

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 46 » серпня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

Виконала: Вареник Тетяна Павлівна 
прізвище, ім'я, по батькові

підпис

Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

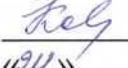
Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Вареник Тетяна Павлівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24»  2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Вареник Тетяни Павлівни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Формування кадрової політики підприємства (за матеріалами ТОВ
«Сільпо-ФУД»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: визначення теоретичних основ кадрової політики підприємства, а також методики та практики розробки і реалізації кадрової політики; дослідження стратегії управління персоналом; аналіз кадрового забезпечення і руху персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»; оцінка стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД»; дослідження ефективності складових кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД»; обґрунтування шляхів вдосконалення кадрової політики і стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи



доцент Б.В. Хахула

(підпис)

Здобувачка



Т.П. Вареник

(підпис)

Дата отримання завдання «24»  2024 р.

РЕФЕРАТ

Вареник Т.П.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА (за матеріалами ТОВ «Сільпо-ФУД»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування кадрової політики підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність та особливості кадрової політики підприємства, вивчені методичні підходи до її реалізації на підприємстві, стратегію управління персоналом, обґрунтовано організаційно-прикладні засади вдосконалення кадрової політики і стратегії управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

У роботі запропоновано нові інструменти та рекомендації, що базуються на глибокому аналізі сучасних тенденцій у сфері управління персоналом, забезпечуючи новаторський підхід до формування кадрової політики, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Зроблено висновок, що ТОВ «Сільпо-ФУД» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати в управлінні персоналом в цілому, та стратегії формування кадрової політики на підприємстві зокрема.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 38 сторінок, 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 31 найменування, 3 додатки.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, організація, розвиток персоналу, ефективність, оцінка працівників.

ANNOTATION

Varennyk T.P.

FORMATION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL POLICY

(based on the materials of "Silpo-FOOD" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the company's personnel policy was studied.

The methods of system analysis, comparison, statistics and graphic methods were used.

The work reveals the essence and features of the company's personnel policy, studied methodical approaches to its implementation at the company, the personnel management strategy, substantiated the organizational and practical principles of improving the company's personnel policy and personnel management strategy in order to increase the efficiency of its activities.

The work offers new tools and recommendations based on an in-depth analysis of modern trends in the field of personnel management, providing an innovative approach to the formation of personnel policy, which contributes to increasing the efficiency and competitiveness of the organization.

It was concluded that "Silpo-FOOD" LLC carried out its financial and economic activities effectively in 2024.

The obtained results can be used to increase the efficiency and productivity of work at the enterprise, which will allow to obtain high results in personnel management in general, and the strategy of forming personnel policy at the enterprise in particular.

The bachelor's qualification work contains 38 pages, 5 tables, 4 figure, a list of used sources of 31 items, 3 appendices.

Key words: personnel management, personnel policy, organization, personnel development, efficiency, employee evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Сільпо-ФУД».....	18
2.2. Основні напрями в кадровій роботі ТОВ «Сільпо- ФУД».....	25
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. Результати аналізу процесів становлення і розвитку теорії стратегії підприємства дають підстави для висновку про те, що довгостроковий успіх і прибутковість підприємства буде забезпечений постійним пошуком і створенням конкурентних переваг. При цьому способи досягнення поставлених цілей мають не меншу роль у забезпеченні стратегічного успіху підприємства, чим вдало поставлені цілі. Таким чином, підприємство – це об'єкт управління, що не може і не повинний формуватися довільно.

Структура і діяльність підприємства визначається, насамперед, об'єктивними факторами (закономірностями) виробничого процесу, до яких відносяться: життєвий цикл продукції і технології: технологічний ланцюг виробництва кінцевого продукту: системні властивості технології. Закономірності впливу цих факторів на господарський процес утворюють організаційно-економічні концепції діяльності підприємства, спрямованої на формування нових профілів діяльності, що і є вихідним моментом стратегічного управління.

Основою будь-якого підприємства і його головним багатством є люди. При цьому сьогодні людина стала не тільки ключовим «ресурсом» підприємства, але і найціннішим. Просування підприємств на нові ринки й у нові регіони найчастіше викликається саме цим фактом. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг за допомогою формування нових профілів діяльності.

Кадрова політика повинна бути націлена на залучення високопрофесійного, національно орієнтованого кадрового потенціалу України, здатного реалізувати свої творчі здібності на користь людини та на цій підставі, – всього суспільства через механізм відродження української державності. Тому одним з актуальних питань на всіх рівнях є вироблення стратегії кадрової політики, формування єдиної ідеології роботи з кадрами, яка будується на

передових наукових підходах, чітких принципах, обґрунтованих, вивірених практикою вимогах.

Отже, **метою кваліфікаційної бакалаврської роботи** є дослідження кадрової політики і стратегії управління персоналом організації.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- визначення теоретичних основ кадрової політики підприємства, а також методики та практики розробки і реалізації кадрової політики;
- дослідження стратегії управління персоналом;
- аналіз кадрового забезпечення і руху персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- оцінка стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- дослідження ефективності складових кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД»;
- обґрунтування шляхів вдосконалення кадрової політики і стратегії управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД».

Об'єктом дослідження є процес розробки кадрової політики і стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, науково-методичних та практичних аспектів формування кадрової політики на підприємстві ТОВ «Сільпо-ФУД».

В процесі дослідження використанні наступні **методи**: аналіз літературних джерел – дозволив отримати теоретичну базу для розуміння основних концепцій, моделей та підходів до кадрового управління; аналіз нормативно-правових актів – допомогло визначити правову базу, вимоги та обмеження, які впливають на процес формування кадрової політики; статистичний аналіз – збір та аналіз статистичних даних, пов'язаних з показниками зайнятості, заробітної плати, показниками відтоку та задоволення працівників, дозволило оцінити ефективність кадрової політики організації.

Особистий внесок здобувача полягає в узагальненні наукової літератури та результатів досліджень з даної наукової проблеми, узагальненні одержаних результатів дослідження і формулюванні висновків, рекомендацій та виступах на конференціях.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались та обговорювались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 31 найменування, загальна кількість сторінок основного тексту – 38 сторінок. Текст ілюстровано 5 таблицями, 4 рисунками та 3 додатками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

На будь-якому, особливо переломному етапі функціонування суспільства одним із найважливіших факторів його розвитку та прогресивного поступу була і залишається кадрова політика, яка визначає основний зміст і характер усіх видів соціального управління в державі і на підприємстві.

Розробка, прийняття і реалізація державної кадрової політики у сучасній Україні обумовлені необхідністю суттєвої активізації та підвищення ефективності здійснення соціально-економічних, політичних і інших реформ українського суспільства, значного вдосконалення механізму його управління.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності (рис. 1.1) [10].

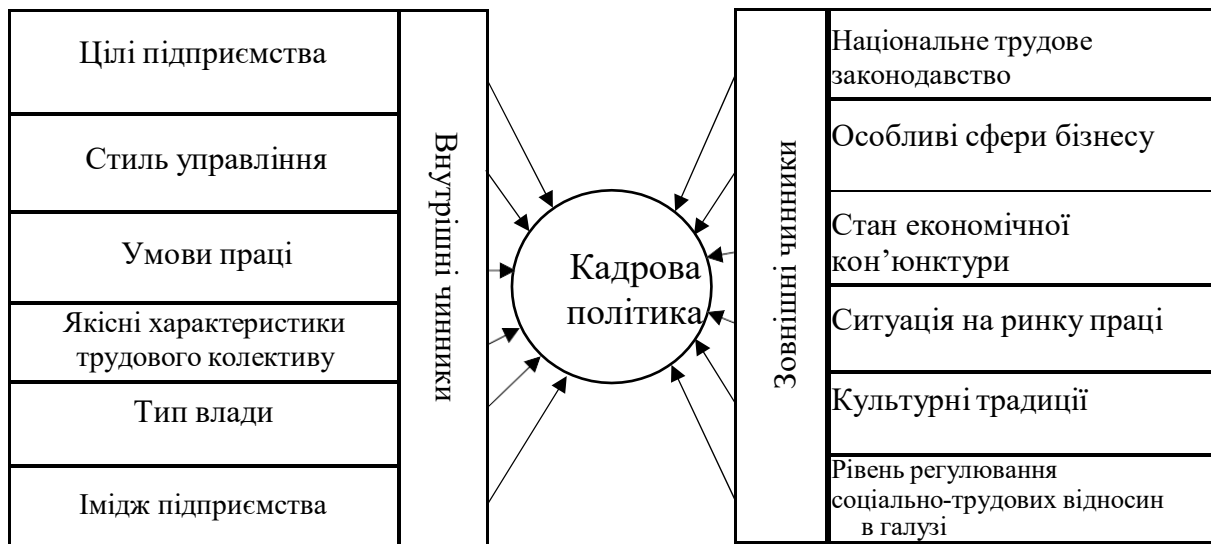


Рис. 1.1. Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства [10].

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання. Вона визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [7].

Термін «кадрова політика» може мати широке та вузьке значення. В широкому значенні – це система усвідомлених та певним чином сформульованих та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми. Нерідко при широкому розумінні кадрової політики необхідно звертати увагу на особливості реалізації власних повноважень та стилю керівництва. Не на пряму це знаходить своє відображення в філософії організації, колективному договорі та правилах внутрішнього розпорядку. Звідси бачимо, що всі заходи по роботі з кадрами – вибір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – можуть плануватися

раніше та узгоджуватися зі стратегічними цілями та поточними задачами організації.

У вузькому розумінні цього слова – це набір конкретних правил, привітань та заборон, які реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, також і у взаємовідносинах між робітниками та організацією в цілому [10]. В цьому розумінні слова, наприклад, «кадрова політика нашої фірми в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою», можуть використовуватись в якості аргументу при вирішенні конкретного кадрового питання.

Базовою метою кадрової політики на сучасному етапі є:

1. Залучення до участі соціально-економічних та політичних реформ усе працездатне населення країни, мобілізація людських ресурсів до активної участі у високоефективну та високоякісну працю;
2. Укомплектування усіх ланок державної, суспільної та господарської праці ініціативними та компетентними людьми, які розуміються на необхідності якісних змін у суспільстві та які вміють впроваджувати їх у життя;
3. Забезпечення безперебійного вдосконалення та своєчасне оновлення кадрового складу виробничо-господарської, соціально-культурної та адміністративно-державної сфери організації суспільства, зріст професіоналізму та соціальної відповідальності кадрів керування.

За своїм складом кадрова політика має таке коло проблем:

1. Цілеспрямоване, планомірне та збалансоване формування та підготовка кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх професійної майстерності, всебічна освіта та постійне виховання кадрів.
2. Розподіл та перерозподіл робітників за сферами зайнятості, регіонах країни та видах професійної діяльності.
3. Раціональне використання кадрів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних вмінь, формування задоволеністю праці, контроль за діяльністю кадрів, формування та розвиток комплексної системи керування людськими ресурсами.

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є:

- своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується із врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього [2]. До зовнішніх факторів відносяться: національне трудове законодавство; взаємовідношення з профспілками; стан економічної кон'юнктури; стан і перспективи розвитку ринку праці. Внутрішніми факторами є: структура, цілі і стратегії організації; територіальне розміщення; технології виробництва; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі; фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом; існуючий рівень оплати.

Зарубіжні фахівці виділяють кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки. Аналіз існуючої в певних організаціях кадрової політики дозволяє виділити як мінімум дві основи для їх угруповання.

Перша основа пов'язана з рівнем сприйняття тих правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. За цією основою можна виділити такі типи кадрової політики: пасивний; реактивний; превентивний; активний.

Другою основою для диференціації кадрових політик можуть бути ступінь відкритості організації по відношенню до зовнішнього оточення при формуванні кадрового складу, його принципова орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела укомплектування.

Розглянемо докладніше кожен зі згаданих типів кадрової політики. Словосполучення «*пасивна політика*», на перший погляд, є аналогічним. Однак нерідко зустрічаються випадки, при яких керівництво організації не має вираженого плану дій по відношенню до власного персоналу, а кадрова праця

перетворюється до рутинного функціонування чи ліквідації «непередбачених негативних наслідків». В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. В плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення [17].

Реактивний тип характеризується тим, що керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) та вживає заходи щодо локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації та вимогами діючого законодавства.

Превентивний тип обумовлює, що керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак немає засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.

Активний (раціональний) тип з точки зору механізмів, які використовуються керівництвом організації, можна поділити на два види кадрової політики – раціональну та авантюристичну.

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації та має не тільки засіб діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньострокові та довгострокові періоди. До складу програм розвитку організації входять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози щодо потреби в кадрах (якісний та кількісний). Окрім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне вплинути на неї. Кадрова служба, як правило, не має у своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмах розвитку включені плани кадрової роботи, частіше зорієнтовані на досягнення цілі, поважних для розвитку організації, але не проаналізованих з точки зору зміни кадрової ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на достатньо емоційному, мало аргументованому уявленню про цілі роботи з персоналом [14].

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов:

1. Зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління.
2. Скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях.
3. Врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури.
4. Виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості.
5. Проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників.
6. Збереження кадрового ядра підприємства.
7. Прийом перспективних працівників зі сторони.
8. Централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

- активізація роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціопсихологічних;
- залучення працівників до управління виробництвом.

Ефективна кадрова політика повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
- економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень [19].

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики, виділяють відкриту та закриту кадрову політику. Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції у своїй галузі [11].

Кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку із

врахуванням стратегії розвитку організації [6]. Вона включає такі елементи: тип влади в суспільстві; стиль керівництва; філософія підприємства; Правила внутрішнього розпорядку; Колективний договір; Статут організації. Саме через ці елементи і реалізується кадрова політика. Формування кадрової політики здійснюється на основі загальної Декларації прав людини, Конституції держави, Програм керуючої партії, Цивільного Кодексу та Кодексу законів про працю. Кадрова політика розробляється вищим керівництвом підприємства і кадровими службами.

Значна увага при розробці кадрової політики приділяється типам влади в суспільстві. Сучасний етап розвитку України характеризується переходом від автократії до демократії. На наш погляд, кадрова політика значною мірою сьогодні залежить від стилю керівництва. Типи влади в суспільстві сформували три основних і один комбінований стиль керівництва.

Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник у прийнятті рішень завжди орієнтується на власні цілі, критерії й інтереси, практично не радиться із трудовим колективом, обмежується вузьким колом однодумців. У проведенні рішень займає тверді позиції, активно використовуючи методи адміністративного й психологічного впливу на людей.

Демократичний стиль заснований на сполученні принципу єдиноначальності й громадського самоврядування. Керівник такого типу звичайно обирається на зборах трудового колективу або власників і повинен виражати інтереси більшості. Як правило, він може вдало виявити, прийняти й реалізувати стратегічні цілі розвитку підприємства, сполучаючи групові інтереси.

Ліберальний стиль характеризується тим, що керівник у прийнятті рішень орієнтується на мету та інтереси окремих груп трудового колективу, постійно намагається маневрувати, щоб дотримати паритету інтересів, часто займає різні позиції сторін «зіштовхує» їх між собою, намагається бути «добрим шефом», але іноді мимоволі стає маріонеткою в руках «сірого кардинала», що фактично управляє підприємством. Перевага ліберального стилю укладається в

груповому прийнятті управлінських рішень, однак часто ліберальний керівник не має сильної волі, чіткої мети, глибоких знань; це досить нестійкий стиль керівництва.

Змішаний стиль передбачає сполучення перерахованих вище типів. Ліберальний, авторитарний і демократичний стиль можуть переважати у того чи іншого керівника так само, як у природі немає чистих холериків, флегматиків, сангвініків і меланхоліків, і перераховані вище темпераменти завжди проявляються в людині в певній пропорції з перевагою одного з них [20].

Стратегія управління персоналом являє собою сукупність дій і послідовність прийнятих кадрових рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації обраного типу стратегії розвитку організації (Додаток А, табл. 1).

Набуття організацією стратегічного виміру робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної і реактивної, характерної для традиційних моделей управління персоналом. Підприємствами можуть бути обрані наступні *стратегії*:

- Економіки витрат виробництва. Зміст такої стратегії зводиться до того, що наймається додатковий персонал при поліпшенні економічної кон'юнктури і звільняються і нові, і старі працівники при перших ознаках її погіршення;
- Ув'язки прогнозів потреби в персоналі з планами розвитку;
- Повного забезпечення потреби власного виробництва персоналом високої якості і за рахунок цього домогтися важливих переваг на ринку;
- Додаткових вкладень у розвиток персоналу, створення необхідних умов для більш повного його використання. Вона характерна для підприємств, пов'язаних з новими напрямками НТП, які пред'являють значно вищі вимоги до якості використовуваного персоналу;
- Диференційованого підходу до різних груп працівників і більш гнучкий вплив на них. Це викликано як міркуваннями ускладнюючої економічної кон'юнктури, орієнтацією на ресурсо- та працевзберігаюче виробництво, підвищення питомих витрат на висококваліфіковану робочу силу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розпочало свою діяльність у 1997 році, коли компанію заснували Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков і Юрій Гнатенко. Першим магазином, який було відкрито на той час, став FOZZY, що знаходився у передмісті Києва (м. Вишневе). Пізніше, у 1998 році почала повноцінно існувати мережа СІЛЬПО, адже саме тоді власники відкрили перший супермаркет СІЛЬПО у місті Києві.

Починаючи свою діяльність з невеликої крамниці, сьогодні СІЛЬПО представляє собою одну з найбільших мереж продовольчих супермаркетів, основними напрямками діяльності якої, є роздрібна торгівля різноманітними продовольчими та непродовольчими товарами широкого вжитку серед різних верств населення. Пройшовши тривалий та в деякий періодах складний шлях розвитку, в наш час компанія може бути прикладом постійного розширення мережі та впровадження найкращих практик у торгівлі, навіть в умовах складного макроекономічного середовища. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є складовою частиною загальної групи, яка складається з чотирьох товариств з обмеженою відповідальністю, що диференціюються в залежності від напрямку їх основної діяльності і зображені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Група ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

За весь час розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» сформувалось у підприємство з загальною характеристикою, що представлена на таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	
Повне найменування юридичної особи (станом на 08.02.2023)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СІЛЬПО-ФУД
Скорочена назва	ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"
Код ЄДРПОУ	40720198
Дата реєстрації	05.08.2016 (6 років 6 місяців)
Уповноважені особи	ЛЕСЬКО ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
Розмір статутного капіталу	13 047 703 135,05 грн.
Організаційно-правова форма	ТОВ
Форма власності	Недержавна
Види діяльності (основний)	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Контактна інформація	+380445934617
Телефон	Україна, м. Київ, ВУЛИЦЯ БУТЛЕРОВА, 1

Джерело: сформовано автором

Як зазначалось вище, торговельна мережа на кінець 2024 року представлена 338-ми супермаркетами «СІЛЬПО», а також 4 делікатес-маркетами з преміальною номенклатурою товарів «LE SILPO», які розміщені на загальній торговельній площі в межах 476711 тисяч м² та 7513 м² відповідно. Також, вбачаючи необхідність сьогодні знаходити різні нові напрями бізнесу, мережа має в своєму управлінні 4 магазини з назвою OffTop, основним торговельним напрямом яких є продаж модних аксесуарів, подарунків та іграшок.

Варто зазначити, що підприємство наразі має широко розвинену логістичну інфраструктуру, до якої входить: СТО; автопарк з наявними 492 вантажними автомобілями (в тому числі 163 напівпричепами); склади розподільчих центрів класу А в кількості 6 шт. по всій Україні, які в загальному складають площу більше 3 000 000 м³; роботи у кількості 31 одиниць для оптимізації та безпомилковості операцій. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» також забезпечує управління ресторану «POSITANO», який входить до ТОП-50 найкращих піцерій Європи, де піцайоли виробляють піцу безпосередньо в дров'яній печі, а також СІЛЬПО

Restro, які представлені фудкортами безпосередньо у мережі супермаркетів.

Важливим напрямком діяльності компанії є власний імпорт, в рамках діяльності якого, завозиться продукція від близько 800 постачальників з 86 різних країн світу. Так, 10 найбільших країн імпортерів формують список з таких країн: Іспанія, Польща, Італія, Норвегія, Німеччина, Туреччина, Нідерланди, Франція, Еквадор, Китай.

Для забезпечення товарами покупців, для яких ціна покупки є визначальним фактором при виборі товару, підприємство також створило власні торгові марки. В 2023 році існувало 25 торгових марок від 240 постачальників, та протягом року було відкрито нові, такі як, наприклад ТМ Marco Cervetti, Пакети «Сільпо Компост», Тунець «Премія» холодного копчення та інші.

Всі галузі підприємства формують основні економічні показники, що представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

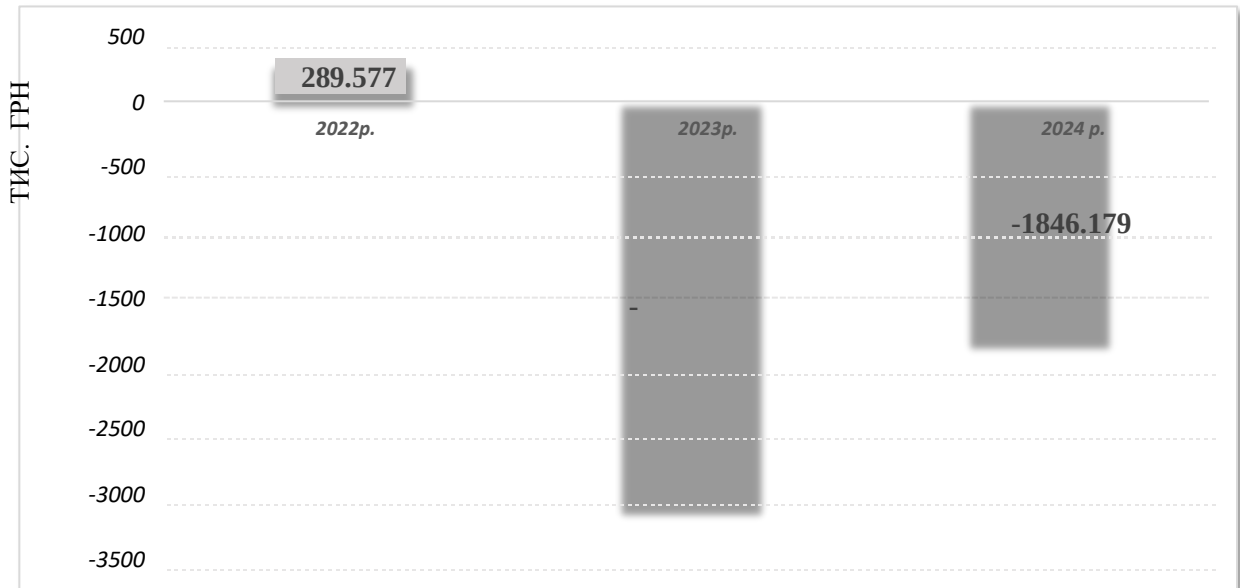
Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2022	2023	2024	2024/2023	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	62446681	64402634	72784231	113%	103%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	(47340607)	(47249897)	(52182935)	110%	100%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	289577	(3114238)	(1846179)	59%	-1075%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5383547	9896233	13806993	140%	184%
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	12938164	29457485	34440462	117%	228%
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	(2071625)	328187	5611953	1710%	-16%
Чисельність працівників, осіб	34192	39434	42935	109%	115%
Рентабельність активів підприємства, %	2%	-11%	-5%	50%	-471%
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	-14%	-949%	-33%	3%	6719%

Джерело: сформовано автором

Провівши детальний аналіз діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та здійснивши необхідні фінансові розрахунки, бачимо погіршення фінансового становища

протягом двох останніх років, яке найбільше виражене в падінні показника чистий прибуток (збиток), що відображено на рисунку 2.2.

Рис. 2.2. Чистий прибуток (збиток)



Джерело: сформовано автором

Чистий збиток, не дивлячись на покращення ситуації у 2024 році порівняно з 2023 роком, все ще залишається в мінусовому вираженні та становить 1846179 тисяч гривень. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» відноситься до критичної інфраструктури, і йому надзвичайно важливо продовжувати функціонувати. Разом з тим, цифри свідчать про необхідність виконання робіт з оптимізації та перегляду загальної стратегії задля стабілізації діяльності.

Не дивлячись на негативні фінансові показники господарської діяльності, підприємство продовжує вести безперервну діяльність, задля забезпечення потреб споживачів під час кризи в Україні. Зазвичай, в подібних ситуаціях підприємство переходить антикризове управління, однією з характеристик якого, є повна злагодженість команди та правильне розподілення функціональних обов'язків кожного працівника.

Так, сьогодні на підприємстві діє повна підпорядкованість нижчих ланок управління до вищих, формуючи ієрархію управління з вертикальними відносинами субординації, а з нею і організаційну структуру, що представлена на рисунку (рис. 2.3).

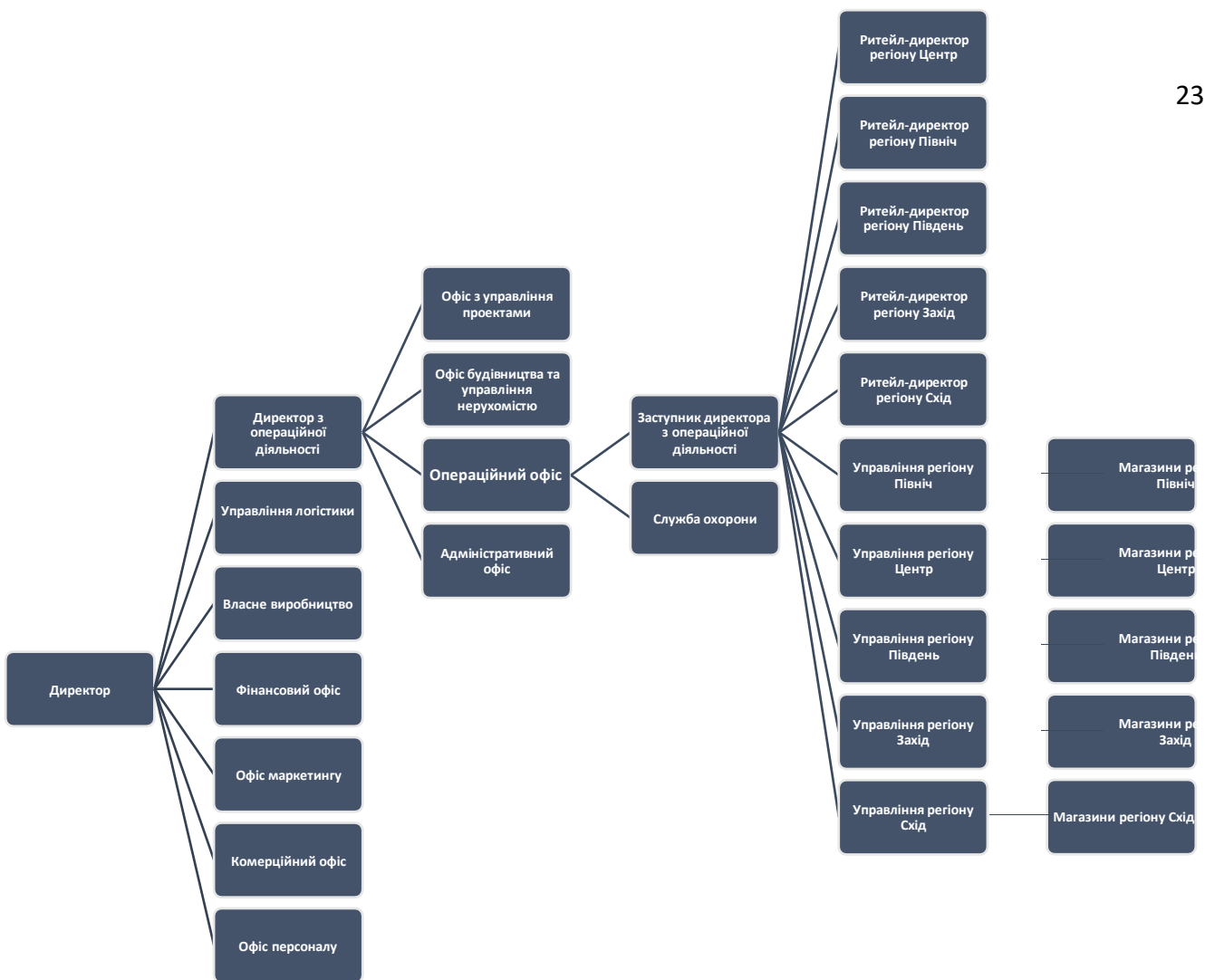


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором

Вищим органом управління є директор з найбільш широким спектром повноважень, а також його безпосередні підлеглі для виконання доручень по кожному функціональному напрямку менеджменту. На даному рівні управління визначаються стратегічні завдання та цілі компанії.

Операційна діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повністю підпорядковуються Директору з операційної діяльності, який несе відповідальність за виконання показників по кожному регіону, що в свою чергу забезпечує функціонування торговельного бізнесу підприємства.

Не дивлячись на кризовий стан економіки, сьогодні СІЛЬПО-ФУД є одним з найбільших роботодавців в Україні, адже підприємство забезпечує працевлаштування для близько 42 тисяч працівників станом на кінець 2024 року.

Керуючись Кодексом законів про працю України, а також Положенням про оплату праці і Колективним договором, на підприємстві впроваджена

система оплати праці, яка складається з посадового окладу та преміальної частини, що корелюється в залежності від відсоткового співвідношення виконання індивідуальних показників. Грошове забезпечення та преміальне заохочення створюють для працівників умови, які будуть сприятливими для високої продуктивності праці. Разом з тим, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» заохочує медичне страхування, страхування життя, спортзал і мовні курси. До нематеріальної мотивації також відносять і навчання. На підприємстві на постійній основі проводяться лекції, різноманітні воркшопи, майстер-класи на різні теми, вебінари не лише в рамках функціональних обов'язків, а і на тематики щодо емоційного інтелекту, покращення work-life balance, прийняття рішень і тому подібне.

В середовищі, де саме працівник ставиться на перше місце, звісно, динаміка чисельності працівників буде весь час зростати, про що свідчать дані з рисунку 2.4.

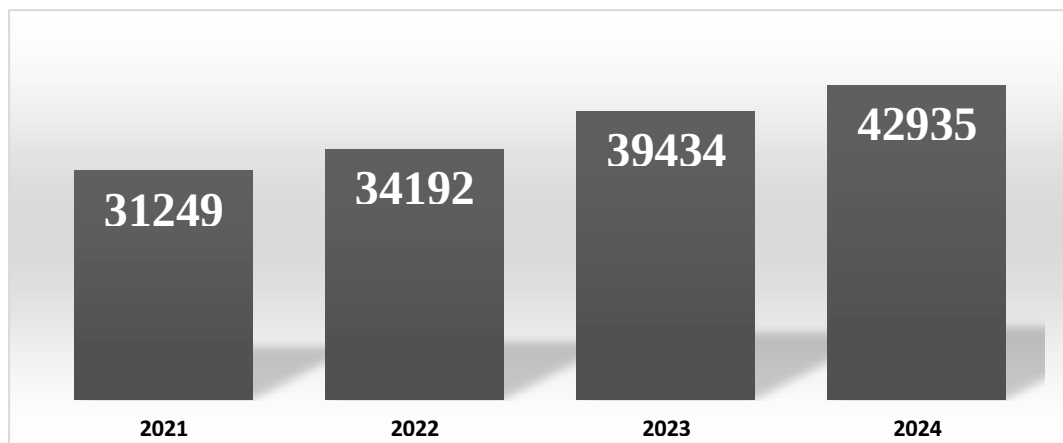


Рис. 2.4. Чисельність працівників

Джерело: сформовано автором

Основними цінностями, які сьогодні наслідує компанія, є:

- *Інновації*: експерименти, нові ідеї є запорукою динамічного розвитку компанії;
- *Орієнтованість на гостей*: якщо приносити задоволення і розуміти потреби клієнта, він буде хотіти повертатись до магазину знову і знову;
- *Чесність і довіра*: виконання всіх обіцянок, чесність одне з одним створюють розуміння, що компанія повністю відкрита і прозора для всіх;

- *Згуртована команда*: спільні цілі, перемоги, досягнення результатів – все це може бути лише завдяки налагодженій роботі команди;
- *Мотивація співробітників*: гарне ставлення не лише до гостей, а і до працівників – ключові фактори розуміння своєї важливості кожного працівника;
- *Нульові відходи*: раціональне використання всіх ресурсів, правильна утилізація відходів робить є в першу чергу соціальною відповідальністю компанії;
- *Радість*: не боятися жартувати над собою завжди створюють хорошу атмосферу в компанії;
- *Постійний розвиток*: здобуття нових навичок та вмінь і є правильним розвитком кожного працівника.

На сьогоднішній день «СІЛЬПО-ФУД» співпрацює з міжнародними організаціями в частині отримання кредитних позик. Так, наприклад, в травні 2020 року було підписано угоду на отримання кредиту в розмірі 40 млн. доларів США, який був спрямований на розширення мережі, проте, враховуючи поточну макроекономічну ситуацію, партнери дозволили здійснити реструктуризацію зобов'язань задля забезпечення безперервної діяльності підприємства.

В наш час важко уявити підприємство, яке забезпечує потреби практично всього населення країни без використання технологій, починаючи від програмного забезпечення для роботи мережі супермаркетів, і закінчуючи мобільними застосунками для клієнтів. Постійне оновлення додатків СІЛЬПО, створення нових програм лояльності безпосередньо у застосунках та особистих кабінетах, комунікація з клієнтами у вигляді push-повідомлень, смс, спілкування у чат-боті – все це забезпечує безперервний науково-технічний та технологічний розвиток підприємства.

Незважаючи на те, що робота супермаркетів України сьогодні віднесена до критичної інфраструктури, сфера торгівлі також переживає не найкращі часи. Зниження доходів населення погіршують оцінки товарообороту та величину закупівлі товарів для майбутнього продажу, паралельно погіршуються

очікування по зменшенню обсягів запасів/залишків товарів для продажу, а також керівники підприємств не мають сьогодні оптимістичних поглядів щодо чисельності працівників.

На противагу складній економічній ситуації в середині країни, ТОВ «СІЛЬПО- ФУД» продовжує вчасно робити поставки продовольчих та непродовольчих товарів для населення в свої магазини шляхом оптимізації логістики. Станом на 31 січня 2024 року підприємство у своєму розпорядженні мало шість розподільчих центрів для зберігання продукції, проте катастрофічні наслідки прямого попадання ракети в один з складів в Київській області та воєнні дії в Харківській області, що призвели до втрат двох із шести центрів.

На кінець 2024 року в мережі супермаркетів «СІЛЬПО» та «Le silpo» повноцінно функціонувало виробництво власної продукції, що було представлено в різних містах України:

- 212 пекарнями;
- 199 рибних коптильнями;
- 48 м'ясних коптильнями;
- 228 станціями по виготовленню піци;
- 56 точками приготування суші;
- 312 кулінарними цехами;
- 41 кондитерських цехами.

До виконання своїх планів відноситься дуже жорстко. З кожним днем «Сільпо-ФУД» все ближче до клієнта. Така завидна прогресія дозволяє утримувати топ-позиції на ринку, і компанія у черговий раз підтвердила своє лідерство. Але, щоб втриматись на позиції лідерів, необхідно постійно удосконалювати свою діяльність, використовуючи нові технології.

2.2. Основні напрями в кадровій роботі підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД»

Кадрова робота – це, передусім, робота по підборі, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. На підприємстві її веде відділ кадрів, керований начальником відділу кадрів, інспектори по кадрах робітників та інспектори по

кадрах інженерно-технічних працівників. Відділ кадрів підпорядкований безпосередньо генеральному директору. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів, він організовує роботу із забезпечення підприємства кадрами робітників, інженерно-технічних працівників та службовців необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом по праці і заробітній платі [12].

Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім постійних працівників, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи.

На підприємстві переважає категорія «робітники», яка постійно зростає: у 2023 році робітників збільшилося на 3,17%, у 2024 році на 5,33%. Найменшу ж кількість становить категорія «керівники», збільшення відбулося лише у 2023 році (6,25%).

Аналіз чисельності працівників підприємства проводиться за такими показниками:

- списковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітного періоду. До його складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрядженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики тощо;

- середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються у списковий склад підприємства, враховують працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах;

- середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які

відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили.

На підприємстві відбувається збільшення чисельності працівників. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності підприємства, збільшенням виробничих потужностей, що, в свою чергу, призведе до створення нових місць.

Для аналізу кадрової політики ТОВ «Сільпо-ФУД» були використані такі методи: аналіз кадрових документів; аналіз локальних нормативних актів; інтерв'ю з фахівцем з персоналу.

Кадрова документація в організації включає в себе:

1. Статут організації;
2. Правила внутрішнього трудового розпорядку;
3. Штатний розпис;
4. Положення персоналу;
5. Посадові інструкції різних груп персоналу.

З проведеного аналізу можна охарактеризувати кадрову політику організації за основними областями управління персоналом.

Пошук і найм персоналу. Прийом нових співробітників на вакантні місця в організації здійснюється на підставі вивчення професійних якостей якості претендентів і їх досвіду роботи. Набір персоналу відбувається як на робочі спеціальності, так і на керівні посади. В організації існує плинність кадрів на всіх рівнях [28].

Для пошуку працівників використовують зовнішні та внутрішні джерела залучення. Розміщення вакансії відбувається на офіційному сайті ТОВ «Сільпо-ФУД» – у розділі «Вакансії». Також використовується розміщення оголошень в газеті, на трудових сайтах. Фахівець відділу персоналу дає оголошення у зазначених вище джерелах, запрошує кандидатів на співбесіду, перевіряє їх пакет документів і якщо все в порядку, то допускає до співбесіди з начальником відділу, який вже приймає остаточне рішення. На всі інші посади спеціаліст з кадрів проводить первинну співбесіду, а остаточну – начальники відділів і генеральний директор. Співбесіди на всі рівні проходять у вільній формі. Немає списку критеріїв для кандидатів.

При прийомі на роботу кожен співробітник оформляється відповідно до трудового законодавства. При прийомі на роботу з новими співробітниками проводиться інструктаж. Співробітника знайомлять з цими правилами, з положенням про комерційну таємницю, з положенням про захист персональних даних, посадовою інструкцією, іншими локальними нормативними актами. Співробітник бере на себе зобов'язання про нерозголошення відомостей, що становлять комерційну таємницю організації. За розголошення комерційної таємниці співробітник притягується до дисциплінарної відповідальності, аж до звільнення.

Важливо відзначити, що оформленням кожного співробітника займається лише спеціаліст відділу кадрів, що є дуже великою і витратною в плані часу роботою. Також перевага надається співробітникам ззовні, навіть на керівні посади; підвищення своїх співробітників відбувається вкрай рідко.

Адаптація персоналу. Процес адаптації в ТОВ «Сільпо-ФУД» здійснюється інтуїтивно. Єдиної документально зафіксованої процедури в організації не розроблено. Цей процес адаптації підходить для робітничих професій, але для офісних працівників (менеджери, юрист) є деякі труднощі, так як певні відділи представлені однією людиною та інститут наставництва тут не застосовується. В інших випадках інтуїтивно застосовується метод наставництва, але виключно стосовно робочих завдань. Проте, в організації існує проблема: багато хто з офісних працівників йдуть з організації, пропрацювавши в ній менше п'яти років [21].

Навчання та розвиток персоналу. Загальне керівництво та відповідальність за правильну організацію навчання працюючих покладається на директорів за напрямками і керівників структурних підрозділів. Директори напрямів, керівники структурних підрозділів спільно з відділом кадрів проводять періодичну оцінку та аналіз стану трудових ресурсів та рівень їх кваліфікації.

Лінійні керівники (начальники відділів) особисто здійснюють початкову оцінку діяльності своїх працівників.

Відповідальність за своєчасне та якісне проведення навчання,

інструктажів з техніки безпеки, охорони праці та перевірку рівня кваліфікаційних знань, покладається на керівників структурних підрозділів. Контроль за своєчасним та якісним проведенням навчання працюючих, інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, перевіркою рівня кваліфікаційних знань покладається на відділ кадрів. Навчання працюючих, перевірка кваліфікаційних знань повинна проводитися відповідно до графіків і програм, розроблених керівниками за напрямками та керівниками структурних підрозділів. Навчання за рівнями дії поділяється на: підвищення кваліфікації, перепідготовку; атестацію; переатестацію. Безперервне професійне навчання працівників включає в себе інструктаж та підвищення кваліфікації.

Просування персоналу. Просування персоналу – це процес, який відбувається внаслідок заміщення вакансій, що відкриваються своїми, «вирощеними» в даній організації, кадрами. Здійснювати кар'єрне зростання співробітників дозволяють грамотно побудовані програми навчання персоналу, а також правильна оцінка та розстановка кадрів в організації. В ТОВ «Сільпо-ФУД» дані практики не реалізуються.

Стимулювання персоналу. Для співробітників ТОВ «Сільпо-ФУД» застосовується відрядно-преміальна оплата праці. Встановлено окладну частину та преміальну. Преміальна частина оплати праці співробітника залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості і якості витраченої праці та максимальним розміром не обмежується. У разі виникнення надзвичайних обставин працівникам може бути виплачена матеріальна допомога. Матеріальна допомога виплачується з власних коштів підприємства на підставі наказу (розпорядження) керівництва з особистої заяви співробітників.

Для заохочення співробітників, які сумлінно виконують трудові обов'язки, за тривалу і бездоганну роботу та інші успіхи, застосовуються такі види нематеріального стимулювання:

- 1) оголошення подяки;
- 2) видача премії;
- 3) нагородження цінним подарунком;

4) нагородження почесною грамотою. Допускається одночасне застосування кількох видів заохочень.

Кадрова стратегія підприємства представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз кадрової стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

Область управління персоналом	Особливості	Вид кадрової стратегії
Підбір і відбір	Виконується прийом на посади середньої та вищої ланки	Відкрита
Адаптація	Відсутність колективного духу, наставництво не розвинуто	
Навчання і розвиток	Акцент зроблено на професійні знання та вміння	
Просування кар'єрними сходами	Дуже рідко	
Стимулювання та мотивація	В основному використовуються матеріальні стимули	

На підставі аналізу основних галузей управління ТОВ «Сільпо-ФУД» можна дійти висновку про переважний тип кадрової стратегії:

- в організації не розвинене просування своїх співробітників;
- співробітники на керівні посади частіше наймаються «ззовні»;
- в організації переважає матеріальне стимулювання;
- в організації відсутній кадровий резерв.

Також проаналізовано реалізовану в ТОВ «Сільпо-ФУД» кадрову політику на предмет відповідності іншим вимогам.

1. Усвідомленість. Кадрова політика дійсно вибудовується відповідно до існуючих у компанії локальних нормативних актів і кадрових документів компанії.

2. Логічність – послідовність і не суперечливість. Кадрова політика не суперечить цілям організації.

3. Гнучкість. Кадрова політика враховує інтереси персоналу.

4. Відповідність етичним нормам. Етичні норми дотримуються.

5. Законність. Робота з кадрами повністю здійснюється відповідно до чинного законодавства України, дискримінація не допускається.

Таким чином, наявність низки проблем зумовлює недосконалість кадрової політики в різних галузях управління персоналом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Реальний тип кадрової стратегії ТОВ «Сільпо-ФУД»

Характеристика	Особливості	Тип кадрової стратегії
Цілі управління персоналом	Не сформульовані (фактично відсутні)	Превентивна
Моніторинг факторів зовнішнього середовища	Не виконується	
Програма дій у відношенні персоналу	Немає чітко вираженої програми	
Сутність кадрової роботи	Рутинна робота з документами	

Можна зробити висновок, що кадрова політика в компанії в більшій мірі є відкритою пасивною (немає чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до роботи з документами та іншим рутинним завданням), в той час, як найбільш сприятливим для сфери торгівлі є закритий превентивний тип. Кадрова політика в ТОВ «Сільпо-ФУД» не відповідає вимогам адекватності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Недосконалості кадрової політики потребують удосконалення за основними областями управління персоналом.

За результатами навчання і практичної роботи висування кандидатів у резерв щорічно оцінюються. Систематична оцінка кадрів, не тільки висунутих у резерв, але і всіх керівників і фахівців, має величезне значення для розвитку їх творчої активності, результатів їх роботи.

Оцінка працівників управління на підприємстві має на меті: визначення оптимальної придатності працівника, його перспектив розвитку і просування по службі; визначення основних недоліків, що вимагають виправлення; визначення змісту підвищення кваліфікації; визначення оптимальної придатності працівника для розробки і використання системи оплати і стимулювання праці. Об'єктивній оцінці керівників і фахівців значною мірою сприяють періодично проводжувані атестації, що визначають якості працівника й встановлюють міру відповідності рівня його кваліфікації вимогам займаної

ним посади [20].

Розглядаючи основні елементи існуючої системи оцінки роботи персоналу у ТОВ «Сільпо-ФУД», зазначимо, що:

- цілі процедури атестації є фрагментованими і не ув'язаними в єдину, комплексну систему, що робить їх недостатньо ефективними, а часто й просто безглуздими;

- дана система не має комплексного характеру включеності ні в систему кадрового менеджменту підприємства та, відповідно, не забезпечують комплексної включеності системи атестації персоналу у загальну систему менеджменту підприємства.

Ця проблема виникла, як показав проведений аналіз, через те, що науково-методичне забезпечення у системі оцінки роботи персоналу в ТОВ «Сільпо-ФУД» недостатньо задовільне, оскільки:

- ТОВ «Сільпо-ФУД» на сьогоднішній день практично не використовує сучасну номенклатуру методів, здійснення процесу оцінки персоналу;

- не повною мірою досліджено передову вітчизняну та зарубіжну практику у проведенні конкретних заходів щодо оцінки персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД»;

- обмеженим є вибір інструментарію ТОВ «Сільпо-ФУД» для оцінки, перевірки професійних та особистісних якостей;

- формальне ведення розробки ТОВ «Сільпо-ФУД» посадових інструкцій;

- несистематичність аналізу закріплюваності та успішності найнятих працівників ТОВ «Сільпо-ФУД».

Таким чином, слід зазначити, що практика атестації у ТОВ «Сільпо-ФУД» вимагає коригування, що пов'язано з переважанням формального підходу до можливостей атестації, і вона використовуються поки що недостатньою мірою. Враховуючи цю обставину, розробка системи оцінки роботи персоналу у ТОВ «Сільпо-ФУД», яка б відповідала цілям цієї організації, а також її потребам організаційної культури, є завданням досить складним.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до сфери кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [14].

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підборі і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання завдань, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь бере його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників тощо [22].

Одним із завдань кадрової роботи підприємства є організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та в закладах освіти. Підприємство з цією метою повинне розвивати навчально-матеріальну базу, створювати курси та центри із вивчення передових методів праці (табл. 3.1).

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Таблиця 3.1

Кроки удосконалення кадрової роботи на підприємстві

№ № з/п	Кроки удосконалення кадрової роботи	Опис дій	Відповідальний
1	Аналіз поточного стану	Оцініть поточний стан кадрової роботи на підприємстві, виявіть проблеми та недоліки	Керівник відділу кадрів
2	Визначення цілей	Встановіть конкретні цілі, які бажаєте досягти в удосконаленні кадрової роботи	Керівник відділу кадрів
3	Розробка стратегії	Розробіть стратегію та план дій, які допоможуть досягти поставлених цілей	Керівник відділу кадрів
4	Оптимізація процесів	Виявіть ефективність та швидкість поточних процесів у відділі кадрів, шляхом використання автоматизованих систем або оптимізації робочих процесів	Відділ процесуальної оптимізації
5	Запровадження технологій	Розгляньте можливість використання сучасних технологій, таких як хмарні системи, системи управління персоналом тощо	Відділ ІТ
6	Навчання та розвиток персоналу	Забезпечте навчання та розвиток персоналу, організовуйте тренінги, воркшопи та інші форми професійного розвитку	Відділ навчання та розвитку
7	Моніторинг та оцінка результатів	Встановіть систему моніторингу та оцінки результатів удосконалення кадрової роботи, проводьте аудит та аналіз для постійного покращення	Керівник відділу кадрів

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинен бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками.

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв – це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільне висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка – найважливіше і найнадійніше джерело інформації про особистість.

Висування в резерв керівних кадрів стимулює підвищення творчої активності працівника і це необхідно враховувати при плануванні й організації

роботи з резервом по його підготовці та навчанню. При підборі кандидатів для включення їх у резерв, а також і при організації навчання резерву доцільно користатися розробленими кваліфікаційними моделями різних рівнів керівників, професіограмами та переліком вимог, які висуваються до керівників на сучасному етапі розвитку економіки країни.

При комплектуванні кадрового резерву необхідно брати до уваги наявність у кандидатів опорних здібностей, на базі яких можна розвинути інші професійно важливі якості. До таких здібностей відносяться: здатність до навчання, увага до людей, організаторські здібності та спеціальні знання. Кадровим органам підприємств необхідно знати, що підвищення творчої зацікавленості працівника у роботі нині стає одним із головних важелів в ефективності виробництва [30].

Найбільш прийнятним на практиці є шлях заміщення керівних кадрів і фахівців за рахунок висування працівників свого підприємства. Це дає можливість усебічної перевірки придатності кандидата до нової посади, підготовки його до виконання функціональних обов'язків на новій посаді. У цьому випадку кандидату легше увійти в курс життя колективу і розв'язуваних ним завдань [16].

Необхідно також мати на увазі, що висування своїх працівників найбільш високі посади сприяє стабільності кадрів, створює впевненість у членів колективу в можливості росту по службі на своєму підприємстві. У той же час підбір кандидатів на заміщення посад ззовні, з іншого підприємства чи організації сприяє припливу нових людей, і, якщо це передові підприємства, то і передового досвіду та свіжих думок. Але призначення кандидата ззовні буде правильно зрозумілим колективом фірми тільки в тому випадку, якщо він буде вигідно відрізнятися за своїми діловими якостями від кандидатів – працівників даного підприємства. Тому підбір і призначення на посаді керівників-кандидатів з інших підприємств і організацій, як правило, повинні відбуватися шляхом виборів на конкурсній основі.

Варто звернути увагу також на питання, пов'язані з вивченням придатності кандидата на посаду, що заміщається. Придатність кандидата на посаду визначається, насамперед, його відношенням до цієї посади, наявністю

відповідних знань, умінь, навичок, а в інших випадках і наявністю в нього відповідних психофізіологічних якостей. При підборі кандидата на посаду начальника відділу кадрів в разі такої потреби необхідно пред'являти йому кваліфікаційні вимоги не тільки з погляду освітнього цензу, стажу роботи на керівних посадах, але і наявності такої якості, як уміння працювати з людьми.

У ході здійснюваної радикальної реформи економічних відносин виникла необхідність привести у відповідність сучасним вимогам організацію підвищення кваліфікації і перепідготовки робітників і фахівців підприємства, що має свої особливості. Вивчення тільки теорії не досягає своєї мети, тому що лише вказуючи загальні шляхи вирішення проблем, воно не дає рецептів рішення задач у кожній конкретній виробничій обстановці [24]. Тому в освітньому процесі при підвищенні кваліфікації керівників і фахівців необхідно давати мінімум теоретичних знань на найсучаснішому рівні, досягнутому наукою, і максимум даних про передовий досвід. Для цієї мети широко використовуються активні та інтерактивні методи навчання: ділові ігри; аналіз конкретних ситуацій; виїзні заняття на передові підприємства галузі; обговорення проєктів; дискусії тощо.

Навчання керівників і фахівців повинне здійснюватися як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. В країні створюється на новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Здійснюється перехід до системи безупинного, оперативного поповнення і відновлення знань керівників і фахівців. Кожен працівник визначену частину часу протягом дня, тижня, місяця і року повинен присвячувати підвищенню кваліфікації, оволодінню сучасними досягненнями науки, техніки, культури і передового досвіду. Виробничо-економічне навчання кадрів – складова частина всієї роботи з кадрами і вестися вона на кожному підприємстві повинна планомірно і цілеспрямовано. Зміцнюється її зв'язок з життям, з рішенням ключових задач прискорення соціально-економічного розвитку суспільства [27].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Політика управління трудовими ресурсами, фактично, є не що інше як цілісна кадрова стратегія, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани з використання потенціалу закладеного в людях, сприяння розкриттю їхніх можливостей.

Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Головною метою кадрової політики є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Основними завданнями кадрової політики є: збереження і постійне вдосконалення кадрового потенціалу підприємств, організацій, установ; формування керівника нового типу та створення ефективної системи соціального захисту працівників.

Ефективність кадрової політики на підприємствах різних галузей і форм власності залежить від уміння досягати намічених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Правильно сформована кадрова політика забезпечує: своєчасне та якісне укомплектування зацікавленими кадрами виробничого і управлінського персоналу, з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства; стабілізацію колективу на основі врахування інтересів працівників і підприємства; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою; ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівника; створення умов задоволення персоналу своєю працею, в якій він зможе досягнути максимального самовираження; розвиток і підтримку на високому рівні якості життя, що робить працю в цій організації бажаною; стимулювання і бажання кожного працівника до збереження сприятливого морального клімату в колективі; стимулювання бажання у працівників до досягнення загальної цілі (вигоди) свого колективу.

Під час удосконалення управління персоналом необхідно враховувати

рівень управління персоналом, мотиваційну систему менеджменту, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та контроль за окремими елементами. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка корпоративної системи мотивації персоналу. Мета впровадження корпоративної системи мотивації діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» полягає в розв'язанні проблем, пов'язаних з перспективними завданнями розвитку підприємства і його можливостей. Вона дасть можливість кожному структурному підрозділу, а в ньому – кожному окремому працівнику трудитися в особистих інтересах і на користь свого колективу і всього ТОВ «Сільпо-ФУД».

Сутність управління персоналом в ТОВ «Сільпо-ФУД» ґрунтується на тому, що співробітники розглядаються як конкурентна перевага компанії, яку необхідно розвивати та мотивувати, щоб досягти її стратегічних цілей. Робота із здійснення завдань управління персоналом ТОВ «Сільпо-ФУД» веде до суттєвих організаційних змін пріоритетів в оцінці ефективності діяльності персоналу.

Кадрова політика ТОВ «Сільпо-ФУД» має безперервний зв'язок з усіма сферами господарської політики організації. Рішення кадрової політики впливає на весь комплекс функціональних підсистем, а саме: технічну, виробничу, економічну та господарську діяльності підприємства, оскільки основною метою кадрової стратегії є забезпечення всіх функціональних підсистем. Очевидно, що питання щодо найму, оцінки, стимулювання та мотивації персоналу впливають на прийняття рішень у галузі господарської стратегії підприємства.

Менеджмент має в своєму розпорядженні інструмент стратегічного планування, який на даний момент не отримав широкого використання у управлінні персоналом у ТОВ «Сільпо-ФУД». Це можна пояснити дефіцитом розробки методик кадрових стратегій, а також відсутністю досвіду їх застосування в організації. Використання власного трудового потенціалу, найбільшою мірою, здатне реалізувати конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навчальний посіб.[для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. Донецьк, 2022. 562 с.
3. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
4. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів). Львів: ЛЕФ, 2020. С. 55-58.
5. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.
6. Бугріменко Р. М. Перспективи адаптації маркетингових інноваційних рішень в системі роздрібних торгових підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 68-73.
7. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
8. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: «Фірма «ІНКІОС», ЦНЛ, 2021. 255с.
9. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.
- 10.Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БаК, 2019. 620 с.
- 11.Голей Ю. Сучасні засади HR-менеджменту (HRM) та мотивування персоналу. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. №. 4 (4). С. 196-206.

- 12.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88-92.
- 13.Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Вид. 2-ге, [перероб. та дод.]. Львів: Вид- во НУ «Львівська політехніка», 2016. 232 с.
- 14.Єщенко М. Г., Гречко А. О. Сучасні технології формування колективу та розвитку персоналу організації. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Вип. 2 (63). 2020. С. 193-198.
- 15.Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 22. С. 73-78.
- 16.Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
- 17.Кальницька І. В. Управління організацією та її моделі. *Вісник Проблеми сучасної економіки*. 2016. № 1 (33).
- 18.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2016. 527 с.
- 19.Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 2. С. 24-28.
- 20.Лазненко О.В. Сучасні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. 2019. № 22. С. 33-35.
- 21.Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.
- 22.Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. С. 185-186.
- 23.Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2. С. 102-107.

24. Менеджмент: навчальний посібник / [уклад.: Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко]. Київ : Кондор, 2021. 220 с.
25. Поліщук І. І. Управління потенціалом підприємства на засадах клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С. 41-44.
26. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.
27. Телишевська Л. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2 (56). С. 187-197.
28. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.
29. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2021. Вип. 21. С.34-39.

ДОДАТКИ

Особливості управління персоналом при різних стратегіях розвитку

Функції управління персоналом	Стратегія	
	динамічного зростання	підприємницька
	Розвиток заснований на:	
	вертикальній або технологічній інтеграції	створенні нових видів бізнесу і продуктів
Загальна філософія	Організація розвивається з опорою на розвиток існуючого персоналу. Потрібні працівники, які прагнуть до розвитку, здатні розвиватися і готові, досягнувши навіть якихось вершин в одному виді діяльності, шукати нові ніші і пробувати себе в нових видах діяльності	Розвиток організації здійснюється головним чином зарахунок прийому нових працівників, готових фахівців у знов відкривається бізнесі
Формування кадрового складу	Переважає внутрішньо-фірмовий найм, прийом з боку обмежених. Підвищені вимоги до освіти та різнобічного досвіду роботи. Від працівників очікується велика ідентифікація з фірмою, а не з професією або видом бізнесу. Вважається нормою переміщення співробітників між підрозділами, звільнення рідкісні	Переважний найм з боку, частіше спочатку на тимчасову роботу або на строковий договір з подальшим переведенням працівників в постійний штат, якщо знову починають бізнес опиниться перспективним. Періодичні скорочення та звільнення співробітників призгортанні або закриття малоефективних видів бізнесу
Організація праці	Фірма діє як цілісна структура, побудована частіше але технологічним принципом	Різні види бізнесу організаційно розділені. Щодо розвинений внутрішній госпрозрахунок
Навчання та розвиток	Акцент на внутрішньо-фірмовому навчанні та розвитку всіх груп персоналу. Використовуються комплексні форми навчання, інноваційні методи. Підтримується загальна кар'єрна динаміка	Внутрішньо-фірмове навчання обмежена і диференційовано по професіях і підрозділам. Кар'єрне зростання підтримується в конкретному виді бізнесу
Мотивація, оплата і стимулювання праці	Переважання патріотичного типу трудової мотивації. Оплата погодинна або за посадовими окладами, висока частка постійної частини заробітку. Широко використовується участь у капіталі та прибутках	Переважання професійного типу мотивації. Оплата диференційована за видами бізнесу, висока частка змінної частини заробітку залежно від успішності даного виду бізнесу
Соціально-побутові питання	Постійна увага до побутовим потребам працівників	Мінімальна увага до побутовим потребам працівників



Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства [14].

