації та вдосконалення технологій, що

дозволило скоротити чисельність персоналу без зниження якості та продуктивності.

Додатково, збільшення середньої заробітної плати на 25% за період 2021-2024 років свідчить про те, що компанія змогла забезпечити конкурентоспроможність своїх умов праці. Це вказує на зусилля з утримання кваліфікованих працівників, а також на наявність програм мотивації, що сприяють зниженню плинності кадрів та підвищенню загального рівня задоволеності персоналу.

Важливою складовою оцінки ефективності використання людських ресурсів є також інвестиції компанії в навчання і розвиток працівників. Активне оновлення навчальних програм, запуск нових курсів і тренінгів сприяють підвищенню кваліфікації співробітників та їхньому професійному розвитку, що також впливає на ефективність роботи компанії.

Крім того, компанія приділяє увагу благополуччю своїх працівників, пропонуючи їм розширений соціальний пакет, що включає медичне страхування, страхування життя, знижки на товари та послуги, а також можливості для фізичного та професійного розвитку. Це демонструє комплексний підхід до управління людськими ресурсами, що не лише сприяє збереженню лояльності співробітників, але й підвищує їхню мотивацію та продуктивність.

Комунікації на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонують як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках, однак спостерігається дисбаланс у їх ефективності. Вертикальні канали комунікації, що забезпечують взаємодію між керівниками та підлеглими, працюють відносно стабільно: інформація від вищого керівництва надходить до виконавців у зрозумілій формі, а звітність, контрольні сигнали та оперативні вказівки передаються у зворотному напрямку. Така ієрархічна модель, хоча й гарантує підпорядкованість і контроль, водночас обмежує ініціативність працівників на нижчих рівнях управління, які часто не відчують можливості впливати на ухвалення рішень або бути почутими керівництвом.

Для більш глибокої оцінки ефективності внутрішніх комунікацій було проведено опитування серед співробітників різних підрозділів підприємства. Опитування показало, що 68% респондентів загалом задоволені вертикальними комунікаціями, підкреслюючи чіткість отримуваних вказівок та своєчасність зворотного зв'язку. Водночас 54% з них вважають, що комунікація має переважно директивний характер, що знижує мотивацію до прояву ініціативності. Найбільш критичним виявився стан горизонтальних комунікацій: 62% опитаних зазначили, що міжвідділовий обмін інформацією є недостатнім або фрагментарним. Працівники логістики, маркетингу та відділу закупівель вказували на випадки дублювання завдань та відсутність спільного бачення пріоритетів. Деякі респонденти відзначали, що їм доводиться самостійно шукати контакти в інших підрозділах, аби з'ясувати елементарні питання, які мали б бути узгоджені на рівні міжфункціонального обміну.

Також було виявлено, що більшість співробітників (понад 70%) підтримують запровадження регулярних міжвідомчих нарад або електронної платформи для обміну оперативною інформацією між підрозділами. Це дозволило б усунути існуючі комунікаційні бар'єри, підвищити узгодженість дій та оперативність управлінських рішень. Згідно з отриманими даними, основними проблемними зонами є низький рівень міжфункціонального діалогу та обмежена зворотна комунікація знизу вгору, що негативно впливає на ефективність реалізації стратегічних ініціатив та знижує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, результати опитування підтверджують необхідність комплексного перегляду внутрішньої комунікаційної політики підприємства з акцентом на розвиток горизонтальних зв'язків і посилення зворотного зв'язку в межах вертикальних структур.

Щодо організації документообігу, то слід зазначити, що вона перебуває у перехідному стані від традиційної паперової системи до електронної. Часткова автоматизація деяких процесів, таких як бухгалтерський облік, товарний обіг та складання звітності, вже здійснена, однак вона є

фрагментарною. Значна кількість внутрішніх документів, особливо розпорядчого та організаційного характеру, продовжують оформлюватися вручну або створюються в електронному вигляді, але потім дублюються в паперовій формі. Це спричиняє суттєве навантаження на працівників, потребує додаткового часу на обробку інформації, збільшує ймовірність помилок і втрати важливих даних. Крім того, відсутність єдиної інтегрованої інформаційної платформи для управління документообігом позбавляє підприємство можливості централізованого контролю за виконанням завдань, дотриманням термінів і повнотою звітності. Працівники змушені використовувати різні інструменти для створення, передачі та зберігання інформації, що призводить до неузгодженості у форматах, дублювання даних і труднощів у доступі до актуальної інформації. Така ситуація стримує оперативність управлінських рішень, уповільнює комунікаційні процеси між підрозділами та знижує загальну ефективність управління на підприємстві.

Розглянемо показники ефективності управлінської праці у табл.2.5.

Таблиця 2.5

## Показники ефективності управлінської праці

\*Побудовано автором

Категорія показників	Показник	2022	2023	2024
Ефективність управлінської праці	Рівень досягнення цілей	85%	88%	91%
	Якість управлінських рішень	70%	76%	82%
	Продуктивність управлінського персоналу	60%	65%	72%
	Задоволеність співробітників стилем управління	68%	71%	75%
	Задоволеність клієнтів/партнерів	72%	78%	83%

Раціональність структури та процесів управління	Кількість рівнів управління (глибина структури)	4	4	3
	Норма керованості, кількість керівників на підлеглих	1 на 7	1 на 8	1 на 9
	Ступінь централізації/децентралізації функцій	Централізована модель	Централізована з елементами децентралізації	Децентралізована модель
	Чіткість розподілу повноважень та відповідальності	Часткове дублювання обов'язків	Зменшення дублювання	Висока чіткість розподілу
	Швидкість проходження інформації та ухвалення рішень	7 днів	5 днів	3 дні
	Рівень бюрократизації процесів	Високий до 5 погоджень	Середній 3 погодження	Низький 2 погодження
	Ефективність внутрішніх комунікацій	Низька ефективність	Помірна ефективність	Середня ефективність
Використання трудових ресурсів в управлінні	Фонд робочого часу управлінського персоналу	1900 годин	1920 годин	1950 годин
	Кваліфікація управлінських кадрів	80%	84%	88%
	Плинність управлінських кадрів	12%	10%	8%
	Навантаження на управлінський персонал	Високе, 10+ завдань щодня	Високе — 9 завдань/день	Збалансоване — 8 завдань/день
	Мотивація управлінського персоналу	Помірна — 3.5/5 за опитуванням	Середня — 3.7/5	Висока — 4.2/5
	Витрати на утримання апарату управління	42 млн грн	38 млн грн	36 млн грн
Технічне та технологічне забезпечення	Рівень автоматизації управлінських функцій	25%	35%	50%

	Забезпеченість робочих місць оргтехнікою	70%	85%	95%
	Ефективність використання технологій	Низька — обмежене використання	Середня — почато впровадження	Висока — активне використання

Отже, згідно табл.2.5, у 2022–2024 роках управлінська система ТОВ «Сільпо-Фуд» зазнала суттєвих змін, що відобразилося у динаміці ключових показників ефективності. У 2022 році рівень досягнення запланованих цілей становив 85%, що вже свідчило про загалом стабільне функціонування управлінських процесів. Проте в наступні роки цей показник демонстрував стійке зростання — 88% у 2023 році та 91% у 2024-му, що свідчить про покращення здатності компанії реалізовувати поставлені завдання в умовах трансформації та адаптації до зовнішніх викликів.

Якість управлінських рішень зросла з 70% до 82%, що свідчить про вдосконалення процесів аналізу, прийняття рішень і відповідності дій стратегічним цілям. Показник продуктивності управлінського персоналу (вимірюваний через обсяг виконаних завдань у межах запланованого часу та ресурсів) також покращився з 60% у 2022 році до 72% у 2024-му, що підтверджує ефективніше використання людських ресурсів.

Задоволеність працівників стилем управління, якістю комунікацій і чіткістю завдань зросла з 68% до 75%, що вказує на позитивні зміни в організаційній культурі та внутрішньому кліматі. Рівень задоволеності клієнтів і партнерів підвищився з 72% у 2022 році до 83% у 2024 році, що свідчить про ефективну координацію між управлінськими рішеннями.

У структурі управління відбулися зміни: кількість рівнів управління зменшилась із чотирьох до трьох, що сприяло зниженню ієрархічної складності та прискоренню прийняття рішень. Норма керованості зросла з 7 до 9 підлеглих на одного керівника, що свідчить про укрупнення ланок управління, з одночасним зростанням потреби у високій кваліфікації менеджерів. Водночас організаційна структура еволюціонувала від

централізованої моделі до децентралізованої, що дозволило краще враховувати специфіку окремих підрозділів і підвищити гнучкість.

Час на прийняття рішень скоротився з 7 днів у 2022 році до 3 днів у 2024 році, що стало можливим завдяки скороченню бюрократичних процедур: кількість погоджень зменшилась із п'яти до двох, а рівень стандартизації управлінських процесів покращився. Водночас внутрішні комунікації між підрозділами стали ефективнішими, хоча залишаються певні труднощі з інформаційною інтеграцією.

Фонд робочого часу управлінського персоналу залишався стабільним — приблизно 1900–1950 годин на рік. Частка керівників із профільною освітою зросла з 80% до 88%, що свідчить про покращення кадрової політики. Плинність кадрів знизилась з 12% у 2022 році до 8% у 2024-му, що підтверджує стабілізацію кадрового складу. Зменшилося й навантаження: у 2022 році на одного менеджера припадало понад 10 завдань щодня, а у 2024 році — близько 8, що також свідчить про раціоналізацію функціонального розподілу.

Мотивація управлінського персоналу зросла — у 2022 році працівники оцінили її на 3.5/5, а у 2024 — вже на 4.2/5, що є результатом удосконалення систем преміювання, розширення соціального пакета та інвестицій у навчання.

Витрати на утримання апарату управління зменшилися з 42 млн грн у 2022 році до 36 млн грн у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання ресурсів, частково завдяки зростанню рівня автоматизації управлінських функцій: у 2022 році було автоматизовано лише 25% функцій, а в 2024 — уже 50%. Забезпечення робочих місць оргтехнікою також покращилося — з 70% до 95%, що позитивно вплинуло на якість і швидкість управлінських процесів. Оцінка ефективності використання цифрових технологій покращилася з низького до високого рівня — системи вже активно використовуються у повсякденній діяльності.

Розглянемо деякі проблемні аспекти підприємства.

Управління інформаційними потоками на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» залишається одним із ключових напрямів, що потребують суттєвого

вдосконалення. Хоча компанія вже використовує окремі інформаційні системи, зокрема програмне забезпечення для обліку, базової аналітики та фінансової звітності, їх застосування не є систематизованим та уніфікованим на всіх рівнях управління. IT-рішення впроваджуються фрагментарно, часто без попередньої адаптації до специфіки функціонування конкретних підрозділів, що ускладнює взаємодію між ними і створює бар'єри для формування єдиного інформаційного середовища.

Особливо гострою є потреба у впровадженні інтегрованих цифрових рішень у сферах управління персоналом, логістичних операцій, систем контролю якості та стратегічного планування. Відсутність наскрізної аналітики, яка б об'єднувала всі функціональні блоки підприємства, призводить до розриву в інформаційних потоках, що ускладнює формування комплексної картини поточного стану справ і обмежує ефективність ухвалення управлінських рішень. Дані часто передаються вручну або через непов'язані між собою електронні інструменти, що створює ризик дублювання інформації, втрат, затримок та помилок.

Серед виявлених слабких сторін організації управлінської праці слід відзначити надмірне навантаження на окремих посадових осіб, яке виникає через відсутність чіткого механізму делегування повноважень і розподілу відповідальності. Внаслідок цього окремі управлінці змушені одночасно виконувати функції, які могли б бути делеговані середньому менеджменту або спеціалізованим підрозділам. Таке перевантаження уповільнює роботу, призводить до зниження якості управлінських рішень і підвищує ризик вигорання персоналу.

Процедури ухвалення рішень, що застосовуються на підприємстві, характеризуються надмірною формалізацією та інертністю. У ряді випадків відсутній механізм швидкого реагування на зміну зовнішніх умов або внутрішніх викликів, що гальмує динаміку розвитку підприємства і знижує його конкурентоспроможність. Крім того, спостерігається нестача чітких

регламентів для розв'язання нестандартних ситуацій, а ініціативність працівників часто не має належної підтримки з боку керівництва.

Додатково варто акцентувати увагу на недостатньому рівні навчання і професійного розвитку управлінського персоналу. Керівники не завжди володіють сучасними підходами до менеджменту/ Це обмежує їх здатність ефективно впроваджувати зміни, працювати з даними, аналізувати ризики і приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах невизначеності. Ослабленим залишається також зв'язок між результатами діяльності підрозділів і системою мотивації, що знижує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Вузьким місцем управлінської системи є обмежене використання сучасних інструментів аналізу ефективності управлінської праці. Відсутність прозорих критеріїв оцінки діяльності підрозділів і керівників не дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, реагувати на зниження продуктивності чи якісних показників роботи. Це також унеможлиблює впровадження культури постійного вдосконалення.

До факторів, що найбільш суттєво знижують якість управлінської діяльності, можна віднести фрагментарність внутрішніх комунікацій, повільні процеси прийняття рішень, недостатню мотивацію до інновацій у середовищі управлінського персоналу, а також відсутність системного підходу до управління організаційними змінами. У сукупності ці чинники формують бар'єри на шляху до підвищення ефективності управління, знижують адаптивність підприємства до викликів ринку та уповільнюють реалізацію стратегічних цілей. У цьому контексті нагальною потребою є перегляд моделі організації управлінської праці з акцентом на автоматизацію, цифровізацію, розвиток компетентностей керівного складу, налагодження внутрішньої взаємодії та створення ефективної системи управління змінами.

Можна зробити висновок, що управлінська діяльність потребує комплексного вдосконалення з урахуванням сучасних викликів і динаміки зовнішнього середовища. Незважаючи на наявність окремих елементів

автоматизації та функціонуючі вертикальні канали комунікації, система загалом залишається недостатньо інтегрованою, а її ефективність обмежується фрагментарністю підходів, перевантаженням управлінського персоналу та слабкою взаємодією між підрозділами. Проблеми в документообігу, обмежене використання цифрових інструментів, інертність процесів прийняття рішень і низький рівень адаптації до змін суттєво знижують результативність управління. Все це свідчить про необхідність впровадження системних змін, спрямованих на підвищення прозорості, гнучкості, технологічності та стратегічної орієнтації управлінських процесів на підприємстві.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури управління**

Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розробити рекомендації, спрямовані на оптимізацію організаційної структури з урахуванням виявлених недоліків у комунікаціях, документообігу, функціональному розподілі та використанні інформаційних технологій. Насамперед варто орієнтуватися на побудову більш гнучкої, адаптивної та функціонально інтегрованої структури, яка б сприяла ефективному прийняттю рішень, чіткому розподілу відповідальності та посиленню міжпідроздільної взаємодії.

Для вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно здійснити трансформацію ієрархії з метою децентралізації управлінських процесів. Поточна вертикальна структура, хоча і забезпечує підзвітність, є надто централізованою, що обмежує оперативність прийняття рішень і гнучкість реагування на зміни. Рекомендується створити чітко окреслені функціональні напрямки, за кожен з яких відповідатиме керівник середньої ланки. Такий підхід дозволить зменшити навантаження на вищий менеджмент і сприятиме швидшій реалізації оперативних рішень.

Делегування повноважень повинно бути чітко формалізоване, з визначеними межами відповідальності для кожного рівня управління. Створення регламентів, які окреслюють зони відповідальності та повноваження керівників, стане основою для зниження бюрократії та підвищення ефективності управління. Водночас важливо посилити механізми контролю та зворотного зв'язку, що дозволить забезпечити дисципліну в управлінні, не створюючи надмірної складності в процесах.

Запровадження принципу персоніфікованої відповідальності за досягнення ключових показників ефективності (КПІ) дозволить підвищити прозорість роботи кожного підрозділу, а також сприятиме підвищенню мотивації та залученості керівників середньої та нижчої ланки. Це також дозволить чітко оцінювати внесок кожного підрозділу в загальні результати підприємства та оперативно виявляти слабкі місця в роботі.

Паралельно з цими змінами, необхідно забезпечити постійне підвищення кваліфікації управлінців, організувавши програми навчання для розвитку лідерських компетенцій та здатності ефективно реагувати на зміни в умовах бізнес-середовища. Розвиток управлінських навичок буде сприяти формуванню більш динамічної та адаптивної команди, що є критично важливим в умовах швидких змін на ринку.

Важливою складовою є впровадження автоматизованих систем управління персоналом, що дозволяють зменшити адміністративне навантаження на менеджерів та покращити прозорість звітності. Автоматизація дозволить ефективно контролювати всі етапи роботи з персоналом, від підбору до оцінки ефективності праці, що сприятиме зниженню помилок та покращенню планування ресурсів. Такі системи також надають можливість моніторити ключові показники в режимі реального часу, що сприяє оперативному прийняттю рішень.

Оцінка ефективності впроваджених змін є важливою частиною цього процесу. Регулярні аудити та опитування серед співробітників дозволять з'ясувати, наскільки зміни в організаційній структурі вплинули на ефективність роботи та задоволеність персоналу. Це дозволить своєчасно коригувати стратегію та процеси управління, забезпечуючи максимальний результат для компанії.

Окрім технологічних інструментів, важливим напрямком оптимізації управлінських процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» є оновлення функціональних обов'язків працівників та адаптація до нових бізнес-реалій. Важливим аспектом є перегляд внутрішніх ролей і адаптація організаційної структури до

змін у ринку та споживчих запитах. Компанія вже здійснює перерозподіл ролей, зокрема зменшення кількості виробничого персоналу та збільшення частки торгового персоналу, що вказує на орієнтацію на підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Такі зміни вимагають чіткої регламентації внутрішніх процесів для уникнення дублювання функцій та забезпечення злагодженої роботи команди.

Одним із важливих елементів оптимізації є раціоналізація комунікацій між структурними підрозділами. В умовах великих компаній часто виникають проблеми зі швидкістю передачі інформації та недостатньою координацією між підрозділами. Впровадження інтегрованих платформ для обміну інформацією, таких як корпоративні месенджери чи централізовані бази знань, може значно скоротити час реакції на запити та підвищити прозорість управлінських рішень. «Сільпо» вже активно використовує цифрові канали комунікації, що дозволяє забезпечити постійний зв'язок між регіональними магазинами та центральним офісом.

Ще одним важливим напрямом оптимізації є вдосконалення процесів підбору, адаптації та звільнення працівників. Використання спеціалізованих програм для відбору кадрів, зокрема HRM-систем, дозволяє точніше визначати профіль необхідного кандидата та знижує ризик помилок під час найму. Крім того, чітко структуровані протоколи адаптації нових працівників, що включають наставництво, електронне навчання та регулярний зворотний зв'язок, допомагають скоротити час на адаптацію і зменшують ймовірність плинності персоналу на початкових етапах роботи.

Особливо важливим є управління ефективністю працівників. Для досягнення високої продуктивності необхідно впроваджувати системи регулярної оцінки досягнень співробітників, які базуються як на кількісних, так і на якісних показниках. Така система дозволяє виявляти сильні і слабкі сторони працівників, що є основою для формування обґрунтованої системи винагород та кар'єрного розвитку. Удосконалення цих процесів дозволить не лише підвищити мотивацію працівників, але й створити більш ефективну

систему управління персоналом, орієнтуючи її на досягнення загальних цілей компанії.

Важливим аспектом оптимізації є децентралізація управлінських функцій, що дає змогу передати частину повноважень на рівень регіональних відділень та магазинів. Такий підхід дозволяє швидше реагувати на місцеві особливості, краще координувати дії в межах конкретного регіону та підвищити ефективність прийняття рішень. Для забезпечення контролю та уніфікації стандартів необхідно при цьому підтримувати єдину інформаційну систему та регулярно проводити аудит внутрішніх процесів.

Важливо забезпечити гнучкість у розподілі робочого часу. В умовах змін у зовнішньому середовищі компаніям доводиться адаптуватися до нових форматів зайнятості, зокрема запроваджувати гнучкий графік, змінну роботу, часткову зайнятість або дистанційний формат. Такі підходи сприяють підвищенню задоволеності персоналу, зниженню стресу та покращенню балансу між роботою та особистим життям, що, у свою чергу, позитивно впливає на результативність.

Окрему роль відіграє впровадження систем зворотного зв'язку від працівників. Регулярні опитування, інтерв'ю з командою, анонімні канали для висловлення думок дозволяють виявляти проблемні зони, оцінювати емоційний стан персоналу та адаптувати управлінські стратегії до реальних потреб. Такі практики сприяють підвищенню довіри в колективі та зменшенню конфліктних ситуацій.

Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу є однією з ключових складових ефективного управління людськими ресурсами, особливо в умовах постійної трансформації ринку, змін у технологіях і підвищення конкуренції [19].



Рис. 3.1. Складові професійного розвитку персоналу [2]

В умовах діяльності «Сільпо», де щоденно з клієнтами працюють тисячі працівників різного профілю, важливою є системна робота з навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кожного співробітника. Компанія вже тривалий час впроваджує навчальні програми, що відповідають сучасним стандартам, і адаптує їх під потреби конкретних підрозділів. Такий підхід дозволяє не лише усунути професійні прогалини, але й розвивати таланти, формуючи кадровий резерв для просування всередині компанії.

Сучасна система підвищення кваліфікації включає в себе кілька напрямів: первинне навчання нових співробітників, регулярне оновлення знань для діючого персоналу, а також спеціалізовані програми для майбутніх керівників. У «Сільпо» ці етапи реалізуються через електронні курси, очні тренінги, коучинг, вебінари та самостійне навчання за допомогою інтерактивних платформ. Важливо, що компанія підтримує безперервність цього процесу, дозволяючи працівникам постійно вдосконалювати навички без відриву від основної діяльності.

Особливо ефективними виявилися електронні навчальні курси, які охоплюють широкий спектр тем — від стандартів обслуговування клієнтів до управління конфліктами, від технік продажу до внутрішніх процедур і правил безпеки. У 2023 році працівниками було завершено понад 12 тисяч навчань, що свідчить про високу активність і мотивацію персоналу до саморозвитку.

Створення власного освітнього контенту компанією дозволяє враховувати специфіку діяльності, стиль бренду та актуальні потреби у навчанні.

Важливою є роль наставництва та внутрішнього менторингу. Досвідчені працівники залучаються до навчання новачків, передають практичні навички, адаптують нових членів колективу до корпоративної культури. Наставництво є одним із етапів розвитку лідерських якостей, оскільки допомагає потенційним керівникам навчитися делегуванню, контролю та навчанню інших.

Компанія активно формує внутрішній кадровий резерв. У 2023 році понад 1 400 працівників були підвищені або переведені на нові позиції в межах організації. Це свідчить про результативність програм розвитку талантів. До кадрового резерву було зараховано понад дві сотні співробітників, які пройшли відповідне навчання. Такий підхід дозволяє уникати кадрового дефіциту, мінімізувати ризики, пов'язані з адаптацією зовнішніх кандидатів, а також мотивує працівників розвиватися в межах компанії.

Важливим інструментом розвитку персоналу є індивідуальні плани розвитку (ІПР), що базуються на результатах оцінювання ефективності, інтересах працівника та цілях компанії.

Підвищення кваліфікації супроводжується також забезпеченням зручних умов для навчання. Компанія створює доступ до навчальних матеріалів через мобільні додатки, надає час у робочому графіку для проходження курсів, що роблять процес більш привабливим та захопливим. Використання ігрових механік дозволяє підвищити рівень засвоєння інформації та активізує внутрішню мотивацію працівників.

Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу є потужним інструментом утримання працівників [22]. Умови, за яких працівники бачать перспективу росту, отримують підтримку та мають можливість реалізовувати свій потенціал, значно знижують рівень плинності кадрів. Це особливо актуально в умовах фінансових викликів, коли пряме підвищення заробітної плати є складним, але інші інструменти мотивації можуть ефективно компенсувати відсутність матеріальних бонусів.

Результати діяльності компанії свідчать про те, що системний підхід до розвитку персоналу дає відчутні результати. Підвищення продуктивності праці, збільшення середньої заробітної плати, зростання частки працівників, які проходять внутрішнє навчання, — все це підтверджує ефективність політики компанії у сфері HR. Завдяки цілеспрямованій роботі з персоналом, компанія формує команду, здатну відповідати на виклики ринку та підтримувати високі стандарти обслуговування.

Можна зробити висновки, що оптимізація управлінських процесів у сфері персоналу в компанії «Сільпо» є багатограним процесом, що включає впровадження сучасних цифрових рішень, оновлення управлінських підходів, підвищення гнучкості організації праці та розвиток систем мотивації. Підвищення кваліфікації та розвиток персоналу є фундаментальною умовою забезпечення стабільного та ефективного функціонування компанії. У «Сільпо» ці процеси реалізуються системно й послідовно, охоплюючи всі рівні працівників, використовуючи сучасні технології, інноваційні методики та індивідуальний підхід. Така стратегія дозволяє не лише зберігати кадровий потенціал, але й підвищувати якість роботи, стимулювати ініціативність та формувати позитивний імідж компанії на ринку праці

### **3.2. Впровадження сучасних методів та інструментів організації управлінської праці**

Для підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» важливим кроком є впровадження сучасних методів та інструментів організації управлінської праці, які дозволяють забезпечити прозорість, швидкість і гнучкість прийняття рішень, зниження навантаження на персонал, а також підвищення продуктивності.

Насамперед доцільним є широке впровадження інтегрованих інформаційних систем управління, таких як ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle NetSuite або вітчизняні аналоги), які забезпечують централізований

облік, контроль фінансів, складських залишків, логістичних потоків, кадрових ресурсів і операційної діяльності. Завдяки таким системам можна мінімізувати ризики дублювання інформації, пришвидшити документообіг, підвищити прозорість бізнес-процесів та якість управлінських рішень.

Крім того, рекомендовано впроваджувати технології управління проектами, зокрема системи на кшталт Trello, Asana, Jira або Microsoft Project. Вони дозволяють структурувати роботу над окремими завданнями та ініціативами, відстежувати строки, відповідальних осіб і хід виконання завдань у режимі реального часу. Це особливо актуально для міжфункціональних проєктів, які потребують чіткої координації між різними підрозділами.

Важливою складовою сучасної управлінської діяльності є ефективне управління часом. Застосування методів тайм-менеджменту, таких як матриця Ейзенхауера, метод Pomodoro, техніка GTD (Getting Things Done), допомагає керівникам оптимально розподіляти свій робочий час, визначати пріоритети та уникати «перегорання». Рекомендовано також організувати навчальні сесії для менеджерів щодо управління особистою ефективністю, стресостійкістю та цифровою гігієною.

Глобалізація, зміна споживчої поведінки, перехід до цифрової економіки, мобільність персоналу, діджиталізація - тренди сучасності, які спонукають компанії на пошук нових моделей управління бізнесом. Розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з HR - стратегіями стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємств шляхом трансформації функції управління персоналом. Якісне зростання вимог до людських ресурсів визначає потребу у формуванні в організації системи їх розвитку, з урахуванням цілей і специфіки функціонування організації [1].

Управління людськими ресурсами в умовах динамічних змін у соціально-економічному середовищі вимагає впровадження сучасних технологій та інноваційних методик. Застарілі практики, що базуються на ручному обліку, стандартних формах комунікації та одноманітних процедурах

мотивації, стають все менш ефективними в умовах сучасного ринку. Технологічні рішення та новітні підходи до роботи з персоналом дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, але й суттєво покращити якість взаємодії з працівниками, швидкість ухвалення управлінських рішень та рівень залученості персоналу.

Однією з найбільш значущих технологій, які трансформують управління персоналом, є впровадження HRM-систем — комплексних програмних продуктів, що дозволяють централізовано управляти кадровими процесами [16]. Такі системи забезпечують автоматизацію підбору персоналу, ведення електронних особових справ, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, а також планування навчання та розвитку співробітників. У компанії «Сільпо» впровадження подібних систем дозволяє ефективно керувати великою кількістю працівників, забезпечувати оперативну звітність і контролювати ключові показники ефективності у режимі реального часу.

Суттєвим кроком у напрямку інновацій є цифровізація процесу рекрутингу [29]. В умовах високої плинності кадрів, притаманної сфері рітейлу, швидкість і якість найму мають критичне значення. Використання штучного інтелекту для попереднього аналізу резюме, чат-ботів для первинної комунікації з кандидатами, а також аналітичних платформ для оцінки відповідності профілю кандидата вимогам вакансії значно скорочує час на підбір і підвищує якість прийняття рішень [13].

Важливим напрямом є впровадження сучасних методик оцінки персоналу, таких як KPI (ключові показники ефективності), OKR (цілі та ключові результати), методи 360-градусного зворотного зв'язку та постійний моніторинг результативності [26]. У «Сільпо» частина цих інструментів вже реалізується через програми розвитку «Перевершники», що мотивують працівників до досягнення особистих і командних цілей. Такі інструменти дозволяють побудувати об'єктивну та прозору систему винагород, сприяти зростанню внутрішньої мотивації працівників та формуванню сильної корпоративної культури.

Інноваційним підходом до навчання персоналу стала реалізація електронних навчальних платформ та мікронавчання [13]. В умовах великої кількості філій і змінної роботи, коли неможливо зібрати працівників у традиційній аудиторії, онлайн-курси та мобільні додатки дозволяють швидко передавати нові знання та навички. Компанія «Сільпо» у 2023 році значно розширила свою навчальну базу, впровадивши понад 160 нових курсів і оновивши існуючі програми. Це дозволило ефективно готувати персонал до змін у технологічних процесах, стандартів обслуговування та корпоративної політики.

Новітні методики управління персоналом охоплюють і підходи до формування корпоративної культури [17]. Все більше компаній відходять від жорстко ієрархічної моделі до відкритої та гнучкої структури. У «Сільпо» така трансформація виражається в підвищенні рівня автономії окремих підрозділів, розвитку внутрішнього наставництва, підтримці внутрішньої мобільності працівників, а також широкому використанні інструментів внутрішніх комунікацій — корпоративних новин, опитувань, ідейних платформ.

Отже, проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів у табл.3.1.

Таблиця 3.1

## Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

\*Побудовано автором

Заходи	Очікуваний ефект	Вартість впровадження
Оптимізація організаційної структури (скорочення рівнів управління, децентралізація)	Скорочення витрат на управління на 10–15%, пришвидшення прийняття рішень на 30%	4,2 млн грн
Формалізація делегування повноважень та впровадження КРІ	Підвищення відповідальності керівників, прозорість звітності, зростання ефективності підрозділів на 15%	1.5 млн грн
Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	Зниження плинності кадрів на 20%, підвищення продуктивності на 10%	2,3 млн грн
Впровадження автоматизованих HRM-систем	Зменшення часу на облік і кадрові операції на 40%, зниження помилок	4 млн грн

Розвиток корпоративних комунікацій та зворотного зв'язку	Покращення клімату в колективі, підвищення задоволеності працівників на 20%	3,1 млн грн
Цифровізація рекрутингу та процесів адаптації персоналу	Зниження витрат на рекрутинг на 25%, скорочення часу найму на 40%	4,2 млн грн
Впровадження ERP-системи (централізоване управління ресурсами)	Скорочення операційних витрат на 12%, зменшення дублювання даних	6,1 млн грн
Використання систем управління проєктами	Покращення контролю за виконанням проєктів, зниження відхилень за термінами на 30%	4,3 млн грн
Реалізація програм мікронавчання та електронного навчання	Підвищення доступності навчання, економія часу та коштів на очне навчання	2,4 млн грн
Впровадження систем оцінювання ефективності (KPI, OKR, 360°)	Підвищення точності оцінки персоналу, стимулювання досягнень, зростання мотивації	3,2 млн грн

Загальна сума витрат на впровадження заходів становить 35,3 млн грн.

Запропоновані заходи орієнтовно підвищать виручку від реалізації на 2%.

Якщо виручка за попередній рік становила 93 017 469 тис. грн, то очікуване збільшення доходу становить 1 860 349,38 тис. грн.

Розрахуємо економічний ефект за формулою 3.1.

$$E = B2 - Bt \quad (3.1)$$

E – економічний ефект.

B2 – очікуване збільшення доходу;

Bt – витрати на здійснення заходів.

Відповідно, економічний ефект складає:

$$1\,860\,349\,380 - 35\,300\,000 = 1\,825\,049\,380 \text{ грн}$$

Такі показники свідчать про високу доцільність і рентабельність впровадження запропонованих заходів.

На ефективність впровадження змін у ТОВ «Сільпо-Фуд» впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх ключовим є організаційна культура, яка, незважаючи на поступову трансформацію, все ще демонструє інерційність у сприйнятті нововведень. Низька мотивація до інновацій, нечіткість делегування повноважень і перевантаження окремих

посадових осіб створюють бар'єри до адаптації. Крім того, часткова автоматизація процесів, відсутність інтегрованих ІТ-систем і обмежене використання цифрових інструментів ускладнюють досягнення оперативності та прозорості в управлінні. Зовнішні фактори включають динамічні ринкові умови, необхідність відповідати змінним споживчим очікуванням і технологічним трендам, що вимагає від компанії гнучкості та адаптивності.

Подолати виявлені бар'єри можна через низку конкретних заходів. Насамперед, слід трансформувати структуру управління в напрямку децентралізації, забезпечивши більшу автономію керівникам середньої ланки. Це дозволить зменшити бюрократію, пришвидшити ухвалення рішень і підвищити відповідальність на нижчих рівнях. Також необхідне вдосконалення системи делегування через формалізацію повноважень і меж відповідальності, що сприятиме рівномірному розподілу навантаження. Іншим важливим напрямом є впровадження сучасних цифрових інструментів, включаючи повноцінну автоматизацію документообігу, застосування КРІ-систем, платформ для управління проектами та мікронавчання для персоналу. Підвищення рівня внутрішніх комунікацій та впровадження інструментів зворотного зв'язку також відіграватимуть ключову роль у формуванні відкритого середовища для змін і адаптації до нових управлінських підходів

Можна зробити висновки, що використання сучасних технологій та інноваційних методик управління кадрами стає вирішальним фактором ефективності діяльності великих організацій.

## ВИСНОВКИ

Управлінська праця є складною, багатогранною діяльністю, спрямованою на прийняття управлінських рішень, організацію і контроль виконання завдань, координацію взаємодії між структурними одиницями підприємства. Вона поєднує в собі як аналітичну, так і комунікативну складові, що зумовлює необхідність глибоких знань, розвинених навичок планування, організації, мотивації та контролю. Основні принципи організації управлінської праці — науковість, системність, ефективність, раціональний розподіл повноважень і відповідальності — забезпечують упорядкованість управлінських процесів та їхню відповідність стратегічним цілям підприємства. Розгляд сучасних підходів до організації управлінської діяльності свідчить про зростання ролі цифрових технологій, гнучких методів управління, а також необхідність адаптації до змінного середовища. В умовах динамічного розвитку бізнесу особливого значення набуває безперервне вдосконалення системи управління, засноване на поєднанні класичних управлінських підходів із новітніми інструментами та практиками.

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз сучасного стану організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідження показало, що компанія має чітко структуровану організаційну будову, однак існують певні проблеми в системі комунікацій, розподілі функцій, делегуванні повноважень та ефективності документообігу. Вертикальні канали управління працюють відносно ефективно, проте горизонтальні взаємозв'язки між підрозділами потребують суттєвого посилення для покращення координації та оперативності в прийнятті рішень. Часткова автоматизація документообігу не забезпечує достатнього рівня прозорості та контролю, а недостатня інтеграція ІТ-рішень знижує загальну ефективність управлінської діяльності. Ідентифіковано низку слабких місць, зокрема перевантаження окремих посадових осіб, нечіткість розподілу

відповідальності, низьку мотивацію до інновацій та обмежене використання сучасних управлінських інструментів. Усе це свідчить про необхідність системних змін в організації управлінської праці підприємства з метою підвищення її адаптивності, продуктивності та стратегічної гнучкості в умовах конкурентного середовища.

У третьому розділі було сформульовано конкретні напрями вдосконалення організації управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд», які враховують виявлені недоліки та сучасні тенденції в управлінській практиці. Оптимізація організаційної структури передбачає уточнення ієрархічних рівнів, більш чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими ланками, а також запровадження принципів гнучкого управління для забезпечення швидкої реакції на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено удосконаленню системи делегування, яка повинна знизити надмірне навантаження на окремих працівників і сприяти більшій самостійності виконавців. Окремим напрямом є впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових платформ для автоматизації документообігу, управління проектами, обліку та планування. Доцільним є також запровадження методів тайм-менеджменту, КРІ-моніторингу та гнучких підходів до організації праці, що дозволить підвищити продуктивність управлінського персоналу, забезпечити прозорість процесів та орієнтувати діяльність усіх рівнів управління на досягнення стратегічних цілей підприємства. Запропоновані заходи є основою для побудови ефективної, інноваційної та адаптивної системи управління, здатної забезпечити конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» у сучасних умовах.

Загалом, можна зробити висновки, що організація управлінської праці на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» потребує значного вдосконалення для забезпечення більшої ефективності, адаптивності та гнучкості в умовах змінного бізнес-середовища. Хоча компанія має належну організаційну структуру, існують проблеми в комунікаціях, розподілі повноважень та автоматизації процесів, що знижує ефективність управлінської діяльності.

Впровадження сучасних методів управління, оптимізація ієрархії, використання цифрових технологій та новітніх інструментів для управління проєктами та персоналом дозволить підвищити продуктивність, зменшити затримки у прийнятті рішень і забезпечити прозорість у внутрішніх процесах. Запропоновані зміни сприятимуть не лише підвищенню ефективності організації, а й зростанню її конкурентоспроможності на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н.Я. Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Андрійченко Ж.О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації. Автореф... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків, 2019. – 19 с.
3. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf) (дата звернення 12.04.2025).
4. Баніт О. Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310635.pdf> (дата звернення 12.04.2025).
5. Білокудря А., Іванова О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*, (67), 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838> (дата звернення 12.04.2025).
6. Бурачек І.В, Функції та методи адміністративного менеджменту. *Житомирський державний технологічний університет*, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/158-1.pdf> (дата звернення 25.02.2025).
7. Величко О.П. Особистість в системі менеджменту: Текст лекції. Дніпропетровськ, 2018. 24 с.
8. Віноградська О.М. Організація праці менеджера: навч. посібник. Харків, Харківська національна академія міського господарства, 2008. 190 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11315992.pdf> (дата звернення 27.04.2025).
9. Волошин Р. Менеджмент: Опорний конспект лекцій. Тернопіль, 2018. 116 с. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32222/1/04%20Опорний%20конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення 27.04.2025).

10. Воякін В.Г. Сутність та характеристика управлінської праці менеджерів середнього рівня управління підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 2012. С. 279–283. URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vntu\\_2012\\_26\(1\)\\_58.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vntu_2012_26(1)_58.pdf)

(дата звернення 27.04.2025).

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. Київ: Лібра, 2019. 712 с.

12. Гарматюк О. Сучасні зарубіжні підходи до управління персоналом підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286540479.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

13. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. Випуск №12, 2017. С. 465-471. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/79.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/79.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

14. Герасимяк Н.В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка і суспільство*. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf) (дата звернення 25.02.2025).

15. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 2. С. 48–54.

16. Господарського кодексу України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 27.04.2025).

17. Діденко О., Мірошніченко А. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*, №3(90), 2023. С. 15–20. URL:

[https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13683/1/EiP\\_3\\_90\\_2023\\_15-20.pdf](https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13683/1/EiP_3_90_2023_15-20.pdf)

(дата звернення 12.04.2025).

18. Довгань Л.Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнесадміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323532384.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

19. ДСТУ 4163-2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів» від 01.07.2020 № 144. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN070106> (дата звернення 27.04.2025).

20. Єдинак В.Ю. Адміністративний менеджмент : опорний конспект лекцій. Дніпро: УМСФ, 2019. 236 с.

21. Ємельянова Ю.П. Управління людськими ресурсами: Навчально-методичний комплекс. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 24 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15520/1/Ємельянова%20Комплек%20Управління%20людськими%20ресурсами.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

22. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11575/1/NP\\_Administratyvnyy\\_%20menedzhment\\_2017.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11575/1/NP_Administratyvnyy_%20menedzhment_2017.pdf) (дата звернення 25.02.2025).

23. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_resurs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_resurs.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

24. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення 27.04.2025).

25. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 27.04.2025).

26. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення 27.04.2025).

27. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> (дата звернення 27.04.2025).

28. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text> (дата звернення 27.04.2025).

29. Закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 27.04.2025).

30. Зарудна Н.Я. Облік та нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАЙП, 2016. 283 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/29421/1/посібник.pdf> (дата звернення 27.04.2025).

31. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки* № 11 (281), 2024. С. 159-168. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.\\_topic\\_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

32. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умо- вах. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 2. Т. 3. С. 220–224.

33. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2020/12/28/5fe9a3f979cse.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

34. Звіт про управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db249d826.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

35. Зміст і організація управлінської діяльності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/571d2238-d46c-40b3-bd66-3fce6568e95a/content> (дата звернення 27.04.2025).

36. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. Суми: ВТД “Університетська книга”, 2018. 278 с.

37. Касич А.О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 16, частина 1, 2017. С. 130-134. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16\\_1\\_2017ua/31.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

38. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 27.04.2025).

39. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2021. 397 с.

40. Конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач Н.Ф. Стеблюк. Кам'янське: ДДТУ, 2016 139 с.

41. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46170> (дата звернення 12.04.2025).

42. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. No 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.41> (дата звернення 23.04.2025).

43. Лагудза А. Адміністративний менеджмент в публічних організаціях. URL:

[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48180/1/Лагудза\\_%20ПУАз-41.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48180/1/Лагудза_%20ПУАз-41.pdf)

(дата звернення 25.02.2025).

44. Ладонько Л.С., Михайловська О.В., Філіпова Н.В. Менеджмент: теорія та практика. Навчальний посібник. Чернігів: ЧНТУ, 2015. 153с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/11590/посібник%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 27.04.2025).

45. Лаптев В. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Вісник Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18065/1/Лаптев%20В.І.стаття.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

46. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №14, 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/62.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

47. Лук'янченко Н. Д. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. / Н. Д. Лук'янченко, Л. Л. Бунтовська– Донецьк, ДонНУ, 2019. 302 с.

48. Макаренко С., Ліканова А., Плешівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*, (33), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904> (дата звернення 12.04.2025).

49. Маковецька І.М. Раціональна організація управлінської праці на підприємстві. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Випуск 4, 2021. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2694> (дата звернення 27.04.2025).

50. Маркевич, Ю. О. (2024). Теорії та концепції сучасного адміністративного управління у глобальному і національному вимірах.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (11).  
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-07>

51. Маслоva С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. №2. С.85-89.

52. Мельничук О.І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*, 2016. Том 8, випуск 2. С. 46–51. URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/echp\\_2016\\_8\\_2\\_8.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echp_2016_8_2_8.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

53. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К. : МАУП, 2017. 744 с.

54. Мізіна О.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка* №5, 2018. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2018/43.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/43.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

55. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №4. С.106-111.

56. Назарова Г.В., Лаптев В.І. Дослідження нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами в Україні. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*, 2017. С. 123-130. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78ff8c5c-e30b-4df0-961a-99323c8dfc3b/content> (дата звернення 27.04.2025).

57. Никифороенко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

58. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 560 с.

59. Новікова М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (адміністративний менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 98 с.

60. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2018. 568 с.

61. Особливості управлінської праці. URL: [https://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2011/09/7557\\_1295426490\\_tema\\_2\\_osoblivost\\_upravl\\_ns\\_ko\\_prats\\_.pdf](https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2011/09/7557_1295426490_tema_2_osoblivost_upravl_ns_ko_prats_.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

62. Панкратова О. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*, (25), 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/232/222/> (дата звернення 12.04.2025).

63. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova\\_0003.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

64. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 1 (11), 2024. С. 49-57. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35783/240560maketmanagement-53-61.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

65. Полюхович А.М. Суть та значення управлінської діяльності. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. С. 135-136. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10967/1/NRMSE2018\\_V3\\_P135-136.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10967/1/NRMSE2018_V3_P135-136.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

66. Прокопчук І.П. Перспективи розвитку адміністративного менеджменту та ділової етики в Україні: сценарії та рекомендації. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3737/3659/>

(дата звернення 25.02.2025).

67. Рибалко-Рак Л.А., Давидкін О.Є. Організація управлінської праці на підприємстві: прикладне значення та сучасні напрями впровадження. *Міжнародна науково-практична конференція МікроКАД*, Харків, 2016. С. 275. URL: [https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file\\_278.pdf](https://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2016/S16/file_278.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

68. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ, Кондор, 2012. 324 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/06b1fdfd-1036-48b0-b236-0e7c5f94729f/content> (дата звернення 27.04.2025).

69. Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/35.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

70. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

71. Соколенко В. А., Клищенко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 69 (1042). С. 83–87.

72. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право, 2024. Випуск 81, частина 1. С. 354–358. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/03/59.pdf> (дата звернення 27.04.2025).

73. Стільник В.В., Зінгаєва Н.Є. Адміністративний менеджмент: конспект лекцій. Миколаїв : МНАУ, 2019. 102 с.

74. Тешнер М.Я. Адміністративний менеджмент в процесі організації функціонування державної установи. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1107/1/Teszner%20M.J.%20ADM%20052.pdf> (дата звернення 25.02.2025).
75. Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення 23.04.2025).
76. Урманов Ф.Ш. Особливості наукової організації управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2017. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/229-1.pdf> (дата звернення 27.04.2025).
77. Фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198/finances> (дата звернення 12.04.2025).
78. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. *Економіка та суспільство*, 2021. Випуск 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/663/637/> (дата звернення 27.04.2025).
79. Чернушкіна О.О. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. С. 654–658. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/137.pdf> (дата звернення 27.04.2025).
80. Черчик Л. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 3, 39, 2024. С. 101–108. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25468/1/cherchuk\\_matiushko.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25468/1/cherchuk_matiushko.pdf) (дата звернення 12.04.2025).
81. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 2024. С. 137–144. URL:

<https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/391/375/816> (дата звернення 12.04.2025).

82. Шарапова О.М., Безгінова Л.І. Організація праці менеджера. Опорний конспект лекцій. Харків, Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2018. 118 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/13071/1/oporn\\_konsp\\_lekc\\_organiz\\_praci\\_menedzh\\_rozdill\\_sharapova\\_bezginova\\_2018.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/13071/1/oporn_konsp_lekc_organiz_praci_menedzh_rozdill_sharapova_bezginova_2018.pdf) (дата звернення 27.04.2025).

83. Шевчук А.М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу* № 3 (29), 2012. С. 207-210. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD\\_2012\\_3-207-210.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-207-210.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

84. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content> (дата звернення 25.02.2025)

85. Шульпіна Н.В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Економіка праці, демографія, соціальна політика*. Випуск 1 (123). С. 113-116. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_113\\_ShulpinaN,KrymniakL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_ShulpinaN,KrymniakL.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

86. Щьокіна Є.Ю. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. 2020. С. 338-342. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/63.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/63.pdf) (дата звернення 12.04.2025).

87. ISO 9001. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en> (дата звернення 27.04.2025).