

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування кадрової політики підприємства»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю
Сільськогосподарське підприємство «МЕД ПОДІЛЛЯ», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи МО-21з(м),
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
заочної форми навчання

Володимира
Караваєва

Науковий керівник
д-р. екон. наук, доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
д-р. екон. наук, професор

Наталія
Корж

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ	6
РОЗДІЛ 2. ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СП «МЕД ПОДІЛЛЯ»	20
2.1. Організаційна характеристика підприємства	20
2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «СП «Мед Поділля» та кадрової політики	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СП «МЕД ПОДІЛЛЯ»	31
3.1. Напрямки формування кадрової політики, які забезпечать стратегічну гнучкість ТОВ «СП «Мед Поділля»	31
3.2. Організація професійного навчання персоналу підприємства як складова кадрової політики	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Кадрова політика є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність організації. Необхідно обов'язково враховувати важливість кадрової політики в сучасних військових умовах України. Безумовно, конкурентоспроможність будь-якої організації, перш за все, визначається рівнем ціни на товари чи послуги, їх якістю, але, крім того, залежить від стратегічних та організаційних рішень, що визначають основні напрямки діяльності фірми. Саме від стратегічних цілей та цінностей, яким слідує організація, безпосередньо залежать принципи роботи з персоналом. Ці цілі та цінності є найважливішою умовою розвитку кадрового потенціалу і, як наслідок, конкурентоспроможності фірми.

Актуальність даної проблеми дослідження можна визначити тим, що відсутність розробки інструментів, які, у свою чергу, призводять до розробки та впровадження кадрової політики, яка спрямована на поліпшення соціально-трудових відносин шляхом забезпечення стабільної зайнятості всередині організації та ефективного регулюванню внутрішньої праці ринку. Кадрова політика є не лише основним елементом соціально-трудових відносин, але й провідною ланкою прийняття рішень щодо управління персоналом, оскільки вона переслідує отримання загального позитивного синергетичного ефекту. Тому кадрова політика повинна не розглядатись як обов'язковий офіційний документ, а більше як стратегічно значуще рішення щодо управління персоналом, що в свою чергу може вплинути не тільки на долю в організації, а й баланс сил у конкурентному середовищі.

Проблематика формування кадрової політики відображена в роботах таких вчених, як Воронова Г., Одегової Ю., Пошерстніка Н., Філіпова Т., Бондарчук Л., Щербаня Г., Яковенко О., Крупельницької О., Мелінчук Д., Гавкало Н., Маркової Н., Соколовської В. тощо. Але проблема і сьогодні

залишається актуальною.

Метою роботи є дослідження є формування теоретико-методологічних засад в напрямку удосконалення кадрової політики ТОВ «СП «Мед Поділля».

Гіпотеза дослідження. За сучасних умов турбота про розвиток персоналу має стати провідним напрямком кадрової політики. Усвідомлення працівниками важливості безперервного навчання сприятиме реалізації кадрової політики підприємства.

Задачі дослідження.

- узагальнити теоретичні основи кадрової політики підприємств;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «СП «Мед Поділля»;
- здійснити аналіз кадрової політики;
- провести анкетування працівників підприємства;
- розробити шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом.

Предмет дослідження: елементи та інструменти кадрової політики ТОВ «СП «Мед Поділля».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення (визначення теоретичних основ кадрової політики); порівняльний аналіз (дослідження стану господарської діяльності ТОВ «СП «Мед Поділля»); анкетування (проведення опитування персоналу щодо удосконалення кадрової ТОВ «СП «Мед Поділля»); SWOT-аналіз (визначення факторів, що впливають на кадрову політику ТОВ «СП «Мед Поділля»).

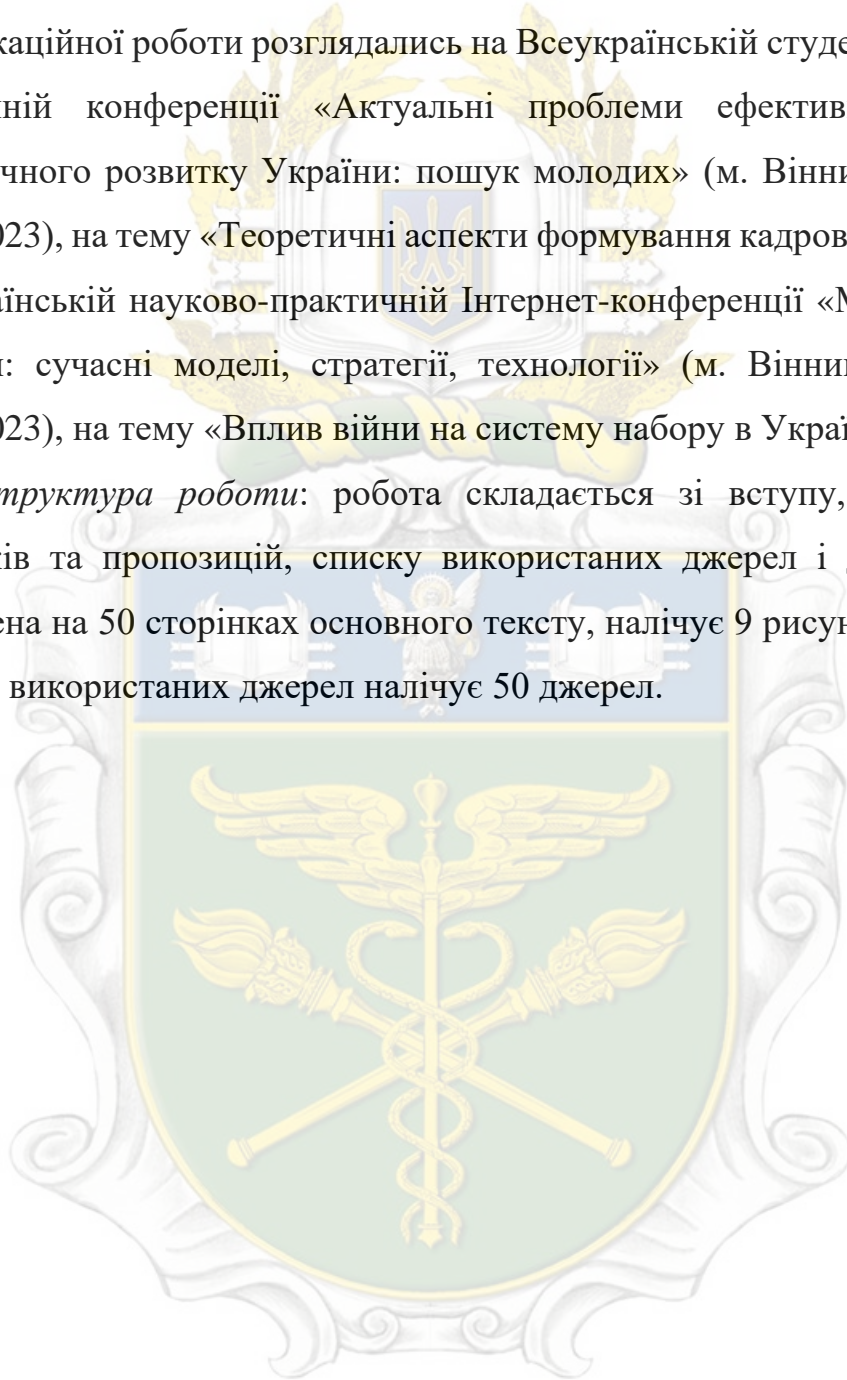
Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи були: наукові видання з предмету дослідження, електронні джерела Інтернет щодо розвитку бджолярства в Україні, сайт та статистичні дані ТОВ «СП «Мед Поділля».

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні рекомендацій в напрямку удосконалення кадрової політики ТОВ «СП «Мед Поділля», що має забезпечити синергійний ефект, зокрема зростання продуктивності праці та в цілому фінансових результатів товариства.

Практичне значення. Запропоновані напрямки кадрової політики забезпечать ТОВ «СП «Мед Поділля» стратегічну гнучкість, ефективність та продуктивність.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні засади кваліфікаційної роботи розглядалися на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 20.04.2023), на тему «Теоретичні аспекти формування кадрової політики» та X Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 06.10.2023), на тему «Вплив війни на систему набору в Україні».

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, налічує 9 рисунків та 8 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 50 джерел.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Конкуренентоспроможність організації, перш за все, визначається рівнем ціни на товари чи послуги, їх якістю, але, крім того, залежить від стратегічних та організаційних рішень, що визначають основні напрямки діяльності. Саме в розрізі стратегічних цілей та цінностей формується кадрова політика підприємства.

Кадрова політика – це генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму вироблення цілей і завдань, вкладених у збереження, зміцнення та розвитку кадрового потенціалу, створення згуртованого кваліфікованого і високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації та стратегії управління її персоналом [4].

В цій царині метою кадрової політики є послідовне формування та збереження кадрового складу як кількісно, так і якісно, обов'язкового його оновлення за рахунок нових співробітників з урахування сучасних тенденцій, вимог і потреб підприємства, професійних стандартів, вимог ринку.

Елементами кадрової політики виступають:

- залучення і відбір кадрів, їх підготовка, навчання з урахуванням особливостей підприємства;
- згуртування колективу, вбудовування ієрархії і системи взаємин та кар'єрних стратегій для кожного;
- створення умов для саморозвитку і професійного зростання за потребами і можливостями;
- забезпечення певного конкурентного рівня заробітної плати, гнучкої системи преміювання і заохочування;
- розвиток корпоративної культури, становлення ділових взаємин на

основі партнерства, довіри [2].

Категорія «*кадрова політика*» розуміється і широко і вузько. У широкому значенні кадрова політика – це система усвідомлених і певним чином сформульованих та скріплених правил та норм, що наводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми. Найбільша увага звертається на особливості реалізації владних повноважень та стилю керівництва, що знаходить відображення у філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку.

Усі заходи щодо кадрової роботи – рекрутинг, формування штатного розпису, навчання, просування – повинні заздалегідь плануватися та корелювати із стратегічною метою та поточними завданнями підприємства.

У вузькому значенні кадрова політика – це набір конкретних правил, побажань та обмежень, що реалізуються у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками та у взаєминах між працівниками та організацією загалом. Коли ми говоримо: «кадрова політика нашого підприємства у тому, щоб брати працювати людей лише з вищою освітою», то її можна використовувати як аргумент під час вирішення конкретного кадрового питання.

Основні напрями кадрової політики організації:

- 1) проведення маркетингової діяльності у галузі персоналу;
- 2) планування потреби організації у персоналі;
- 3) прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням запровадження нових технологій;
- 4) організація залучення, відбору, оцінки та атестації кадрів, профорієнтація та трудова адаптація персоналу;
- 5) підбір та розстановка персоналу; розробка системи мотивації та механізмів покращення зацікавленості та задоволеності як працею, так і її оплатою;
- 6) раціоналізація витрат за персонал організації;
- 7) обґрунтування програми розвитку персоналу для розв'язання проблем

організації в майбутньому;

- 8) організація робочого місця;
- 9) розробка соціальних пакетів;
- 9) ефективний розподіл та використання зайнятих в організації працівників, раціоналізація їх чисельності;
- 10) забезпечення безпеки праці;
- 11) аналіз причин плинності кадрів;
- 12) забезпечення ефективності праці та ін. [12].

Керівний склад впливає на кадрову ситуацію підприємства, відповідно до чого кадрова політика може бути як відкритою, так і закритою. Пасивна кадрова політика характерна управлінню, де є чітка програма дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться у разі ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба немає прогнозу потреби у персоналі, немає коштів оцінки персоналу. У фінансових планах кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем та причин їх виникнення. Діагностика кадрової ситуації загалом відсутня. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, не роблячи спроб зрозуміти причини та їх можливі наслідки [21].

У фінансових планах зазначення кадрових проблем обмежується інформаційною довідкою про персонал, не включаючи аналіз причин та суті цих проблем. Діагностика кадрової ситуації в цілому відсутня, і керівництво вирішує конфліктні ситуації в режимі екстреного реагування, прагнучи ліквідувати їхні наслідки, не занурюючись у корені проблеми [21].

На підприємствах із реактивною кадровою політикою управління фокусується на контролі за симптомами кризових ситуацій у роботі з персоналом, які включають в себе виникнення конфліктів, відсутність кваліфікованих працівників та відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Заходи призначені для локалізації кризи, але недостатньо спрямовані на

розуміння причин цих проблем [31].

Превентивна кадрова політика передбачає наявність обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації та вдосконалення кадрового складу, навіть при обмеженому бюджеті. Кадрова служба повинна мати не лише інструменти діагностики персоналу, але й можливості прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації враховуються короткострокові та середньострокові прогнози потреб у кадрах, а також завдання щодо розвитку персоналу [21].

Активна кадрова політика характеризується наявністю обґрунтованих прогнозів розвитку організації та ефективних методів впливу на персонал. Кадрова служба може розробити антикризові кадрові програми, постійно моніторити ситуацію та коригувати програми відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін на середньостроковий та довгостроковий періоди.

Активна кадрова політика значно ефективніша, якщо основні цілі та цінності не тільки проголошені, а й розроблені засоби та прийоми досягнення оптимального стану кадрового потенціалу та визначено результати від застосування нововведень.

Основи для прогнозу та програм можуть виникати як з раціональних (добре осмислених), так і з нераціональних (важко піддаються алгоритмізації та опису) підстав. У контексті цього виділяють два підтипи активної кадрової політики: раціональний та авантюристичний.

У раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має обґрунтований діагноз та прогноз розвитку ситуації, а також наявні інструменти для впливу на неї. Кадрова служба обладнана не лише засобами діагностики персоналу, але і можливостями прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. В програмах розвитку організації враховуються короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреб у кадрах (якісні та кількісні). Крім того, вони включають план кадрової роботи з різними сценаріями реалізації.

У випадку авантюристичної кадрової політики керівництво не має

належного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але намагається втрутитися в неї. Кадрова служба, як правило, не має засобів для прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу. Однак програми розвитку підприємства включають плани кадрової роботи, які, хоча орієнтовані на досягнення ключових цілей, не враховують зміну ситуації. Такий план роботи з персоналом будується на емоційних та недостатньо обґрунтованих уявленнях про цілі кадрової роботи.

Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю організації перед потенційними співробітниками на будь-якому рівні ієрархії та готовністю прийняти на роботу кваліфікованого фахівця, незалежно від його минулого досвіду в даній чи подібній організації [26].

Формування кадрової політики починається з виявлення потенційних можливостей проблемних зон в сфері управління людьми і з визначення тих напрямків роботи з персоналом, які повинні бути посилені для успішної реалізації цілей і стратегії підприємства.

Мета кадрової політики – забезпечити підприємство необхідною кількістю співробітників, зберегти баланс між процесами оновлення та збереження якісного та кількісного складів, які відповідатимуть вимогам самого підприємства, стану ринку праці та чинного законодавства [4].

Одним із головних завдань кадрової політики є створення висококваліфікованих співробітників, здатних працювати в команді, відрізнятися згуртованістю та високою продуктивністю, які зможуть вчасно зреагувати на зміни ринку з огляду на стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, формування та запровадження кадрової політики є особливо актуальним питанням для будь-якої організації. Варто враховувати, що зміни, що відбуваються нині в економічному середовищі, повинні призвести до змін у концепції управління персоналом. У зв'язку з цим виділяють чотири категорії факторів, представлених на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Зміни в економіці, які перетворюють підходи до концепції управління персоналом [14]

Дані чинники повинні враховуватися розробки програми, що визначає роль кадрових служб у компанії.

Кадрову політику необхідно створювати спеціально з наступних причин:

1. Основні потреби та вимоги як організації, так і її працівників вимагають глибокого осмислення. Від керівництва вимагається перевірити

свої основні переконання, а також повністю врахувати практику в інших організаціях.

2. Встановлена політика забезпечує послідовне ставлення до всього персоналу в організації. Таким чином фаворитизм і дискримінація зведені до мінімуму

3. Визначеність дій забезпечена, навіть якщо вищий керівний персонал може змінитися. Термін перебування на посаді будь-якого менеджера є кінцевим і обмеженим; але організація триває, а разом з нею продовжує політику; і така безперервність політики сприяє стабільності в організації.

4. Оскільки вони вказують маршрути до вибраних цілей, політики служать стандартами або вимірювальними ярусами для оцінки ефективності. Фактичні результати можна порівняти з політикою, щоб визначити, наскільки члени організації виконали свої заявлені наміри.

5. Розумна політика допомагає розвинути ентузіазм і лояльність працівників. Це особливо вірно, коли вони відображають усталені принципи чесної гри та справедливості, а також допомагають людям розвиватися в організації.

6. Вони встановлюють моделі поведінки та дозволяють учасникам плану з більшим ступенем довіри.

Політики є «посібниками з контролю для делегованого прийняття рішень». Вони прагнуть забезпечити послідовність і однаковість у рішеннях щодо проблем, «які повторюються часто і за схожих, але не ідентичних обставин».

У процесі розробки кадрової політики необхідно враховувати основні засади кадрової політики:

- підпорядкування кадрової політики стану і задачам стратегічного розвитку підприємства;
- балансування між економічними та соціальними аспектами кадрової політики;

- забезпечення соціальними гарантіями з урахуванням розвитку задач організації;
- кореляція кадрової політики та регіонального ринку праці: за кваліфікацією працівників; за рівнем оплати праці; темпам розвитку підприємства і наявності трудових ресурсів;
- узгодженість рішень адміністрації підприємства щодо питань кадрової політики з профспілками з питань кадрової політики за умов дотримання діючого законодавства [8].

Провівши аналіз основних положень кадрової політики в організаціях, можна сформулювати основні напрямки роботи для створення ефективних кадрових процедур та досягнення конкурентних переваг на ринку:

1. Визначити мету організації, керуватися цінностями та принципами корпоративної культури.

2. Провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища: рівень конкурентоспроможності, прийняті місію та філософію, управлінський стиль в організації, застосування трудового законодавства, інтереси всіх зацікавлених сторін.

3. Оцінити напрями, у яких необхідні нові стратегії або де існуючі політики неефективні, за необхідності змінити їх напрямок реалізації.

4. Консультуватися з функціональними та лінійними менеджерами про їхні погляди на кадрову політику та про те, що, на їхню думку, можна покращити, отримувати зворотний зв'язок.

5. Дізнаватись думка співробітників про заходи, що проводяться. Отримання зворотного зв'язку допоможе коригувати напрями.

6. Дізнаватись думка представників профспілок про заходи, що проводяться.

7. Проводити консультації, обговорення та узгодження політики формування та реалізації системи управління персоналом з керівництвом та представниками профспілок.

8. Створити систему інформування всіх співробітників організації про заходи (внутрішня інтернет-платформа, стенд з інформацією, інші канали інформування).

9. Аналізувати фінансові та трудові показники з метою прийняття наступних, ефективніших управлінських рішень [9].

Таким чином, кадрова політика організації спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства. Розробка кадрової політики - поєднання науки і мистецтва, включає здатність враховувати і передбачати основні тенденції роботи з персоналом. Успішна кадрова політика значно підвищує ефективність використання кадрового потенціалу в організації, а також підвищує шанси компанії зайняти лідируючі позиції у конкурентній боротьбі.

Аналітичне підґрунтя кадрової політики формується з таких видів: правове забезпечення; облік кадрів; аналітична інформація та результати контролю. В таблиці 1.1 наведено приклади інформації, джерел її отримання

Таблиця 1.1 – Інформаційне забезпечення в системі управління кадрами

Вид інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечення
1	2	3
Інформація про трудовий та страховий стаж	- Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
Інформація щодо чисельності працюючих	- Дані статистичної звітності	Облікова інформація
Докази достовірності нарахування заробітної плати	- Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
Докази руху кадрового складу	- Особисті листки з обліку кадрів. Накази про рух кадрів	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази кваліфікації працівника	Картка обліку кадрів дипломи, сертифікати	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти Колективні договори Накази	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази ефективності використання трудового (кадрового) потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація

Джерело: систематизовано автором за [17].

Як бачимо, джерелами інформації щодо кадрових рішень є:

1. Інформація щодо умов роботи, фах, оклади, тарифи.
2. Інформація щодо нарахування заробітної плати та утримання з ЗП.
3. Статика праці та заробітної плати.
5. Аналіз продуктивності праці.
6. Звітність щодо руху кадрового складу [37].

Серед різноманітних принципів формування кадрової політики підприємства особливу вагу мають:

1. Принцип законності: кадрова політика повинна відповідати законодавству та національним соціальним стандартам;
2. Принцип доцільності: заходи повинні відповідати особливостям та цілям функціонування підприємства;
3. Принцип системності: це система норм, правил і заходів, спрямованих на досягнення мети діяльності підприємства;
4. Принцип наукової обґрунтованості: напрями і заходи повинні ґрунтуватися на аналізі і прогнозуванні кадрових ситуацій;
5. Принцип соціальної відповідальності: взаємо відповідальність власників, керівного складу та персоналу за дотримання корпоративних правил та безпеку праці;
6. Принцип дотримання соціальних стандартів: передбачення соціального захисту для всіх категорій працівників;
7. Принцип гарантування розвитку: забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства та індивідуальний розвиток працівників.

Фактори, які впливають на кадрову політику організації:

Фактор №1. Філософія управління . На кадрову політику організації впливає філософія менеджменту. На кадрову політику впливатимуть такі моменти філософії управління: централізація та децентралізація управління; делегування повноважень; роль підлеглих в управлінні.

Фактор № 2. Тип робочої сили. Тип зайнятої робочої сили та потреби в робочій силі також впливають на формування кадрової політики.

Фактор № 3. Цілі та практика профспілки. Він включає такі міркування, які впливають на кадрову політику організації: організація робочої сили; переговорна здатність профспілки; методи тиску профспілок; цілі профспілок.

Фактор № 4. Фінансовий стан організації. Кадрова політика формується з урахуванням фінансового стану підприємства. Вона включає наступне: стимули для працівників; гроші, які будуть витрачені на робочу силу; зручності, які будуть запропоновані працівникам.

Фактор № 5. Кадрова політика конкурента. На кадрову політику фірми також впливає кадрова політика конкурента. Це тому, що працівники очікують від своєї організації того ж, що отримують інші працівники подібних фірм.

Кадрова політика відноситься до принципів і правил поведінки, які «формулюють, перевизначають, розбирають у деталі та вирішують низку дій», які регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації.

Кадрова політика визначає критерії прийняття рішень відповідно до загальної мети організації. Політика щодо людських ресурсів формулюється вищим керівництвом, щоб допомогти керівникам мати справу з персоналом на роботі.

Таким чином, кадрова політика є інтерпретацією визнаних намірів вищого керівництва по відношенню до персоналу організації. Принципи та правила поведінки, які регулюють відносини організації з її працівниками, описані в кадровій політиці.

У сучасних умовах господарювання важливо не лише враховувати чинники, що впливають на заходи кадрової політики, але і оцінювати їхній вплив. Кожен тип чи вид кадрової політики буде мати різний ступінь впливу та можливість успішної реалізації, залежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Проте головною проблемою кадрової роботи є формування оптимального кадрового складу підприємства. Для цього важливо проводити аналіз і прогноз чисельності, структури і складу працівників, який дозволяє визначити потреби в персоналі.

Розвиток персоналу є комплексним та важким поняттям, яке включає в себе різноманітні психологічні, педагогічні, соціальні і економічні аспекти у кадровій політиці підприємства. Розуміння його сутності передбачає розкриття значення ключових термінів, таких як «особистість», «гармонійний розвиток особистості» і «професійний розвиток особистості».

Особистість визначається як система соціально значущих рис, які повністю характеризують індивіда. Це продукт суспільного розвитку та взаємодії індивідів у соціальних відносинах через активну діяльність та спілкування. Формування особистості відбувається в процесах соціалізації та освіти, коли індивіди оволодівають соціальними нормами і функціями через різноманітні види діяльності.

Гармонійний розвиток особистості представляє собою різносторонній процес здобуття та удосконалення фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей особистості в їх різноманітності, забезпечуючи злагоджене поєднання та органічну єдність.

Професійний розвиток особистості передбачає підготовку та адаптацію особи до роботи в конкретній професії чи спеціальності. Цей процес включає в себе отримання необхідних теоретичних знань, умінь та практичних навичок, а також враховує соціальні норми поведінки, систему моральних цінностей та економічні якості особистості.

Розвиток персоналу – це комплексний та системно організований процес, спрямований на безперервне професійне навчання працівників з метою підготовки до виконання нових виробничих завдань, професійно-кваліфікаційного росту, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Цей процес включає заходи, такі як оцінка та атестація персоналу для виробничої адаптації, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу та інші [6].

Сучасні управлінські кадри визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає, насамперед, якість його персоналу порівняно з конкурентами. У сучасному господарському середовищі якість людського капіталу визначає конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, підприємство повинно сприяти розвитку свого персоналу, оскільки це визначає його власний розвиток. Здатність підприємства швидше навчатися та розвиватися порівняно з конкурентами виступає джерелом соціальних, стратегічних та економічних переваг [41].

Останнім часом ми стали свідками такої кількості зовнішніх викликів, що іноді призводили до повної зміни бізнес-моделей. У компаніях, коли настає криза, успіх можуть визначити працівники. Створення стратегії управління кризою є обов'язковим процесом, оскільки він містить вказівки щодо запобігання або запобігання криз, боротьби з кризами та процесу відновлення. Особливо після того, як ми всі стали свідками нещодавньої невизначеності.

Як виглядає типовий процес управління кризою? Ян Мітроф описав кризовий процес як 6-етапну модель:

1. Виявлення сигналів: на цьому етапі слід зосередити увагу на створенні систем раннього попередження, які дозволять бізнесу ефективно реагувати на кризу;
2. Кризова підготовка: планування, підготовка, навчання;
3. Стимування кризи: виконання всіх планів і процесів, адаптація до обставин кризи та мінімізація впливу на бізнес;
4. Відновлення після кризи: повернення до нормальної роботи;

5. Навчання без помилок: перегляд і оцінка ефективності, щоб отримати ключові знання;

6. Редизайн: інтеграція отриманих знань в існуючі процеси управління.

Найважливіше, чим займається HR, - це кризова комунікація та відносини з працівниками і це також частина кадрової політики. Відділ кадрів відповідає за те, щоб співробітники отримували всю актуальну інформацію. Роль відділу кадрів в управлінні кризою розвинулася до такого рівня, коли вони працюють з керівництвом, щоб визначити, як повідомити про кризу та відповісти на всі запитання, які можуть виникнути у працівників. Вони є зв'язком між керівництвом і співробітниками, оскільки вони діляться відгуками, отриманими від команди.

HR-команда або особа відповідає за політику та управління процесами. Наприклад, коли COVID-19 повністю змінив робоче місце і багато людей почали працювати вдома, роль HR змінилася. Вони відповідали за створення інструкцій і систем віддаленої роботи. Під час кризи навчання є важливим, особливо для керівництва та ключового персоналу. HR має координувати, створювати та проводити таке навчання в організації.

Отже, система управління персоналом повинна бути спланована так, щоб постійно забезпечувати зростання кількості кваліфікованих працівників усіх рівнів. Довгострокове планування кадрової політики є не менш важливим, включаючи аналіз зовнішнього середовища для визначення потреб у спеціалістах, яких на даний момент немає в штаті підприємства. Крім того, може бути розроблена згуртована кадрова політика, що включає системи найму, навчання, розвитку та оплати праці, а також політику взаємин між адміністрацією та працівниками. Взаємодія всіх функціональних підсистем управління персоналом в часі та просторі призводить до найбільшого успіху в управлінні підприємством.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕВАГИ ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СП «МЕД ПОДІЛЛЯ»

2.1. Організаційна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження кадрової політики стало товариство з обмеженою відповідальністю «Сільськогосподарське підприємство «Мед Поділля», яке має давню історію функціонування починаючи з 1939 р. і тоді це було Вінницька обласна контора бджільництва. Контора забезпечувала пасічників вуликами, бджолами, ліками, бджолопакетами, працював магазин «Бджільництво» і селекційно-племінний розплідник по виведенню маток. Саме ТОВ «СГ «Мед Поділля» було утворено в 1995 р. Але це було не просто зміною організаційної форми, а потягнуло за собою розширення виробництва, - відбувається фасування меду в лотки європейського зразка, функціонує племінний завод з розведення бджіл української степової породи. У складі ТОВ «СГ «Мед Поділля» діє прогресивна лабораторія, яка передбачає здійснення вхідного контролю якості продуктів бджільництва, які надходять з приватних пасік. Перевірка меду відбувається на предмет відповідності фізико-хімічних показників стандартам, на наявність шкідливих домішок, згідно з ДСТУ 2154: 2003 «Бджільництво Терміни та визначення понять», ДСТУ 4497: 2005 «Мед натуральний», ДСТУ 4229: 2003 «Віск бджолиний пасічний», ДСТУ 4662: 2006 «Прополіс Технічні умови», ДСТУ 4666: 2006 «Молочко маточне бджолине Технічні умови» і Європейських стандартів [50].

І вже для реалізації пропонується виключно високоякісна продукція на фоні того, що ринок пропонує багато штучного та розведеного меду.

Сьогодні СГ «Мед Поділля» володіє сучасною базою з виробництва та переробки продукції бджільництва, має гарну репутацію в Україні, та за її межами, нагороджене дипломами Міністерства агропромислової політики є лауреатом регіональних конкурсів.

Підприємство має пункти прийому меду по всій області, при цьому постачальники меду мають чітко дотримуватись якості продукту та його зберігання.

ТОВ «СП «Мед Поділля» в досягненні цілей має право від свого імені укладати угоди, набувати майнових та особистих немайнових прав, здійснювати всі види діяльності, які зазначені у Статуті підприємства, відповідати за зобов'язаннями [50].

Якщо аналізувати види діяльності ТОВ «СП «Мед Поділля» за КВЕД-, підприємство відноситься до класу 01.49 «бджільництво, одержування меду та бджолиного воску, та 47.1 «роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту».

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища ТОВ «СП «Мед Поділля» є його організаційна структура управління (рис. 2.2).



Рисунок 2.1 – Структурно-організаційна система управління ТОВ «СП «Мед Поділля»

Організаційна структура регулює: розподіл повноважень в розрізі відділів і підрозділів ТОВ «СП «Мед Поділля»; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; спосіб взаємодії відділів та підрозділів. Організаційна структура підпорядкована стратегії ТОВ «СП «Мед

Поділля». Наявність відділу ЗЕД обумовлена тим, що підприємство є одним з експортерів меду і тому його діяльність дуже залежить від умов ЗЕД.

Так, до 2022 року продукція з меду постачалась на європейський ринок за квотами. Виробництво переробленої харчової продукції взагалі характеризується вищою доходністю порівняно із сільськогосподарською сировиною. Українські підприємства надто оперативно вичерпали експортні квоти до Європейського Союзу. Наприклад, у 2020 році українські компанії витратили всю річну тарифну квоту на мед (6 тис. тон) всього за 10 днів. Скасування ЄС квот і мит на товари з військовим конфліктом України дозволило уникнути значних втрат у поставках. У 2022 році експорт меду до всіх країн зменшився до 48 тис. тон (-16% порівняно з 2021 роком) на суму 137 млн. доларів (-5%).

На підсумок минулого року Україна залишилась однією з провідних країн-експортерів меду, випередивши Китай (156 тис. тон) і Аргентину (67 тис. тон). Протягом першої третини 2023 року Україна вже продала за кордон майже 16 тис. тонн меду на суму 41 млн. доларів, переважно до європейських країн, зокрема Німеччини, Польщі і Бельгії. Незважаючи на тимчасове скорочення виробництва меду в Україні через вплив війни і тимчасову окупацію деяких територій, експортна динаміка залишається позитивною [48].

Протягом війни в українському бджолярстві зросла значна залежність від складових, необхідних для виробництва, що призвело до додаткових ризиків, таких як інфляція, коливання валютного курсу, підвищення вартості логістики та неможливість страхування медового бізнесу. Усе це призвело до зростання собівартості виробництва.

Крім того, вартість сировини для виробництва упаковки меду, такої як скло, картон, папір та фарби, збільшилась. Деякі товари стали менш доступні через знищення російськими окупантами українських промислових підприємств, наприклад, Рубіжанського картонно-тарного комбінату в Луганській області або скляної фабрики поблизу Києва, яка припинила роботу майже півтора року тому. Також в країні виникла нестача упаковочних

матеріалів, які в основному вироблялись на окупованих територіях, що створює труднощі для бізнесу, включаючи виробників меду.

На додаток до цього в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих бджолярів, багато з яких виступають на захисті країни на фронті, деякі виїхали, а інші займаються власними пасіками. Це призводить до важливого питання в галузі – нестачі фахівців і надійного персоналу, що стає основним викликом для бізнесу, особливо для тих, хто планує створити великі пасіки. Всі ці проблеми чинять відчутний вплив на результати господарської діяльності, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «СП «Мед Поділля» за 2020-2022 роки, тис.грн.

Показники (тис. грн.)	2020р	2021 р	2022 р	Абсолютне відхилення 2022до 2020рр	Темп зростання,% 2022 до 2021рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	55717	64190	68886	13170	107,3
Інші доходи	2097,3	1315,2	598,6	-1498,7	45,5
Разом, доходи	57814	65505	69485	11671	106,1
Собівартість реалізованої продукції	42870	52824	54589	11720	103,3
Інші операційні витрати	9752,5	9870,6	11306	1553,7	114,5
Інші витрати	2844,7	1623,7	2051,5	-793,2	126,3
Разом витрати	55467	64319	67947	12480	105,6
Чистий прибуток (збиток)	1924,5	972,6	1537	-387,5	158,0

З таблиці 2.1 можемо спостерігати за падінням всіх результатів діяльності, які спричиненні були холодним літом 2020 року, пандемією та війною 2022 р. На фоні зростання виручки від реалізації (на 15% у 2021р.

порівняно з 2020 та 7% у 2022 порівняно з 2021р) собівартість зростала меншими темпами, що свідчить про зростання цін на мед. Разом з тим, зростання обсягів реалізації пов'язано з експортними квотами, які у 2022 р. були зняті. Якщо говорити про витрати, які не включені до собівартості, то вони зростали дуже швидкими темпами. Так інші операційні витрати зросли на 14%, а інші- аж на 26%. Але в сукупності, загальна сума витрат порівняно з 2021р зросла на 5,6% та склала 67947 тис.грн.

Підприємство протягом всього часу було прибутковим і в 2022 р. покращило свій результат на 58% порівняно з 2021 р. (в основному за рахунок обнуління квот). Співставимо результати діяльності з його майновим станом (рис. 2.2).

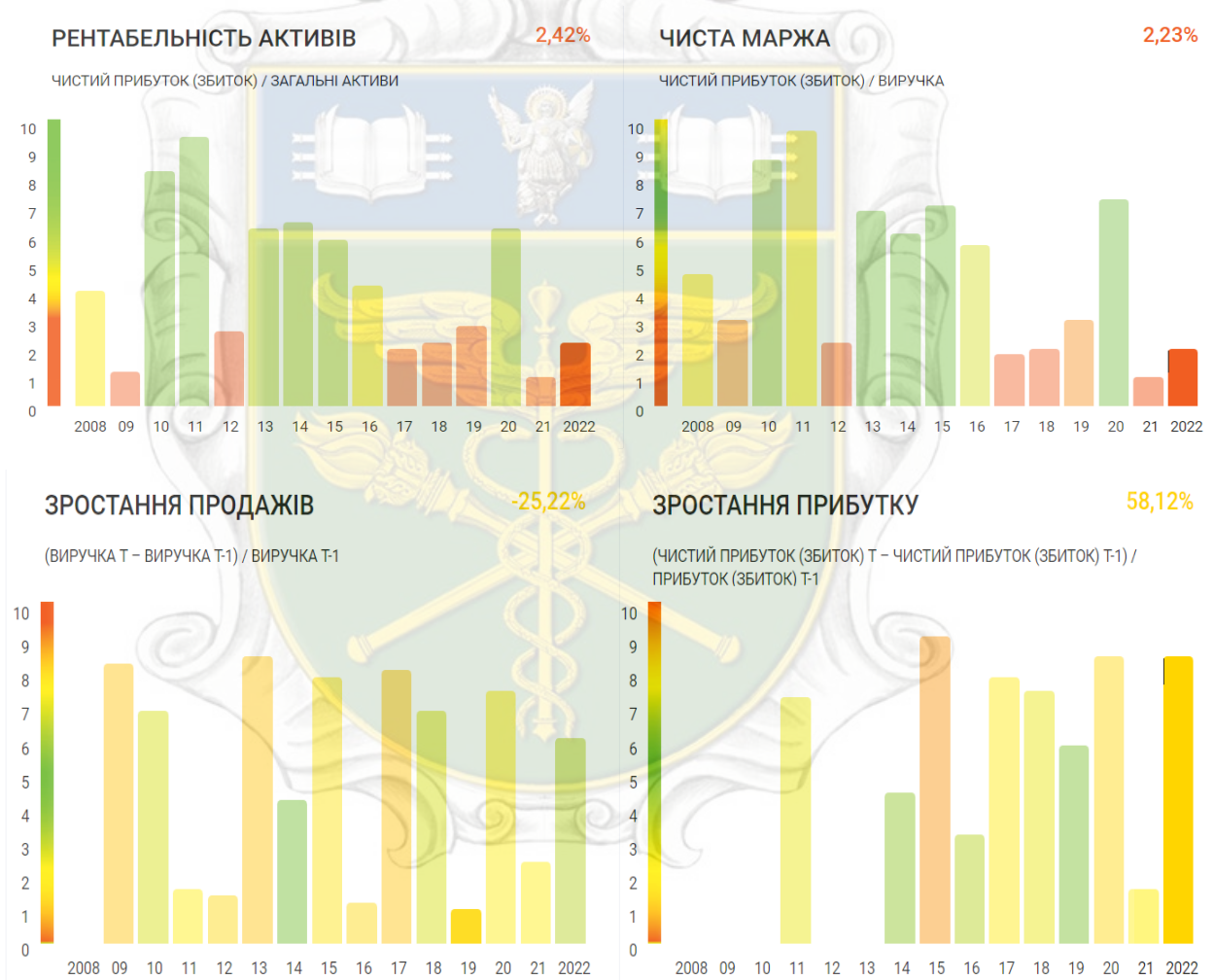


Рисунок 2.2 – Динаміка результатів господарської діяльності ТОВ «СП «Мед Поділля» за 12 останніх років (за даними youcontrol.com.ua)

Як бачимо, підприємство фіксує середній рівень ризику за двома показниками «рентабельність активів» та «чиста маржа», що свідчить про те, що прибуток достатньо високий і, відповідно запас міцності достатній.

За двома іншими показниками ситуація також нормальна: «зростання продажів» та «зростання прибутку» демонструє високий прибуток та запас міцності достатній, отже, рівень ризику низький.

Проаналізуємо, як вели себе фінансові показники (табл.2.2)

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «СП «Мед Поділля»

Фінансовий показник	Роки				
	2018.	2019	2020	2021	2022
Абсолютна ліквідність,%	1,7	6,9	0,7	0,8	4,4
Платоспроможність:					
-коефіцієнт автономії,%;	11,8	11,4	15,8	15	15,5
-відношення чистого боргу до ЕВІТ	130,4	66,8	12,6	1,3	17,1
Прибутковість:					
ROA - Рентабельність активів,%	2,2	1,4	4,1	1,8	2,4
Рентабельність власного капіталу	22,5	14	35,5	13,2	18,5
RCA - Рентабельність оборотних активів	2,5	1,7	5,1	2,1	3,1
NPM - Чиста маржа	1,7	1,8	3,4	1,5	2,2
Валова рентабельність собівартості	23,8	31	30	21,5	26,2
Рентабельність операційних витрат(Berry Ratio)	102,9	107,1	131,7	115,1	126,4

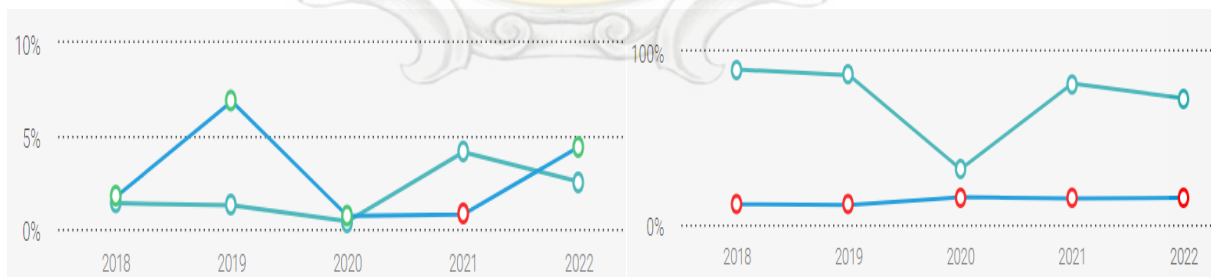


Рисунок 2.3 – Динаміка показника ліквідності та платоспроможності ТОВ «СП «Мед Поділля» порівняно з середньогалузевим показником

Щодо ліквідності, то ми можемо спостерігати, що за всі роки підприємству не достатньо коштів аби воно могло погасити поточні зобов'язання лише за рахунок грошей (норма має перевищувати 20%). Крім того такі дані протягом 2018-2021 років були нижчими в галузі і лише в 2022 р. вони сталими вищими.

Стосовно платоспроможності, то тут аналогічна ситуація: частка власного капіталу у загальній сумі коштів не перевищує 50% і є меншою по галузі. А це підтверджує залежність підприємства від кредиторів.

В цілому, підприємство є прибутковим і досить не погано розвивається.

2.2. Характеристика кадрового забезпечення ТОВ «СП «Мед Поділля» та кадрової політики

Діяльність виробничого підприємства практично неможлива без належного кадрового забезпечення. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці визначає ступінь розширення обсягу виробництва та товарної номенклатури. Протягом останніх трьох років чисельність працівників ТОВ «СП «Мед Поділля» зростала, що зумовило збільшення обсягу фонду оплати праці. Проаналізуємо динаміку трудових ресурсів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз динаміки чисельності працівників ТОВ «СП «Мед Поділля», у 2014–2016 рр. (особи)

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньооблікова кількість працівників, в т.ч	48	52	58	4	6	8,3	+11,5
чисельність працівників, що працюють за сумісництвом, осіб	3	2	4	-1	2	-33,3	+100
Чисельність працівників, що працюють на умовах неповного робочого дня, осіб	2	1	3	-1	2	-50	+200
ФОП, тис.грн	2764,8	3744,0	4663,2	979,2	919,2	35,4	24,5

Таким чином, кількість працівників підприємства зростала протягом останніх років, загалом, у 2021 році в порівнянні з попереднім чисельність працівників підприємства зросла на 4 особи, у 2022 році в порівнянні з 2021роком даний показник зріс на 11,5%, що складає 6 осіб. Це свідчить про зростання обсягів виробництва продукції та призводить до зростання показника фонду оплати праці.

Управління кадровою політикою підприємства здійснює директор. Сам прийом нових співробітників здійснюється без наявності жорсткого відбору та лише на місце звільнених. В організації не має конкретної цілі – набрати персонал, який би володів певними якостями. Програм дій стосовно персоналу також не має. Розглянемо показники якості персоналу в розрізі виробничого персоналу (таблиця 2.4).

Збільшення штату свідчить про те, існувала потреба в додаткових трудових ресурсах. На підприємстві працює в основному молодий персонал (25-52 років) переважно 50%, який в більшості має середню освіту, а вища освіта здобута лише 10% робітників.

Таблиця 2.4 – Динаміка якісних показників використання персоналу
ТОВ «СП «Мед Поділля» без врахування управлінського персоналу

Показники	2021		2022		Відхилення
	кількість	питома вага	кількість	питома вага	
1.Середньоспискова чисельність, осіб	30	100	33	100	0
робітники	22	67	23	65	-1
2. Стать робітників:					
жінки	20	66,67	21	63,64	-3,03
чоловіки	10	33,3	12	36,4	3,03
3. Вік:					
18-25	11	36,67	14	42,42	5,75
36-35	17	56,67	17	51,52	-5,15
36-50	2	6,66	2	6,06	-0,6
Освіта:					
середня	24	80	24	72,7	-7,27
Незакінчена вища	2	6,67	5	16,67	10
вища	4	13,33	4	10,6	-2,73
5.Загальний стаж					
1-3 роки	4	13,33	8	24,24	10,9
4-5 років	24	80	23	72,7	-7,27
Більше 5 років	2	6,67	2	6,67	
6.Плинність кадрів					
звільнено	7	23,34	5	15,15	8,19
прийнято	6	20	5	15,15	4,85

Оскільки стаж роботи робітників переважно від 4 до 5 років, а більш тривалий стаж мають 6,6% робітників, то це свідчить про відсутність відповідного досвіду більшості персоналу, а це не сприяє якості роботи.

Отже ТОВ «СП «Мед Поділля» потребує налагодження кадрової політики, яка носить на сьогодні пасивний, ситуаційний характер, тобто фактично, не відбувається прогнозування персоналу, не існують можливості для підготовки та навчання персоналу.

Перелік гострих проблем кадрової політики було з'ясовано шляхом анкетування працівників ТОВ «СП «Мед Поділля», а його результати представлена в таблиці 2.5.

З причин поганої уваги щодо розвитку персоналу є брак власних коштів, підприємства, а самі працівники вкладати кошти у навчання не мають ресурсів і бажання.

Таблиця 2.5 – Перелік проблемних місць кадрової політики ТОВ «СП «Мед Поділля»

Назва проблеми	Кількість відповідей, %
Погана система розвитку персоналу	24
Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	16
Відсутність кадрового резерву	13
Прогалини в системі підбору і винаймання персоналу, не має критеріїв відбору	11
Дефіцит кваліфікованих кадрів	5
Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	9
Відсутність конкретних вимог до кандидатів на управлінські посади	6
Незадовільний стан взаємин між керівниками та персоналом	8
Низька якість атестації через відсутність критеріїв оцінювання	6

Ще однією причиною обмеженого розвитку підготовки кадрів на підприємстві є не бажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, в основному через страх можливої зміни робочого місця працівників і тривожне очікування втрати інвестованих коштів.

Щоб удосконалити кадрову політику ТОВ «СП «Мед Поділля» я пропоную запровадити кадрову стратегію підприємства, оскільки грамотна кадрова стратегія може стати стартом позитивних змін в продуктивності праці, зростання задоволеністю працею та професійного розвитку.

Стратегія персоналу ТОВ «СП «Мед Поділля» визначає вектор, мету й принципи керування персоналом на підприємстві. Вдало сформована особиста стратегія передбачає узгодженість наявного потенціалу працівника з досягнутими результатами підприємства. І це потребує оцінювання потенціалу людини, аби зрозуміти кого наймає підприємство, чи поділяє кандидат цінності підприємства, його корисні навички, як підприємство може розвивати його у майбутньому.

Розробка кадрової політики має відповідати стратегії управління персоналом, зміст останньої полягає у визначенні основних напрямів дій, ресурсів, часового параметру, системи заходів щоб реалізувати обраний курс дій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

ТОВ «СП «МЕД ПОДІЛЛЯ»

3.1. Напрямки формування кадрової політики, які забезпечать стратегічну гнучкість ТОВ «СП «Мед Поділля»

Перед тим, як обґрунтувати напрямки кадрової політики, визначимо фактори, на підставі яких проведемо SWOT-аналіз на основі моделі для структуризації інформації аналізу.

Таблиця 3.1 – Структуризація інформації для SWOT-аналізу [25]

	F1- кваліфікація кадрів 	F2- віковий склад кадрів 	F3 - рівень освіти кадрів 	F4 - - ефективність використання трудового потенціалу 
S	S1	S2	S3	S4
W	W1	W2	W3	W4
O	O1	O2	O3	O4
T	T1	T2	T3	T4

Кожний з параметрів сили, слабкостей, можливостей та загроз оцінюватиметься кількісно. Для цього значимість параметру визначається як добуток значення впливу на рівень судження щодо заданого значення. В результаті кожній комірці аналізу призначається кількісна оцінка як сума всіх параметрів. На рисунку 3.1 представлена матриця SWOT-аналізу з використанням методу експертних оцінок.

В результаті SWOT-аналізу, зіставлення, вивчення та аналізу експертних оцінок можна зробити висновок, що ТОВ «СГ Мед Поділля» для подальшого успішного розвитку та ефективної кадрової політики необхідне застосування Стратегії ST «сили – загрози» (maxi-mini) спрямовані на те, щоб максимально розвинути сили та мінімізувати загрози.

<p>S. 1.Високий рівень кваліфікації менеджерів</p> <p>2.Перевага молодих прогресивних фахівців та обміну досвідом</p> <p>3.Висока спеціалізація кадрів</p> <p>4.Розвиток системи самоуправління</p>	<p>Z: 0,9 P: 0,9 V=0,81</p> <p>Z: 0,9 P: 0,8 V=0,72</p> <p>Z: 0,9 P: 0,8 V=0,72</p> <p>Z: 0,8 P: 0,8 V=0,64</p> <p>U=2,89</p>	<p>W. 1.Низька зацікавленність співробітників в розвитку підприємства.</p> <p>2.Відсутність досвіду та компетенцій у молодих робітників.</p> <p>3.Відсутність управління талантами: брак нових конкурентних ідей.</p> <p>4.Відсутність гнучкої системи управління; низька мотивація</p>	<p>Z: 0,7 P: 0,6 V=0,42</p> <p>Z: 0,7 P: 0,7 V=0,49</p> <p>Z: 0,7 P: 0,9 V=0,63</p> <p>Z: 0,7 P: 0,9 V=0,63</p> <p>U=2,18</p>
<p>O</p> <p>1.Сучасні знання про бджільництво зумовлює оновлення знань.</p> <p>2. Співпраця з провідними навчальними закладами Вінниці забезпечить приток нових сил.</p> <p>3.Доступність освітніх програм</p> <p>4.Застосування досвіду світової практики (ЗЕД)</p>	<p>Z: 0,8 P: 0,8 V=0,64</p> <p>Z: 0,7 P: 0,7 V=0,49</p> <p>Z: 0,8 P: 0,7 V=0,56</p> <p>Z: 0,8 P: 0,9 V=0,72</p> <p>U=2,41</p>	<p>T</p> <p>1.Брак висококваліфікованих бджолярів.</p> <p>2. Трудова міжнародна міграція</p> <p>3.Зміни в державній програмі освіти може стати причиною дефіциту фахівців.</p> <p>4.Погіршення соціальної інфраструктури зменшить потенціал працівників</p>	<p>Z: 0,9 P: 0,8 V=0,72</p> <p>Z: 0,8 P: 0,8 V=0,64</p> <p>Z: 0,9 P: 0,9 V=0,81</p> <p>Z: 0,8 P: 0,7 V=0,56</p> <p>U=2,73</p>

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу кадрової політики
ТОВ «СГ Мед Поділля»

Цілями кадрової стратегії ТОВ «СГ Мед Поділля» мають стати:

– забезпечення достатнього трудового потенціалу на підприємстві для втілення стратегії його розвитку;

– здійснення постійної турботи про співробітників підприємства, включаючи поліпшення їхнього добробуту, професійної реалізації, стабільної зайнятості, та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СГ Мед Поділля» за рахунок реалізації професійних та творчих здібностей її працівників, їх інноваційної діяльності;

– забезпечення стабільного становища ТОВ «СГ Мед Поділля» та його працівників у майбутньому.

Реалізація цієї стратегії може бути досягнута підприємством за рахунок загального дотримання таких принципів:

– взаємодія між співробітниками та керівниками підприємства будуються на основі взаємної довіри, поваги та уваги до проблем працівників;

– підприємство бачить себе як згуртований колектив, співдружність ініціативних, небайдужих людей, готових до взаємовиручці та командній роботі;

– розвиток підприємства забезпечується професійним, творчим та особистісним розвитком його працівників. Підприємство здійснює розвиток працівників (їх навчання, стажування, обмін досвідом, участь у конференціях та інше) свій рахунок та за добровільною згодою працівників;

– успіхи підприємства – це успіхи її співробітників, результат роботи – загальний результат праці, внесок кожного у спільну справу. Кожен несе відповідальність за якість своєї праці перед колегами;

– кожен працівник прагне самодисципліни та професійного зростання. Кожен фахівець точно знає свої обов'язки, завдання та свою роль у досягненні загального результату. Він несе особисту відповідальність за свій внесок у спільну справу;

– підприємство належить до висококваліфікованих працівників як кадрової еліти. Воно піклується про оптимальні умови їх роботи, професійний розвиток і кар'єрний зростання. Кваліфіковані фахівці мають пріоритетне право зайняти управлінські посади;

- підприємство вітає молодих фахівців - вони її майбутнє;

– кожен працівник прагне покращити роботу підприємства, запропонувати нові рішення, брати участь в обговоренні загальних питань, виконувати колективні рішення;

– кожен працівник отримує справедливу винагороду за свою працю. Він може обговорювати свою винагороду зі своїм керівником. Система винагороди зрозуміла кожному працівнику та контрольована;

– підприємство забезпечує нормальні та комфортні умови праці для кожного працівника та бригади;

– підприємство піклується про здоров'я працівників та фізичний стан кожного працівника та його сім'ї;

- підприємство несе соціальну відповідальність за своїх працівників. Їхня трудова діяльність оформляється належним чином;

– працівник знає, що успіх та розвиток підприємства залежать від успіху та розвитку її клієнтів, він поважає інтереси клієнтів та прагне створити продукт, що максимально відповідає вимогам та потребам клієнта.

Детальне опрацювання та реалізація кадрової стратегії підприємства має здійснюватися на основі цільових підпрограм, а саме:

- аналізу фактичного трудового потенціалу підприємства;
- планування кадрів;
- реалізації трудового потенціалу;
- розвиток кадрів.

Поданий пакет програм дозволить вирішувати завдання кадрової стратегії підприємства.

В даний час в світі відбуваються революційні зміни в сфері управління персоналом [15]. Навіть при усій парадоксальності, цифрова трансформація сприяє гуманітарному перенапряму управління персоналом. Це проявляється у зрушенні акценту від керування індивідуальними талантами до формування ефективних команд і розвитку лідерських якостей. Відходять від компетентнісного підходу, орієнтованого на правильні навички у правильному місці і часі, на користь акценту на привертанні співробітників

через емоційне зв'язок і знаходження сенсу у роботі.

Джош Берсін – аналітик в сфері талантів описав п'ять основних факторів успіху співробітників та поєднав їх в модель «Використовуючи фокус залучення пропонується модель «Simply Irresistible» (модель досвіду співробітників), яка була розроблена Дж.Берсіном. В цій моделі зазначається, що на основі спрощення роботи (усунення адміністративні витрати на користь довіри, автономії та зосередженості на співпраці) та створенні умов для залучення співробітників можна досягти непереборності (міцності, стійкості) організації (irresistible organization) [16]. Розглянемо, які фактори успішності залучення співробітників покладені в цю модель (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Модель залучення співробітників (Simply Irresistible model)

[16]

Перший фактор – усвідомлення значимості (сенсу) роботи для людини і він забезпечується таким складовими:

- автономія - надання людям свободи «додавати себе» до роботи, проявляти креатив в межах встановлених стандартів та стратегій.
- процес «точний відбір» робить ставки на вивчення досвіду успішних людей щоб інтегрувати драйвери їх успіху в розвиток співробітників;
- невеликі команди дозволяють наблизити людей між собою, що сприяє зростанню залученості, солідарності, ефективності;
- вільний час потрібен як «додатковий час», щоб виправити речі, навчитися, поговорити один з одним і просто подумати про роботу, яку виконують працівники. «Перевантажені» люди стають непродуктивними, помиляються, не «прибирають» і не покращують своє робоче середовище.

Другий фактор – підтримуючий менеджмент. ТОВ «СП «Мед Поділля» потрібні менеджери. На даний момент точаться дебати щодо спрощення організацій і необхідності об'єднувати людей у команди, але навіть у командних організаціях є менеджери. У менеджерів зазвичай дві ролі: вони керують людьми та керують проектами. В організації ХХІ сторіччя ці ролі, ймовірно, будуть розділеними. Підтримуючий менеджмент має забезпечити:

- чітке встановлення цілей - менеджери повинні визначити пріоритети того, що буде зроблено. Хороший менеджер повинен мати розважливість і досвід, щоб сказати «не бійтесь над цим працювати» або «цей проект не такий важливий, як цей», даючи людям відчуття мети.
- коучинг - хороші тренери прислухаються до потреб персоналу, підтримують їх зусилля та дають стільки відгуків, скільки потрібно, щоб покращити свою роботу та почуватися добре. Ефективні менеджери щедрі у своїй похвалі та скупі у своїй критиці.
- інвестиції в розвиток менеджерів потребує наставництва, оцінювання, завдань з розвитку та цілої культури управління, встановленої зверху. Це вимагає інвестицій у мислення людей.
- гнучке управління продуктивністю. Обтяжливий, орієнтований на результат закінчується, його замінить процес коучингів, аналізів на основі

даних. Менеджери повинні регулярно перевіряти та обговорювати цілі; вони повинні мати можливість отримати зворотній зв'язок і внесок від співробітників; люди повинні відкрито говорити про свої цілі та прагнення; і компанія повинна прийняти «мислення про зростання», щоб забезпечити розвиток, нові проєкти та зростання протягом року. Менеджери повинні мати свободу і сучасні інструменти щоб чесно та прозоро оцінювати людей.

ТОВ «СП «Мед Поділля» має думати про менеджмент як про «м'язи»: сильні менеджери допоможуть йому зростати, адаптуватися, адже менеджмент створює культуру, яка впливає на якість продуктів і послуг, конкурентну перевагу, обслуговування клієнтів і прибутковість.

Третій фактор - позитивне (сприятливе, гнучке) робоче середовище. Гнучкість може означати: можливість віртуальної чи віддаленої роботи; наявність робочого простору, який вміщує різні способи роботи, зокрема зосередження на продуктивності, інноваційний (творчий) простір, фізичні вправи, активність на свіжому повітрі. Цей фактор має забезпечуватися таким складовими:

- гуманістичне робоче місце. Інструменти гуманізації праці, як то харчування, медичне страхування, корпоративні свята та заходи, побутові послуги, подорожі стають все більш поширеними у багатьох галузях. Це вже не просто «пільги»; вони є важливими елементами, які допомагають інтегрувати роботу в життя співробітника;
- культура визнання є потужним інструментом залучення, який формується в певному соціальному середовищі;
- інклюзивне, різноманітне робоче середовище. Основна мета полягає в тому, щоб створити робочі місця, які використовують різноманітність мислення, адже воно є джерелом творчості. Інклюзію можна представити як систему взаємопов'язаних елементів:

1) відсутність дискримінації та базова ввічливість (відчуття справедливості та поваги);

2) зв'язок або приналежність до групи (відчуття цінності власної унікальності та автентичності);

3) безпека й відкритість (зародження різноманітності мислення);

4) впевненість та натхнення.

Четвертий фактор – можливості для зростання та розвитку. Створення можливостей для зростання є складним і системним викликом:

- повинні бути розроблені програми адаптації та управління переходом, розвиток культури підтримки та навчання та надання людям часу для навчання;

- сприянням мобільності талантів;

- необхідно переглянути управлінську та лідерську поведінку, щоб переконатися, що навчання, розвиток і мобільність винагороджуються.

П'ятий фактор - довіра та лідерство. Існує чотири практики лідерства, що безпосередньо впливають на залученість співробітників:

- розвивати і передавати сильне почуття мети. При формуванні мети необхідно визначити цінність компанії з точки зору всіх її зацікавлених сторін: працівників, інвесторів, партнерів і клієнтів. Коли пропонується людям місія та мета, яка вище за фінансову віддачу, підприємство залучить захоплених людей, які прагнуть зробити свій внесок. І це забезпечує такий рівень відданості та залучення, якого не може створити жоден компенсаційний пакет;

- прозорість. Завдяки соціальним мережам та Інтернету ми всі звикли до швидкої, відкритої, прозорої комунікації;

- інвестиції в людей. В компаніях з високим рівнем залученості керівники витрачають кошти на навчання, регулярно зустрічаються з командами та щиро піклуються про кожного;

- натхнення. Керівники вищої ланки повинні постійно надихати людей через систематичні комунікації та дії. Наприклад, спільне бачення та перетворення бізнес-стратегії на значимі особисті концепції зробить лідерство одним з найважливіших рушійних сил залучення.

ТОВ «СП «Мед Поділля» рекомендовано для активізації діяльності спрощувати операційні процеси та усувати бюрократію. Це допоможе усунути адміністративні витрати (процеси відповідності, формальні процеси перевірки, багатоетапні процеси) на користь довіри, автономії та зосередженості на співпраці. Майже кожна практика управління впливає на залученість співробітників, тому, зосереджуючись на продуктивності, зростанні та інноваціях, потрібно зосередитися на впливі кожної стратегії на окремих працівників ТОВ «СП «Мед Поділля». По-друге, важливо налагодити неупереджений зворотний зв'язок. Щорічне опитування працівників є надто повільним і обмеженим. Сьогодні інструменти пульсового опитування, моніторингу настроїв співробітників дають їм різноманітні способи виразити свої почуття та надати прямий зворотній зв'язок керівникам і колегам.

Вагоме місце в системі управління персоналом ТОВ «СП «Мед Поділля» слід відвести управлінню знаннями. Система управління знаннями має бути динамічною, постійно оновлюватись і розвиватися так само, як постійно оновлюються та розвиваються живі неформальні знання – разом із новим досвідом, помилками та знахідками. Ці трансформації дозволять ТОВ «СП «Мед Поділля» залишатися або ставати конкурентним та ефективним, знання не йдуть з організації разом із носієм, а залишаються в компанії, інтегруються та забезпечують нові витки розвитку, збільшуючи фінансовий результат. Таким чином, обмін знаннями (портфелі постачальників, покупців, методичної інформації) допоможе ТОВ «СП «Мед Поділля» :

1. «Видобувати» неформалізовані знання, щоб вони ставали доступними всім співробітникам ТОВ «СП «Мед Поділля», удосконалювати портфель знань, робити його максимально зручним і повним;
2. Організувати процеси навчання, адаптації та управління з урахуванням портфеля знань, що змінюється;
3. Знання мають капіталізуватись.

Цей процес має бути циклічним і розвиватися по спіралі (рис.3.3).

Чому? Тому що ці компанії велику увагу приділяють формуванню позитивно зарядженого емоційного простору. Про них знімають фільми, розповідають нескінченні історії. Ці компанії створюють корпоративну ідентичність, засновану на потужному емоційному заряді, який слугує фільтром для відбору тих людей, які найкраще підходять культурі підприємства. Ці люди відразу будуть високо мотивовані на результат. Створення емоційно заряджених знань в ТОВ «СП «Мед Поділля» буде важкою, комплексною роботою, яка в результаті змінюватиме мотивацію і поведінку співробітників на більш ефективну.

3.2. Організація професійного навчання персоналу підприємства як складова кадрової політики

В ТОВ «СП «Мед Поділля» професійне навчання має стати комплексним неперервним процесом, який включає в себе кілька етапів, які представлені циклічною моделлю (рис. 3.4).

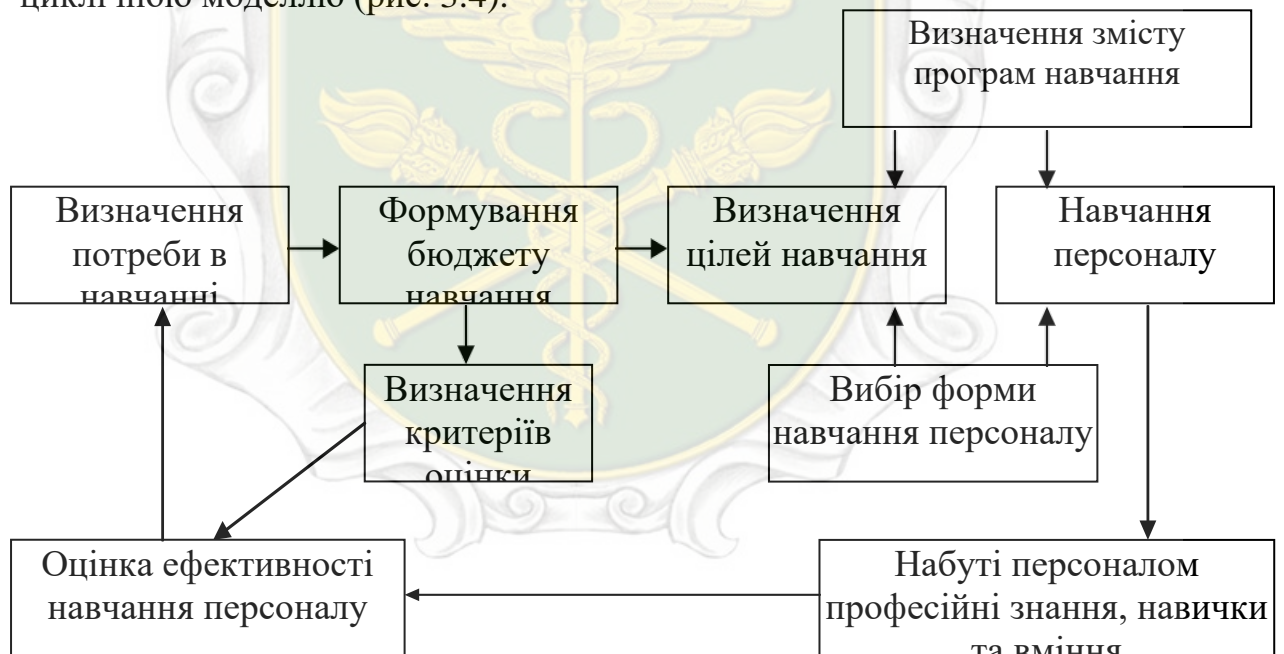


Рисунок 3.4 – Організація професійного навчання персоналу
ТОВ «СП «Мед Поділля»

Організація професійного навчання персоналу ТОВ «СП «Мед Поділля» повинна передбачати:

- виявлення потреби у навчанні працівників.
- розробку плану навчання, який включатиме такі дії: складання програми навчання; вибір викладачів, тобто, з числа співробітників або запрошених зі сторони;
- обґрунтування та вибір методів і форм навчання;
- визначення термінів навчання;
- розробка критеріїв оцінки ефективності навчання;
- розподіл витрат на навчання. Підсумком планування є готовий, затверджений вищим керівництвом детальний план навчання працівників підприємства;
- реалізація плану навчання, який передбачає безпосередню підготовку, організацію і проведення навчання. Особливістю цього етапу є виявлення недоліків наявних планів, що при системній роботі дозволить уникнути проблем у майбутньому.

Основна задача оцінювання ефективності професійного навчання – зрозуміти, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання.

Навчання персоналу, як і будь-який інший напрям роботи з персоналом, потребуватиме конкретизації та впорядкованості, а Положення про навчання персоналу і є тим документом, в якому:

- наводиться чіткий опис процедури організації навчання персоналу на підприємстві;
- розподіляються відповідальності під час організації навчання;
- закріплюються системи навчання персоналу на підприємстві.

Положення про навчання персоналу повинно давати відповіді на такі питання: «Кого необхідно навчати? Як здійснюватиметься навчання? Як оцінити ефективність навчання?». Оскільки відділу кадрів на підприємстві не має, а їх облік веде бухгалтерія, то бухгалтерії спільно з керівниками всіх

підрозділів скласти Положення про навчання персоналу. Орієнтовна структура Положення про навчання персоналу наведена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Структура Положення про навчання

Розділ	Зміст
Загальні положення	<p>В розділі визначаються цілі та принципи навчання персоналу на підприємстві. Сформульовано загальні мети навчання, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення продуктивності та якості роботи персоналу; – підвищення рівня професійної кваліфікації працівників; – підвищення трудової мотивації персоналу та інше. <p>Серед принципів навчання можна виокремити такі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – диференціація залежно від категорій працівників (топ-менеджмент, керівники середнього рівня, персонал підрозділів тощо); – система в навчанні та її безперервність
План навчання	<p>У цьому розділі розглядається процедура визначення потреби в навчанні, створення річного плану і бюджету для навчання персоналу на підприємстві. Наприклад, план навчання може формуватися на основі подання заявок керівниками різних підрозділів, і в такому випадку в Положенні про навчання персоналу повинно бути чітко визначено терміни подання цих заявок.</p> <p>Джерелами інформації стануть особисті плани розвитку працівників, результати оцінки їхньої ділової діяльності та матеріали атестації. Щоб забезпечити врахування витрат на навчання у бюджеті підприємства, формування плану та бюджету для навчання повинно проводитися перед затвердженням фінансового плану підприємства.</p>
Організація навчання	<p>У розділі формується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – процедура обґрунтування форм і методів навчання; – порядок кореляції навчальних програм; – порядок добору наставників.
Оцінювання ефективності навчання	<p>У цьому розділі наведено опис технології оцінки результатів навчання, яка використовується на підприємстві. Основною метою цієї оцінки є визначення ступеня досягнення навчальних цілей та виявлення вигоди, яку підприємство отримує від навчання свого персоналу. Проте, існують програми навчання, які спрямовані не на вивчення конкретних професійних навичок, а на формування певного типу мислення або поведінки. У таких випадках визначити ефективність навчання може бути складним завданням.</p>
Відповідальність навчання	<p>Ступінь відповідальності керівників відділів, працівників за процес планування, навчання, та оцінювання результатів навчання.</p>

Навчальні проєкти мають з рештою напрямків кадрової роботи. Положення про навчання персоналу зазвичай є актуальним на тих підприємствах, де розвинена система навчання персоналу. У ТОВ «СП «Мед Поділля» такого напрямку не має, проте я рекомендував би розпочати саме з

цього документу, бо це дисциплінує та впорядковує всі етапи.

Встановити рівень підвищення кваліфікації працівника по закінченню навчання означає визначити його потенційні можливості, а не результати удосконалення роботи підприємства. Разом з тим, отримання умовою зростання потенціалу працівника та результативності бізнесу є готовність підприємства до використання нових ідей, технологій, відповідного організаційного клімату, системи мотивації, спрямованої на заохочення інноваційних пропозицій з боку персоналу, та кар'єрне просування.

Досягнення стабільних системних покращень компанія може досягти за умов систематичних комплексних навчальних програм з технологій виробництва меду, розведення бджіл, зовнішньоекономічної діяльності, маркетингу, технологіям продаж та ін. Якщо говорити про роботу над менеджерськими компетенціями, слід пам'ятати, що:

- навчання та розвиток – це безперервний процес;
- розвиток, як і будь-який процес, потребує планування та упорядкування;
- при навчанні слід використовувати комплексний підхід: використовувати різні форми навчання;
- розвиток неможливий без допитливості;
- зворотний зв'язок – необхідний елемент навчання.

Для підвищення мотивації та лояльності персоналу ТОВ «СП «Мед Поділля» варто створити індивідуальні плани розвитку, які корисні як співробітникам, так і підприємству. Індивідуальним планом розвитку називають програму навчання, розроблену для конкретного співробітника. Вона дозволяє працівнику набувати нових компетенцій та розвивати існуючі.

Успішна реалізація індивідуального плану співробітника може заохочуватися матеріально чи подальшим кар'єрним зростанням у межах компанії. Розглянемо приклад індивідуального плану розвитку працівника (рис.3.5).

ПІБ співробітника	Опанасенко Іван Васильович		
Посада:	менеджер по роботі з юридичними особами		
ПІБ лінійного керівника	Копчечков Олександр Олександрович		
Посада:	керівник відділу роботи з юридичними особами		
Пріоритети розвитку:	1. Навчитися приймати самостійні рішення в роботі з клієнтами 2. Розвинути навик ведення переговорів на більш високому рівні. 3. Відпрацювати презентацію та публічні виступи		
Roadmap співробітника			
<i>Стратегія розвитку</i>	<i>Завдання</i>	<i>Строки</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
<i>Розвиток на робочому місці</i>	1. Самостійно вирішувати всі конфліктні ситуації з клієнтами 2. Проаналізувати 5 успішних та 5 зірваних угод	01.11.2022 – 01.12.2022	
<i>Спеціальні завдання (проекти)</i>	Виступити на конференції з презентацією продукту компанії.	до 30.11.2022	
<i>Навчання за досвідом інших</i>	Пройти авторський тренінг з розглядом практичних кейсів	06.11.2022 13.11.2022 20.11.2022 27.11.2022	
<i>Зворотний зв'язок</i>	Виконати практичні завдання по курсу та проаналізувати результати з керівником.	до 30.11.2022	
<i>Коучинг</i>	1. Спільно з консультантом сформулювати опис компетенції «Навики публічного виступу». Оцінити себе в розрізі цієї компетенції. 2. Підготуватися до виступів разом з консультантом. Отримати зворотний зв'язок про сильні та слабкі сторони проведених виступів. 3. Провести спільний аналіз та сформулювати рекомендації для підвищення ефективності власних виступів	01.11.2022 – 01.12.2022	
<i>Самонавчання</i>	1. Роберт Чалдіні «Психологія впливу»; 2. Джим Кемп, «Спочатку промовте «ні»»; 3. Крис Андерсон, «TED TALKS. Слова змінюють світ: перше офіційне керівництво з публічних виступів	01.11.2022 – 01.02.2023	
<i>Тренінги та семінари</i>	Онлайн-тренінг «Продажи 6.0»	05.11.2022 – 19.12.2022	
Дата заповнення _____ Підпис співробітника _____			

Рисунок 3.5 – Приклад складання індивідуального плану розвитку працівника

Задача цього плану - покращити такі компетенції менеджера з продажу: обслуговування клієнтів; прийняття рішень; уміння спілкуватися; уміння переконувати. План особистого розвитку співробітника включає:

1. Цілі. Важливо, щоб і компанія, і співробітник зацікавлені у досягненні

цих конкретних цілей;

2. Терміни;

3. Стратегія розвитку. У цьому пункті необхідно вказати конкретні завдання, які необхідно реалізувати працівникові;

4. Підтримка. У плані обов'язково мають бути зазначені керівники чи помічники, які допомагають та контролюють процес;

5. Відмітки про виконання.

Завдання Roadmap співробітника необхідно формувати за методикою SMART: конкретні, вимірні, досяжні, доречні, обмежені за часом. Важливо пам'ятати, що індивідуальний план повинен охоплювати необхідні зони розвитку співробітника, мотивувати його та покращувати професійні навички. Він може бути виконаний у будь-якому вигляді: схеми чи діаграма Ганта. У жодному разі план розвитку не повинен бути примусовим заходом з боку компанії. У такому разі його реалізація не дасть жодного позитивного результату і, навпаки, де мотивує працівника.

Кому потрібний індивідуальний план розвитку особистості? Практично кожному керівникові та молодому спеціалісту. Індивідуальний план розвитку, по суті, є кар'єрограмою, яку, склали урахуванням характерних професійних та особистих якостей працівника. Тому всі, хто хоче розвиватися та професійно зростати, можуть підвищити рівень наявних знань та отримати необхідні навички.

Директору ТОВ «СП «Мед Поділля» необхідно контролювати не тільки процес створення, затвердження, а й реалізацію плану розвитку. Разом із співробітником необхідно виділити перелік тематичних тренінгів та семінарів, які необхідно буде пройти співробітнику, а також сформувати список навичок, які потребують покращення.

Успішна реалізація індивідуального плану розвитку не лише дозволить виростити професіонала всередині ТОВ «СП «Мед Поділля» а й підвищити показники продуктивності кадрової політики.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота була присвячена розробці кадрової політики сільськогосподарського підприємства з виробництва та реалізації меду.

1. Система управління персоналом продовжує залишатися найбільш слабким ланкою в загальній системі управління підприємством. За довгі роки командної економіки суспільну свідомість в даній області сформувалося певним чином і сьогодні перебудовується вкрай повільно. Зберігаються сформовані за роки адміністративно-командних методів управління стереотипні підходи до вирішення кадрових питань. Не відпрацьовані багато теоретичні та методологічні аспекти системи управління персоналом як частини загальної системи ефективного управління підприємством. Управління персоналом підприємств стає стратегічним завданням будь-якого підприємства. Процес формування кадрового потенціалу починається з перетворення людського капіталу в трудові ресурси, які, в свою чергу, є джерелом кадрів. Саме кадри формують кадровий потенціал. Кадровий потенціал має власну структуру, кількісні та якісні показники стану, найважливішими складовими яких є гносеологічний, аксіологічний, психологічний, практичний, емоційно-вольовий, духовно-моральний потенціали.

2. Теоретико-методологічними положеннями формування кадрової політики підприємств є: політика зайнятості спрямована на забезпечення кваліфікованими кадрами і розробку заходів зі створення комфортних умов праці, безпеки і можливостей для професійного зростання; політика заробітної плати означає забезпечення більш високої заробітної плати, ніж на інших підприємствах відповідно до кількості і якості виконуваних обов'язків; політика навчання – це надання відповідних практичних переваг і виробничої бази для підготовка до виконання покладених на співробітників обов'язків; політика виробничих відносин передбачає встановлення певних процедур для

простого вирішення виникаючих проблем; політика соціального забезпечення включає надання послуг і пільг, більш привабливих, ніж у конкуруючих фірми.

3. Особлива увага приділяється кадровій політиці сучасних підприємств, в зв'язку з визначенням важливих пріоритетів на сучасному етапі розвитку країни – необхідність модернізації економіки і технічного оновлення виробничого сектора. У цих умовах кадрова політика повинна забезпечувати досягнення конкурентоспроможності кадрового потенціалу і підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток господарюючих суб'єктів. Співробітники – найскладніший суб'єкт управління, тому що вони виступають в якості рушійної сили, здатної самостійно приймати рішення, діяти і критично оцінювати ситуацію. Наука, що вивчає систему планування, організації, мотивації і контролю діяльності персоналу компанії, – це управління персоналом. Кадрова політика є одним з основних напрямків національної соціально – економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактору, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

4. Робота виконувалась на матеріалах ТОВ «СП «Мед Поділля», яке функціонує у м. Вінниця у сфері виробництва та реалізації меду. Підприємство має відповідну екосистему для виробництва та переробки продукції бджільництва, гарну репутацію і торговельні контакти, як в Україні, так і за її межами. Мед-Поділля має ряд державних та громадських відзнак. Незважаючи на складні умови господарювання воно залишається платоспроможним та прибутковим.

5. На підприємстві працюють 58 осіб. Здебільшого це молодь до 35 років. Кількість працівників підприємства зростала протягом останніх років, загалом, у 2021 році порівняно з 2020 чисельність працівників підприємства зросла на 4 ос., у 2022 році в порівнянні з 2021 роком - на 11,5%, що складає 6 осіб. Це свідчить про зростання обсягів виробництва продукції та призводить до зростання показника фонду оплати праці.

6. Стосовно кадрової політики, то вона пасивна і зводиться до усунення негативних наслідків. Кадрова служба відсутня. Директор прогноз потреби у персоналі здійснює ситуативно, оцінка персоналу проводиться на робочому місці за результатами роботи. У фінансових звітах кадрові показники, відображені на рівні інформаційної довідки про персонал. Діагностика кадрової ситуації відсутня. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які виникають, і прагне погасити. Не можна сказати, що такий підхід погано впливає на результати діяльності підприємства. Тому що визначально, підбір персоналу робився виважено і крім того, складності на ринку праці змушує людей самоорганізовуватись і бути більш відповідальними.

7. Разом з тим, з аналізу ми побачили, що колектив доволі молодий, прагне розвиватись і тому, на мою думку кадрову політику потрібно трохи пожвавити. В результаті SWOT-аналізу зроблено висновок, що ТОВ «СГ Мед Поділля» для подальшого успішного розвитку та ефективної кадрової політики максимально розвинути сили та мінімізувати загрози. Зокрема, пропонується. Змінити цілі стратегії управління персоналом в бік мобілізації сил працівників можна шляхом забезпечення зростання їх добробуту, професійної реалізації та розвитку. Цього можна досягти завдяки таким принципам: формуванню згуртованого колективу ініціативних, небайдужих людей; розвитку працівників за рахунок навчання, хоча б часткового; формування у працівників усвідомлення необхідності бути залученим, дисциплінованим, продуктивним. Натомість керівництво має також переусвідомити, що розвивати персонал, турбуватись про його здоров'я та добробут, забезпечувати йому оптимальні умови праці – це корисно та необхідно.

Детально опрацювати та реалізовувати кадрову стратегію підприємства на рівні цільових підпрограм, якими мають стати:

- програми аналізу поточної величини трудового потенціалу підприємства;

- програми планування кадрів та управління їх рухом;
- програми розвитку кадрів;
- створити єдину інформаційну базу, яка капіталізується.

Такий пакет програм сприятиме реалізації завдань кадрової стратегії підприємства і дозволить обмінюватися знаннями.

8. Важливим питанням в напрямку удосконалення кадрової політики є організація безперервного професійного навчання персоналу ТОВ «СП «Мед Поділля» на основі плану навчання. Для зручності, була складена схема такого процесу, яка містить поступові етапи: виявлення прогалин знань у працівників; розробку плану навчання та підбір найбільш ефективних його форм; розподіл витрат на навчання. На мою думку не достатнім буде просто сприяти навчанню персонал. Важливим має стати система оцінювання ефективності такого навчання, а зміст її має полягати у з'ясуванні того, чи повною мірою працівники використовують знання і навички, які вони отримали в результаті навчання. Аби дисциплінувати та впорядкувати всі етапи варто скласти положення про навчання.

9. Для підвищення мотивації та лояльності персоналу ТОВ «СП «Мед Поділля» зручно використовувати індивідуальні плани розвитку конкретного працівника. Що це дасть працівникові? По-перше, це змусить його задуматись та переусвідомити свій розвиток. По-друге, – це його дисциплінує. Успішна реалізація індивідуального плану співробітника може заохочуватися матеріально чи подальшим кар'єрним зростанням у межах компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажиппо О., Путятіна Г. Аналіз сучасного стану кадрової політики. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2019. № 6(68). С. 5–9.
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1582>.
3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 11–17.
4. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 137–141.
5. Воробйова Н.П., Познякова Т.В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. №26. С. 60–73.
6. Занора В.О. Управління кадрами інноваційно-орієнтованих підприємств: реалії та особливості формування ефективної системи. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Вип. 2(42). С. 42–57.
7. Занора В.О., Зачосова Н.В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодення. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93.
8. Заміхора В.О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. N 1(67). С. 67–73.
9. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні національні проблеми економіки*. 2019. С. 259–263.

10. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27(1). С. 101–105.
11. Анані Атеф Авад Фарис. Вплив кадрової політики на інноваційний потенціал залізорудного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28–1. С. 113–116.
12. Про Стратегію державної кадрової політики на 2020-2030 роки. Указ Президента України від 1 лютого 2019 року №45.2019. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2019>
13. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С.12-19.
14. Безрук В. Реформування кадрової політики: інституційні передумови реалії. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 44. С.34-39.
15. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №1(28).
16. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2020. № 4. С. 153– 155.
17. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 3. С. 7–11.
18. Глебова А. О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально–економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (27). С.159– 164.
19. Гонська М. Р. Удосконалення кадрової політики торговельних мереж. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 20. Вип. 1.2. С. 69–74.
20. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2022. № 1. С. 148–155.

21. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2021. № 6. С. 194–198.
22. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. Ч. 1. С. 80–82.
23. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2021. Вип. 35. С. 108–111.
24. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. № 778. С. 26–34.
25. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3(59). С. 287–291.
26. Жуковська В. Теоретико–методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно–економічного університету*. 2020. № 4. С. 48–56.
27. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. Посібник. Івано-Франківськ. 2019. 232 с.
28. Кривда О. В. Проблеми інтеграції українських підприємств у соціально-відповідальне бізнес–середовище. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: колективна монографія: Донецьк. 2019. Т. 1. С. 51–59.
29. Кир'янова З. В. Аналіз фінансової звітності. Навч. посіб. для студентів. К.: КНЕУ. 2023. 429 с.
30. Лазоренко Л. В. Аналіз ринку праці України та напрями його розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. № 15. С. 246–249.
31. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2022. 351 с.
32. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312–VI. Відомості Верховної Ради України. 2012. № 39. Ст. 462.

- 33.Щодо професійного навчання: Рек. Міжнар. організації праці (МОП) № 57 від 27.06.1939. – URL.: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_045
- 34.Про розвиток людських ресурсів: освіта, підготовка кадрів і безперервне навчання: Рек. МОП від 17.06.2004 № 195. – URL. : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/993_532
35. Мартинова Л.Б., Корж Н.В. Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* 2021. № 20(48). С. 161–165.
- 36.Нежинська О.О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС». 2017. 220 с.
- 37.Леонова С.В., Довба М.О. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 298–304.
- 38.Кирлик Н.В. Коучинг – сучасний інструмент впливу на людський капітал працівника підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* 2019. Вип. 1 (47). Т. 1. С. 214–218.
- 39.Katzenbach J., Smith D. *The Wisdom of Teams: Creating High Performance Organizations.* Boston, MA : Harvard Business Press. 2020. 2. <http://scrum.org.ua/wp-content/uploads/ScrumAndKanbanRuFinal.pdf>
- 40.Beck K., Beedle M., van Bennekum A. *Manifesto for Agile Software Development.* Dilts Strategy Group. 2021. 52 p.
- 41.Robert B. Dilts. *Next Generation Entrepreneurs: Live Your Dreams and Create a Better World Through Your Business.* Dilts Strategy Group. 2015. 330 p.
- 42.Blumberg M., Pringle C.. *The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance.* *Academy of Management Review.* 2019. 7 (4). 560 – 569.
- 43.Clutterbuck D. *Everyone Needs a Mentor.* – London : Chrtered Institute of Personnel and Development, 2001. 96 p.
- 44.Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company.*

Oxford University Press, 2005.

45. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 2021. 26(3). 459–462 .
46. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan. 2020.
47. Crowder J. A., Friess S. *Agile Project Management: Managing for Success*. Cham: Springer International Publishing. Crowley. 2015.
48. Alashqur A. Towards a broader adoption of agile software development methods. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 2016. 7 (12), 94 – 98.
49. Ульрих Д. Як досягти результату від HR-трансформації). https://top-career.ru/hr_transformation_ulrich.
50. Josh Bersin. Becoming irresistible A new model for employee engagement. *Deloitte Review SSUE 16*. 2015. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>