

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра національної економіки

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ КРИЗИ

Виконав: здобувач 4 курсу бакалаврського рівня
галузі знань

07 – Управління та адміністрування,
спеціальності

073 – Менеджмент

Даниїл Бабін

Керівник: к.е.н., доц. Редіна Є.

Рецензент: д.е.н., проф. Кібік О.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	8
1.1. Поняття кадрової політики бізнес-структури	8
1.2. Характеристика елементів кадрової політики бізнес-структури	12
1.3. Особливості формування та реалізації кадрової політики в період економічної кризи	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	24
2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю»	24
2.2. Оцінка кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» на відповідність нормативно-правовій та методичній базі	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ КРИЗИ	47
3.1. Визначення основних проблем у сфері функціонування кадрової політики бізнес-структури	47
3.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики бізнес-структури в кризових умовах	53
ВІСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Динамічний розвиток ринкових відносин диктує українським бізнес-структурам необхідність формування не лише гнучкої та ефективної, але й інноваційної системи кадрового забезпечення. Її ключовими характеристиками мають стати не лише адаптивність до мінливих умов середовища, чітке налаштування на цілі та стратегії розвитку бізнес-структури, а також орієнтація на максимальне використання потенціалу кадрових ресурсів.

В умовах економічної кризи, що значно посилює ризики та загрози для вітчизняного бізнесу, питання управління персоналом набуває виняткового значення. Змінюється не лише роль працівника, але й сам характер трудових відносин та ринок робочої сили. В таких умовах керівництву бізнес-структур необхідно усвідомлювати не лише те, що людський потенціал розкривається лише за сприятливих умов праці, але й те, що мотивація та залученість працівників є ключовими факторами успіху бізнес-структури.

Ефективне функціонування будь-якої бізнес-структури напряму пов'язане з рівнем кваліфікації, знань та компетенції її персоналу. Саме тому кадрова політика бізнес-структури має бути не лише тісно інтегрована з загальною управлінською та виробничою діяльністю, але й орієнтована на випередження потреб ринку праці та розвиток нових навичок у працівників. Відбір, адаптація, навчання та перекваліфікація працівників повинні здійснюватися з урахуванням не лише потреб та стратегічних цілей бізнес-структури, але й сучасних трендів та інновацій у відповідній галузі.

Формування згуртованої, відповідальної та високопродуктивної команди, здатної досягати амбітних завдань, стає пріоритетним завданням кадрової політики. Її реалізація ґрунтується на чітко окреслених місіях та стратегіях розвитку бізнес-структури, що забезпечує системний та проактивний підхід до управління персоналом та його ефективне використання для досягнення стратегічних цілей бізнес-структури.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що впровадження нових методів управління та організаційних структур, спрямованих на розвиток ринкових відносин у бізнес-структурах, часто виявляється неефективним через нестачу кваліфікованих кадрів. Ця проблема може бути вирішена за допомогою чіткої кадрової політики.

Під час розробки кадрової політики керівництво бізнес-структури стикається з низкою питань, зокрема: розробка гнучкої та неперервної системи підготовки, перепідготовки та перерозподілу персоналу для задоволення потреб структури; мобілізація інвестицій у підготовку та перепідготовку кадрів; пошук і залучення висококваліфікованих фахівців з управління персоналом; забезпечення стабільності, зайнятості, безпечних умов праці, заходів щодо підвищення професійної кваліфікації та мотивації співробітників.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, які активно досліджували питання кадрової політики бізнес-структур в умовах кризи можна виділити таких, як Виноградський М. Д., Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Кібік О.М., Клименко М. П., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Сардак О. В., Сердюк В.О. Хаймінова Ю.В., Черкасов А. В., Armstrong M., Hitt M., Mone E.M., Sparrow P. та інші.

Метою даного дослідження є вивчення теоретичних аспектів управління кадрами, дослідження особливостей формування кадрової політики в умовах кризи та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були виконані такі завдання:

- досліджено сутність кадрової політики та надано її класифікацію;
- визначено сутність засад управління кадровою політикою в умовах кризи;
- проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Інститут ЕУВ»;
- оцінено фінансово-економічний стан ТОВ «Інститут ЕУВ»;
- визначено сучасний стан кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ»;

- проведено оцінку ефективності реалізації кадрової політики бізнес-структури в кризових умовах;

- запропоновано основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процес формування кадрової політики бізнес-структури.

Предметом дослідження є механізм формування та реалізації кадрової політики в умовах кризи, що включають методи управління персоналом, інструменти мотивації та стратегії розвитку кадрового потенціалу бізнес-структури.

Методи дослідження включають:

- аналіз та синтез теоретичних джерел щодо управління кадровою політикою;

- порівняльний аналіз сучасних підходів до кадрової політики в умовах кризи;

- методи економічного аналізу для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Інститут ЕУВ»;

- експертні опитування та інтерв'ю з працівниками ТОВ «Інститут ЕУВ» для визначення ефективності існуючої кадрової політики та можливостей її вдосконалення.

Основним результатом дослідження є комплексна оцінка кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» з точки зору її ефективності в умовах кризи, а також розробка рекомендацій для її вдосконалення. Це включає конкретні заходи щодо підвищення мотивації працівників, оптимізації процесів відбору та адаптації персоналу, а також впровадження системи безперервного навчання та розвитку працівників.

Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура і обсяг роботи. Робота викладена на 76 сторінках формату А4 і складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

1.1. Поняття кадрової політики бізнес-структури

Управління персоналом бізнес-структури – це не просто набір правил і норм, а цілеспрямована система роботи, що об'єднує різні форми діяльності. Її головна мета – створення згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу, здатного реалізувати потенціал підприємства та адекватно реагувати на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [15].

Кадрова політика – це не просто сукупність правил, а усвідомлена стратегія, що ґрунтується на глибокому розумінні потреб та можливостей як самих співробітників, так і бізнесу. Вона визначає генеральну лінію розвитку персоналу, формуючи його відповідно до стратегії бізнес-структури [1].

Завдяки кадровій політиці досягаються цілі та завдання управління персоналом бізнес-структури. Вона охоплює широкий спектр аспектів, включаючи:

- Формування та відтворення кадрів: підбір, найм, навчання, адаптація, підвищення кваліфікації.
- Розвиток персоналу: створення умов для саморозвитку, стимулювання творчості, реалізації потенціалу.
- Використання персоналу: розподіл обов'язків, мотивація, стимулювання, контроль.
- Створення оптимальних умов праці: забезпечення безпечних та комфортних умов роботи, гнучкий графік, соціальний пакет.

Важливість кадрової політики складно переоцінити. Вона є одним із ключових факторів успіху будь-якої бізнес-структури, адже саме люди є її

головним активом. Розвиток бізнес-структури значною мірою визначається її кадровою політикою.

На будь-якому етапі розвитку одним із найважливіших факторів прогресу залишається кадрова політика. Вона визначає основний зміст та характер усіх видів соціального управління, забезпечуючи ефективне функціонування як держави, так і підприємства.

Основні завдання, які ставить перед собою бізнес-структура в кадровій політиці [29]:

- забезпечення необхідною кількістю персоналу відповідної якості згідно зі стратегічними планами розвитку;
- створення належних умов для реалізації трудових прав та обов'язків працівників;
- раціональне та ефективне використання людських ресурсів;
- формування та підтримання результативної роботи всієї бізнес-структури.

Документальною базою для формування кадрової політики виступають:

- трудове законодавство;
- конституція;
- загальна декларація прав людини;
- цивільне законодавство.

Кадрова політика формується з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного та майбутнього.

На кадрову політику в цілому, а також на зміст і специфіку реалізації конкретних програм і кадрових заходів впливають ряд чинників, які по відношенню до бізнес-структури прийнято розділяти на два типи: зовнішні і внутрішні [2] (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Чинники формування кадрової політики

Джерело: Сформульовано автором на підставі [2]

До зовнішніх чинників належать:

- стан і перспективи розвитку ринку праці;
- тенденції економічного зростання;
- законодавча база країни;
- науково-технічний прогрес.

Внутрішні чинники включають:

- стиль керівництва;
- основні цілі досягнення результатів;
- методи керівництва;
- способи управління бізнес-структурою.

Реалізація кадрової політики може мати різні варіанти, залежно від поточного економічного стану. Тому її вибір не обмежується тільки засобами, методами та пріоритетами. Зарубіжні фахівці виділяють кілька типів кадрової політики в умовах економічної кризи. Аналіз існуючих у різних бізнес-структурах видів кадрової політики дозволяє виділити щонайменше дві основи для їх класифікації.

Перша основа пов'язана зі ступенем прийняття правил та норм, які лежать в основі кадрових заходів. Згідно з цим критерієм можна виділити такі типи кадрової політики:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Другою підставою для диференціації кадрової політики є рівень відкритості бізнес-структури до зовнішнього середовища при формуванні персоналу та орієнтація на внутрішні чи зовнішні джерела комплектування: відкрита політика передбачає активне залучення нових кадрів ззовні, тоді як закрита політика орієнтована на внутрішні кадрові ресурси при заміщенні вакансій. Вибір підходу залежить від стратегії та потреб бізнес-структури.

Розглянемо докладніше кожен із цих типів кадрової політики:

– Пасивна політика передбачає відсутність чіткого плану дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до рутинного виконання завдань та ліквідації непередбачених негативних наслідків. В бізнес-структурі немає прогнозу потреб у кадрах та засобів оцінки роботи персоналу. У планах фінансового оздоровлення кадрова проблематика зазвичай відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу проблем і причин їх виникнення.

- Реактивний тип характеризується тим, що керівництво контролює симптоми кризи (виникнення конфліктів, нестача кваліфікованих кадрів, низька мотивація) і вживає заходи для локалізації кризи. Мета кадрової політики – забезпечити оптимальний баланс між оновленням і збереженням кількісного та якісного складу персоналу, його розвитком відповідно до потреб бізнес-структури та вимог законодавства.

- Превентивна кадрова політика характеризується тим, що керівництво має обґрунтовані прогнози щодо розвитку ситуації, проте не володіє інструментами впливу на неї. Кадрова служба, у свою чергу, застосовує методики діагностики персоналу та прогнозування кадрової ситуації на середньострокову перспективу. У плані фінансового оздоровлення

підприємства присутні короткострокові та середньострокові прогнози потреби в персоналі.

- Активна кадрова політика поділяється на два різновиди: раціональну та авантюристичну. При раціональному підході керівництво має якісну діагностику та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, володіє інструментами діагностики персоналу та прогнозування кадрової ситуації на середньо- та довгостроковий періоди. В такому випадку наявні засоби впливу на ситуацію та її керованість. Кадрова служба регулярно здійснює кваліфікований аналіз та вживає відповідних заходів. При авантюристичній кадровій політиці керівництво не має якісного діагнозу і обґрунтованого прогнозу, але прагне вплинути на ситуацію [21].

Кадрова політика також може бути відкритою або закритою. Відкрита політика характеризується прозорістю для потенційних працівників будь-якого рівня, можливістю прийняття на роботу з будь-якої посади за умови наявності відповідної кваліфікації. Вона підходить для нових бізнес-структур, які ведуть агресивну політику зростання. Закрита політика орієнтована на залучення нового персоналу тільки на нижчий посадовий рівень, з подальшим підвищенням лише працівників. Така політика підходить для бізнес-структур, які прагнуть створити певну корпоративну культуру або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

1.2 Характеристика елементів кадрової політики бізнес-структури

Кадрова політика бізнес-структури визначає стратегію управління персоналом, яка охоплює відбір, розвиток та утримання співробітників. Вона передбачає комплексний підхід до формування команди, здатної ефективно працювати на досягнення цілей бізнес-структури. Кадрова політика має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та потребах

бізнесу, та базуватися на принципах справедливості, рівності та прозорості. Ефективна кадрова політика сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, підвищує їхню мотивацію та продуктивність, а також формує позитивний імідж бізнес-структури на ринку праці. Розробка та реалізація ефективної кадрової політики є важливим завданням для кожної бізнес-структури, вимагає постійного аналізу, оцінки та коригування, щоб відповідати стратегічним цілям бізнес-структури та забезпечувати її конкурентоспроможність.

Кадрова політика бізнес-структури є важливою складовою стратегічної політики підприємства, яка формує відносини керівництва з персоналом, напрямки, форми і методи роботи з ним. Вона спрямована на створення згуртованого колективу, здатного швидко реагувати на змінні ринкові умови, враховуючи стратегію розвитку бізнес-структури. Кадрова політика включає такі елементи, як тип влади, стиль керівництва, філософію, правила внутрішнього розпорядку, колективний договір та статут[15].

Основою формування кадрової політики є загальна Декларація прав людини, Конституція, програми керуючої партії, Цивільний кодекс та Кодекс законів про працю. Вищим керівництвом і кадровими службами розробляється кадрова політика підприємства.

Процес формування кадрового потенціалу – це тривалий і складний процес розвитку та використання навичок, знань і умінь, що включає навчання, набуття практичного досвіду і його використання в конкретних умовах.

Філософія бізнес-структури – це сукупність моральних і адміністративних норм, що визначають взаємовідносини персоналу, спрямовані на досягнення стратегічної мети бізнес-структури. Вона охоплює цілі й завдання бізнес-структури, ділові та моральні якості персоналу, умови праці, робоче місце, оплату та оцінку праці, соціальні цінності та гарантії.

Правила внутрішнього трудового розпорядку регламентують найм і звільнення працівників, робочий час, вирішення трудових спорів, і повинні

відповідати Кодексу законів про працю та специфіці підприємства. Вони включають загальні положення, порядок найму і звільнення працівників, час праці і відпочинку, обов'язки працівників та адміністрації, службову та комерційну таємницю, заходи заохочення і покарання.

Колективний договір – правовий акт, що контролює відносини між кадрами і роботодавцями. Він включає взаємні зобов'язання щодо регулювання трудових і соціально-економічних відносин, встановлює форми, системи і рівень заробітної плати, режим роботи, умови праці, участь членів трудового колективу в управлінні бізнес-структурою, контроль за виконанням колективного договору і відповідальність сторін. Договір може передбачати додаткові соціально-побутові пільги. Укладанню колективного договору передують переговори, регульовані Законом України «Про колективні договори і угоди». Колективні договори реєструються місцевими органами державної виконавчої влади і набирають чинності з дня підписання або з зазначеної в ньому дати, діючи протягом визначеного терміну.

Механізм управління кадровою політикою включає систему планів, норм, нормативів, адміністративних, організаційних, соціальних, економічних та інших заходів, що спрямовані на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. Реалізація кадрової політики можлива через різні альтернативні варіанти, що обираються в залежності від економічної ситуації, з урахуванням вибору засобів, методів та пріоритетів на шляху досягнення цілей підприємства.

Кадрова політика бізнес-структур включає декілька ключових напрямків, які спрямовані на створення оптимальних умов для роботи та розвитку співробітників.[28]

Політика зайнятості ставить за мету не лише забезпечення висококваліфікованим персоналом, але й створення таких умов праці, де кожен співробітник відчуватиме себе цінним та безпечним. Це включає забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту, незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

Політика навчання передбачає створення системи постійного професійного розвитку, що дозволяє співробітникам підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до змінних умов ринку. Це може включати корпоративні тренінги, семінари, вебінари та навіть співпрацю з освітніми установами.

Політика оплати праці має на увазі не просто конкурентну заробітну плату, але й систему бонусів та премій, яка відображає внесок кожного співробітника в загальний успіх компанії. Важливо, щоб система оплати була прозорою та зрозумілою для всіх членів команди.

Політика добробуту включає не лише стандартний пакет соціальних пільг, але й додаткові блага, такі як корпоративне житло, медичне страхування, програми лояльності та інші ініціативи, які покращують якість життя співробітників.

Політика трудових відносин зосереджується на підтримці здорового робочого середовища, де кожен співробітник може відчувати себе почутим та поважаним. Це включає встановлення чітких процедур для вирішення конфліктів, ефективне спілкування між керівництвом та персоналом, а також забезпечення гідних умов праці.

Разом ці напрямки формують комплексний підхід до управління персоналом, який сприяє створенню продуктивної та мотивованої команди, здатної досягати стратегічних цілей бізнес-структури.

Механізм управління кадровою політикою бізнес-структури (Рис. 1.2) охоплює цілісний підхід до використання та розвитку людських ресурсів, заснований на чітких принципах та стратегіях, які відповідають місії та загальним напрямкам розвитку компанії. Він включає стратегічне планування довгострокових цілей, аналіз поточного стану кадрового потенціалу, виявлення потреб у навчанні, відбір та адаптацію нових співробітників, програми професійного розвитку, системи оцінювання роботи персоналу, розробку та впровадження системи мотивації, підтримку корпоративної культури, забезпечення ефективних внутрішніх комунікацій, управління

змінами та дотримання юридичного регулювання. Процес управління передбачає розробку та впровадження планів та заходів для розвитку кадрового потенціалу, забезпечення компанії кадрами та вирішення внутрішніх кадрових проблем, що дозволяє досягати високих результатів та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

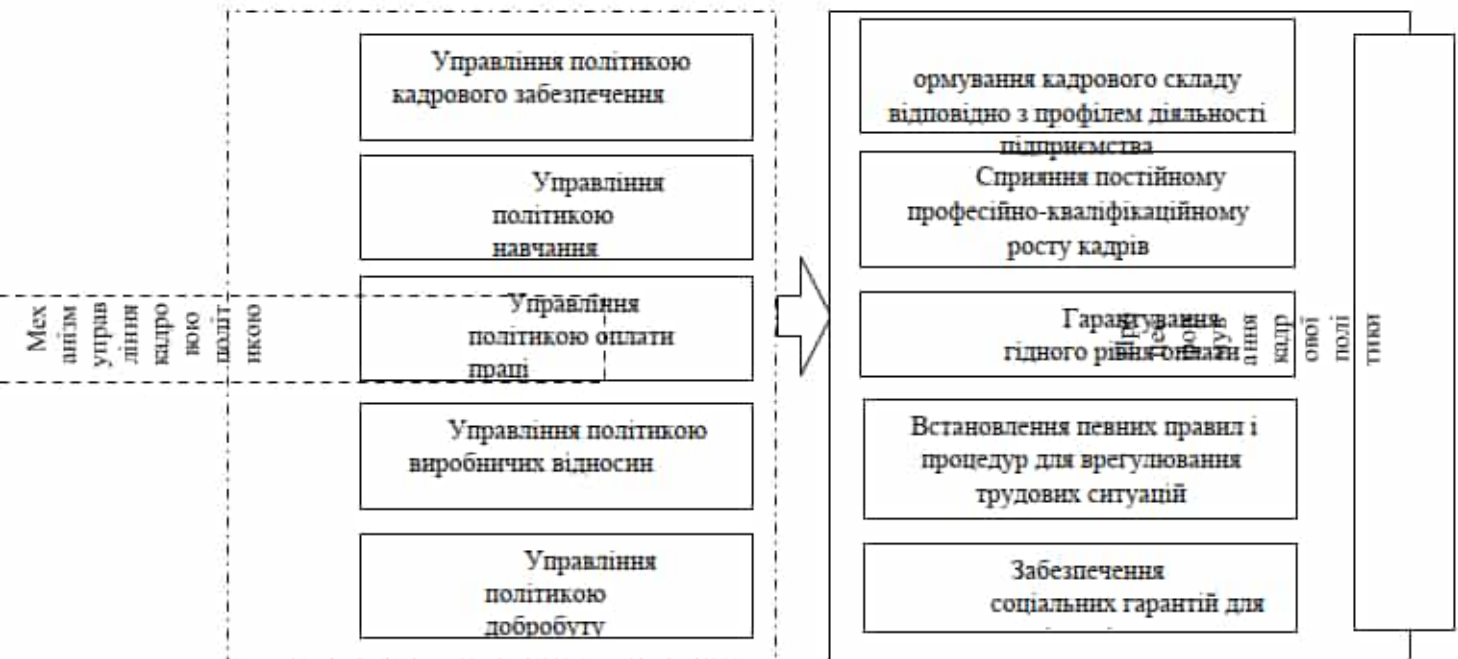


Рис. 1.2 Механізм управління кадровою політикою бізнес-структури
Джерело: Сформульовано автором на підставі [4]

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, наймом та звільненням персоналу. Сфера навчання перевіряє поточні знання та вміння працівників і за необхідності організовує їхнє навчання та розвиток. В оплаті праці здійснюється оцінка роботи, пільг і ставок. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло та споживання.

Основні компоненти механізму управління кадрами на підприємстві включають [2]:

- Управління підготовкою та формуванням кадрів.
- Управління розстановкою і рухом кадрів.
- Управління використанням кадрів.

Управління підготовкою та формуванням кадрів включає реалізацію соціально-демографічної політики та управління підбором і підготовкою

персоналу. Управління розподілом і рухом кадрів охоплює розподіл персоналу по структурних підрозділах, робочих місцях, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, забезпечення професійно-кваліфікаційного руху та організацію посадового переміщення керівників [24, 27].

Кадрова політика бізнес-структури відіграє вирішальну роль у формуванні її конкурентоспроможності та ефективності. Вона охоплює широкий спектр видів діяльності, від найму та адаптації персоналу до їх розвитку, мотивації та утримання. Ефективна кадрова політика сприяє створенню стабільного та продуктивного робочого середовища, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал та сприяти досягненню цілей компанії.

Розробка та впровадження кадрової політики вимагає глибокого розуміння не тільки потреб бізнесу, але й очікувань та амбіцій співробітників. Це створює основу для побудови міцних та довгострокових відносин між працівниками та бізнес-структурою, що є ключем до успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Таким чином, кадрова політика є не просто набором правил та процедур, а стратегічним інструментом, який дозволяє бізнес-структурі розвиватися та пристосовуватися до змін, забезпечуючи при цьому добробут та задоволення своїх співробітників.

1.3. Особливості формування та реалізації кадрової політики в період економічної кризи

В умовах економічної кризи, кожна бізнес-структура стикається з викликами, які вимагають негайного та ефективного реагування. Одним з ключових аспектів, що впливають на стабільність та розвиток компанії, є кадрова політика. Вона визначає, як бізнес-структура управляє своїми

людськими ресурсами, адаптується до змін умов ринку, та як вона здатна зберегти та розвинути свій персонал в період нестабільності. Економічна криза вносить корективи у звичні підходи до управління персоналом, вимагаючи більшої гнучкості, інноваційних рішень та стратегічного планування.

Ринкова економіка ставить перед підприємствами ряд важливих завдань, серед яких одне з найголовніших – максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети потребує ретельно розробленої кадрової політики. У сучасних умовах більшість науковців визнають кадрову політику основою процесу управління персоналом [9].

Ключову роль у системі управління бізнес-структурою відіграє керівник, який є її прикладом і обличчям. Від його злагодженої політики залежить подальше існування підприємства. Колектив, як рушійна сила, потребує ретельної праці. Вибрати ідеальний колектив майже неможливо, тому доводиться миритися з особливостями характерів співробітників, що є в кожного. Стосунки в колективі – це делікатна справа. Від правильного підбору співробітників залежить не тільки продуктивність компанії, але й загальна атмосфера. З хорошого колективу люди неохоче йдуть, але створення такого колективу вимагає значних зусиль [3].

Сучасним бізнес-структурам необхідно вдосконалювати систему соціальних відносин, що забезпечує певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають оптимізації роботи кадрової служби та її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи підвищення кваліфікації кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору та найму, внутрішню конкуренцію. Необхідно також покращувати технології кадрової роботи, а також її технічне та інформаційне забезпечення.

Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління включають забезпечення обґрунтованого планування, підбору і залучення персоналу, оптимізацію системи мотивації, розвиток ефективної системи оцінки персоналу, а також формування ефективної системи розвитку персоналу та

забезпечення ефективної роботи з установами освіти і молодими фахівцями.
(Рис.1.3)

Розвиток системи управління в сучасних умовах бізнесу передбачає цілеспрямоване та обґрунтоване планування, ефективний підбір і залучення персоналу, а також створення мотиваційної системи, яка спонукає до високої продуктивності. Важливим є також розвиток системи оцінки, яка дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника, та формування програм розвитку персоналу, що включають навчання та професійне зростання. Крім того, ефективна взаємодія з установами освіти та робота з молодими фахівцями дозволяє підприємству поповнювати команду новими талантами та ідеями, що є ключовим для інноваційного розвитку та підтримки конкурентоспроможності на ринку.



Рис. 1.3 Напрями розвитку системи управління кадрами у компаніях

Джерело: Сформульовано автором на підставі [2]

Кадрова політика повинна відповідати стратегії розвитку бізнес-структури, враховуючи тенденції та плани його зростання. Вона має забезпечувати необхідне підвищення виробничих показників, збереження фінансової стабільності та конкурентних позицій на ринку. Для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідно використовувати комплексні заходи, включаючи державну політику та соціальні інструменти, які підвищують громадянську та творчу активність співробітників, залучаючи їх до вирішення проблем у сфері організації виробництва та праці. Ці заходи стають частиною загальної кадрової політики підприємства [3].

Останніми роками виникла потреба в розробці антикризової кадрової політики, яка не лише вирішує нагальні потреби, а й включає превентивні заходи для забезпечення кадрової безпеки. Така політика повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток підприємства, залучаючи професійно підготовлених, заповзятливих людей з новаторськими здібностями. Важливо, щоб ця політика була комплексною, об'єднуючи цілі, принципи та методи роботи з персоналом, враховуючи економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні та моральні аспекти.

Кадрова політика має бути єдиною для всієї бізнес-структури, але багаторівневою, охоплюючи всі групи персоналу та управлінські процеси. Американські компанії, наприклад, розробляють плани управління кризовими ситуаціями, що допомагає мінімізувати негативний вплив криз і підвищує здатність компаній адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Ці плани зазвичай включають:

- 1) визначення меж поширення кризи;
- 2) оцінку наслідків кризи для компанії;
- 3) перелік необхідних заходів;
- 4) наслідки дій в умовах кризи;
- 5) функції контролю за виконанням робіт у кризовій ситуації;
- 6) склад оперативних антикризових груп;

7) заходи щодо забезпечення зв'язку. [5]

Американські менеджери вважають, що реалізація таких заходів покращує моральний клімат і впевненість у ефективному управлінні. В умовах нестабільної роботи і обмеженого планування трудових ресурсів можна використовувати цей досвід. Однак антикризова кадрова політика повинна бути орієнтована на професійне кадрове ядро, здатне забезпечити конкурентні переваги на ринку.

У процесі розробки антикризової кадрової політики важливо враховувати наступні правила:

- 1) при оптимізації та реструктуризації скорочувати управлінські рівні, а не робочі місця;
- 2) періодично проводити переоцінку кадрової структури;
- 3) враховувати вимоги сучасних систем якості;
- 4) розробляти перспективи розвитку кадрової політики з урахуванням нововведень;
- 5) децентралізувати управлінську структуру, делегуючи повноваження для гнучкості управління;
- 6) підтримувати та навчати працівників з лідерськими та управлінськими здібностями;
- 7) формувати кадровий резерв;
- 8) забезпечувати професійне зростання управлінського та виробничого персоналу. [9]

Також важливо проводити роз'яснювальну роботу серед персоналу щодо відповідальності за корупційні дії. Таким чином, у сучасних умовах кадрова політика є важливим інструментом керівника підприємства, який повинен забезпечити адаптацію підприємства до зовнішніх умов і зберегти кадровий потенціал для сталого розвитку.

Формування та реалізація кадрової політики в період економічної кризи вимагає особливого підходу, який включає гнучкість та адаптивність до змін умов ринку, оптимізацію витрат на персонал, розвиток внутрішніх ресурсів,

підтримання відкритого діалогу з працівниками та забезпечення прозорості прийняття рішень. Важливо також впроваджувати нефінансові форми мотивації, забезпечувати психологічну підтримку та консультування для зниження рівня стресу серед співробітників, а також слідкувати за змінами в трудовому законодавстві, щоб забезпечити правову безпеку при вирішенні кадрових питань. Ці заходи допомагають компаніям не тільки вижити під час кризи, але й підготуватися до подальшого розвитку та відновлення після її завершення.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика бізнес-структури в умовах кризи повинна будуватися на принципах повної довіри до працівників і наданні їм максимальної самостійності. В центрі економічного управління мають бути не гроші, а людина та її ініціативність. Результат діяльності будь-якого підприємства визначається ступенем єдності колективу та його відданості місії і цілям компанії. Важливо також максимальне делегування функцій управління працівникам, дотримання принципів справедливості, послідовності, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю чи релігією, та дотримання трудового законодавства.

Кадрова політика бізнес-структури формується у поєднанні з іншими концепціями підприємства, такими як виробнича, економічна, фінансова та маркетингова. Механізм її реалізації включає систему планів, норм та нормативів, адміністративних, організаційних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем та задоволення потреб підприємства в персоналі.

Концепція кадрової політики бізнес-структури, що працює в умовах кризи, базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову

обґрунтованість, доцільність та соціальну відповідальність. Кадрова політика повинна бути спрямована на певні ринки праці для реалізації своїх завдань. Макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних гарантій та стандартів, соціально-політична ситуація, розвиток інтеграційних процесів та державна політика у сфері зовнішньої міграції є найбільш вагомими чинниками, що впливають на кадрову політику підприємства.

Ефективність кадрової політики в умовах кризи проявляється у її здатності пристосовуватися до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства. Необхідний оптимальний прорахунок розвитку підприємства, який повинен створювати умови для мотивації персоналу та підвищення його продуктивності праці. Персонал має бути задоволеним умовами праці та своєю роботою на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1. Аналіз показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю»

У якості діяльності бізнес-структури будемо аналізувати ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю» (далі – ТОВ «Інститут ЕУВ»), який є інститутом післядипломної освіти, науково-методичним центром із незалежної оцінки на півдні України, а також суб'єктом оціночної діяльності. Підприємство здійснює незалежну оцінку нерухомого і рухомого майна, майнових прав, бізнесу та нематеріальних активів.

Основні види діяльності: навчання дорослих (післядипломна освіта, підвищення кваліфікації та інше); інформаційно-консультаційні послуги з оцінки майна, технічне обстеження будівельних конструкцій.

В штаті підприємства працює близько 50 робітників. Також підприємство залучає фахівців різного профілю за договорами разового характеру – позаштатних робітників.

Усі співробітники сертифіковані, мають досвід наукової та практичної роботи у всіх галузях промисловості, наукові звання (кандидат економічних та технічних наук). Є сертифіковані оцінювачі земельних ділянок та оцінювачі культурних цінностей. Оцінювачі Інституту є авторами наукових публікацій та розробниками методичних матеріалів щодо оцінки майна та майнових прав.

Співробітники Інституту – члени профспілкових громадських організацій: Українського товариства оцінювачів, Одеської асоціації ріелторів.

Оцінювачами Інститутом щорічно виконується понад 300 робіт із незалежної оцінки нерухомого майна, машин та обладнання, транспортних засобів, рухомого майна, діючих підприємств та нематеріальних активів.

Інститут щорічно проводить навчання та стажування близько 30 оцінювачів, понад 200 спеціалістів проходять тут підвищення фахової кваліфікації.

Місія ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю» - підготовка висококласних фахівців з оцінки майна.

Виходячи з місії, головною метою ТОВ «Інститут ЕУВ» є удосконалення науково-методичної бази навчання та постійний професійний ріст співробітників; виконання якісних робіт з оцінки.

Кожне активне підприємство на сучасному ринку ставить перед собою завдання отримання прибутку. Це не лише мета, але й виклик, адже конкуренція вимагає від керівників знаходити унікальні підходи до успіху. Прагнення до прибутку може стати пасткою, адже, фокусуючись лише на цій меті, підприємство ризикує загубити свою ідентичність серед конкурентів.

Аналіз фінансового стану підприємства за останні три роки стає важливою складовою процесу управління. Це не просто формальна процедура, а ключ до розуміння ефективності роботи підприємства та способів оптимізації. Правильно проведений аналіз дозволяє виявити не лише проблемні аспекти, але й потенційні можливості для розвитку.

Управління фінансовими ресурсами має бути системним та ефективним. Це передбачає не лише залучення коштів, але й їх раціональне використання. Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринкової нестабільності.

Аналіз складу активів та пасивів ТОВ «Інститут ЕУВ» за останні три роки дозволить отримати об'єктивну картину фінансового стану підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура активів та пасивів ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+, -)	
	сума тис. грн	%	сума тис. грн	%	сума тис. грн	%	2022 - 2021	2023- 2022
Активи								
Необоротні активи	6188	91,65	8744	92,19	9673	92,34	2556	929
Оборотні активи	564	8,35	741	7,81	802	7,66	177	61
БАЛАНС	6752	100	9485	100	10475	100	2733	990
Пасиви								
Власний капітал	4887	72,38	6320	66,63	6362	60,74	1433	42
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	229	3,39	1675	17,66	2559	24,43	1446	884
Поточні зобов'язання та забезпечення	1636	24,23	1490	15,71	1554	14,84	-146	64
БАЛАНС	6752	100	9485	100	10475	100	2733	990

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

При аналізі активів та пасивів ТОВ «Інститут ЕУВ» за період з 2021 по 2023 рік видно зростання показників балансу. Загальна сума активів зросла з 6752 тис. грн. у 2021 році до 10475 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 3723 тис. грн. Необоротні активи підприємства також зросли на 3485 тис. грн, з 6188 тис. грн у 2021 році до 9673 тис. грн у 2023 році.

Оборотні активи також показали збільшення, з 564 тис. грн у 2021 році до 802 тис. грн у 2023 році, що становить зростання на 238 тис. грн. Найбільшу частку у пасивах становив власний капітал, який склав 72,38% у 2021 році та 60,74% у 2023 році. Власний капітал значно збільшився у 2022 році порівняно з 2021 роком, зростанням на 1433 тис. грн. У 2023 році власний капітал склав 6362 тис. грн, що на 42 тис. грн більше, ніж у 2022 році.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення зросли з 229 тис. грн до 2559

тис. грн, тоді як поточні зобов'язання та забезпечення зменшилися у 2023 році на 82 тис. грн порівняно з 2021 роком.

Проаналізуємо показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2019-2021 рр.(таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання власного капіталу ТОВ
«Інститут ЕУВ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)		
				2022	2023	2023
				/ 2021	/ 2022	/ 2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,72	0,67	0,61	-0,06	-0,06	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,33	0,39	0,06	0,06	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,62	2,00	1,55	-0,62	-0,45	-1,07
Коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,27	0,25	-0,08	-0,03	-0,10

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Інститут ЕУВ» за період 2021-2023 років свідчать про певні відхилення від нормативних значень. Коефіцієнт фінансової незалежності, який має збільшуватись, насправді зменшувався протягом цього періоду, що вказує на негативну тенденцію.

Також, коефіцієнт фінансової залежності, який також повинен зменшуватись, на відміну, збільшувався. Це свідчить про зростання частки залученого капіталу у загальній сумі, що є ще однією негативною тенденцією.

Коефіцієнт фінансової стабільності, хоча і залишався більше за 1, все ж зменшувався, що також є несприятливим явищем. Щодо коефіцієнта оборотності активів стабільності, він постійно зменшувався, що вказує на негативний тренд.

Для ефективного управління фінансами підприємству важливо систематично проводити детальний аналіз фінансового стану, використовуючи різноманітні методи, які враховують специфіку діяльності та стратегію розвитку компанії.

Для кращого співставлення показників рентабельності досліджуваного підприємства побудуємо аналітичну таблицю 2.3

Таблиця 2.3

Розрахункові показники рентабельності діяльності ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Рентабельність капіталу, %	1,42	0,95	0,12	-0,47	-0,82	-1,30
Рентабельність власного капіталу, %	1,96	1,42	0,20	-0,54	-1,22	-1,76
Рентабельність продукції, %	4,07	3,47	0,50	-0,60	-2,97	-3,57

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

У 2022-2023 роках показники рентабельності діяльності ТОВ «Інститут ЕУВ» відзначаються зменшенням, що може бути викликано негативним впливом повномасштабного вторгнення та введення військового стану в країні. Необхідно враховувати, що підприємство обмежене в можливості підвищувати ціни на свої послуги пропорційно зростанню інфляції, що відзначається збільшенням витрат.

Відповідно до вимог фінансової та податкової звітності, підприємство застосовує принцип нарахування доходів та витрат, де витрати звітного періоду визнаються одночасно з доходами, для одержання яких вони понесені.

У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 2594 тис. грн., інші операційні доходи - 535 тис. грн. Виробнича собівартість наданих послуг складала 2025 тис. грн. Адміністративні витрати становили 704 тис. грн., а інші

операційні витрати - 310 тис. грн. Прибуток підприємства від операційної діяльності склав 90 тис. грн.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції становив 2584 тис. грн., інші операційні доходи - 671 тис. грн. Виробнича собівартість наданих послуг складала 2294 тис. грн. Адміністративні витрати становили 735 тис. грн., а інші операційні витрати - 212 тис. грн. Прибуток підприємства від операційної діяльності до оподаткування становив 14 тис. грн.

Розподіл чистого прибутку підприємства може здійснюватися через формування цільових грошових фондів або спрямовування коштів на фінансування витрат. Головні принципи розподілу чистого прибутку ТОВ «Інститут ЕУВ» визначені його статутом та включають розвиток господарської діяльності та соціальні заходи.

Формування прибутку ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2021-2023 рр. відображено у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Формування прибутку ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації	2358	2594	2584	236	-10	226
Валовий прибуток	547	569	290	22	-279	-257
Фінансові результати від операційної діяльності	96	90	14	-6	-76	-82
Фінансовий результат до оподаткування	96	90	14	-6	-76	-82
Чистий фінансовий результат	96	90	13	-6	-77	-83

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Аналізуючи табл.2.4, можна відзначити, що за 2023 рік ТОВ «Інститут ЕУВ» отримало чистий дохід на 226 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Проте, прибуток, починаючи з валового і до чистого, за 2023 рік зменшився. Валовий

прибуток зменшився через збільшення собівартості, тоді як прибуток від операційної діяльності зменшився за рахунок збільшення операційних витрат.

Аналіз фінансових показників дав негативний результат щодо діяльності ТОВ «Інститут ЕУВ». Потенціал підприємство має великий, є непогані обороти грошових потоків, але рівень валових витрат дуже високий, що дає низькі показники рентабельності та ефективності. Керівництву слід передивитися статті собівартості, також проаналізувати цінову політику та узгодити з індексами інфляції. Нажаль, в період військового стану складно робити якісь прогнози та розраховувати ризики. В цілому ТОВ «Інститут ЕУВ» можна охарактеризувати як прибуткове підприємство, що стабільно працює та утримує штат працівників, вчасно платить податки і має перспективи на подальший розвиток та зріст економічних показників.

Кадрова політика на ТОВ «Інститут ЕУВ» спрямована на забезпечення належної кваліфікації для кожної посади та робочого місця як на сьогодні, так і в майбутньому. Вона також спрямована на формування та оптимальне використання кадрів для досягнення місії та цілей підприємства.

На ТОВ «Інститут ЕУВ» є наступні структурні підрозділи:

- Відділ бухгалтерії (керівник – головний бухгалтер),
- Відділ кадрів (керівник – менеджер по кадрах),
- Відділ викладачів (керівник – заст. директора з науки),
- Відділ оцінювачів (керівник – менеджер відділу оцінювачів),
- Відділ спеціалістів (керівник – головний спеціаліст).

Для отримання висновків щодо стану підприємства та його подальших перспектив проведемо SWOT-аналіз. Цей метод дозволить визначити сильні та слабкі сторони підприємства у даній галузі послуг, а також виявити можливості та загрози, що існують у зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище підприємства забезпечує ресурси для його діяльності та впливає на кінцеві продукти чи послуги. Тобто, функціонування підприємства визначається рівнем знань про його довкілля. Зовнішнє середовище включає сукупність об'єктів, які не є елементами самого

підприємства, а взаємодія з ними враховується при його вивченні. Підприємство сприймає зовнішнє середовище як систему, яка містить як позитивні, так і негативні фактори впливу на нього. Позитивні фактори розглядаються як можливості для розвитку, а негативні - як загрози.

SWOT-аналіз є одним з найефективніших та простих у застосуванні методів аналізу, а його аббревіатура утворена за допомогою поєднання початкових літер слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози) [16].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ринку навчальних послуг з підготовки оцінювачів

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Можливість знаходження нових клієнтів 2. Відносно стабільний попит на ринку України, зневажаючи на військовий стан 3. Низький рівень конкуренції на ринку регіону. 4. Пільгові умови оподаткування під час військового часу.	1. Втрата позицій на цільовому ринку 2. Зростання витрат на оплату праці робітникам. 3. Зростання витрат на забезпечення умов праці. 4. Втрата клієнтів через військові дії.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Тривалий час роботи на ринку. 2. Висока кваліфікація співробітників. 3. Репутація підприємства. 4. Гнучка система діяльності підприємства.	1. Залежність від державного регулятора оціночної діяльності. 2. Залежність від законодавства в сфері оцінки майна. 3. Старіння колективу працівників.

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Сильні сторони підприємства включають в себе сукупність вмінь, навичок, досвіду працівників, організаційні ресурси та конкурентні можливості, що є активами в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони можуть бути відсутністю важливих елементів для функціонування підприємства або несприятливими умовами, які є пасивами. Деякі сильні сторони є важливішими за інші і можуть стати основою стратегії підприємства, проте, стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Ключові переваги підприємства полягають у трансформації сильних сторін у його

основні переваги, розробці нових продуктів або послуг та розумінні потреб споживачів та ефективній організації збутової системи [26].

Можливості бізнес-структури проявляються у сприятливих умовах та процесах в зовнішньому середовищі, за допомогою яких можна виробити сильні сторони для підприємства. Загрози можуть виявлятися в наявності більш доступних послуг у конкурентів, кращої якості послуг у конкурентів, загрозах від іноземних підприємств, нових правилах на ринку, підвищенні відсоткових ставок на кредити, демографічних, соціально-політичних змінах, змінах курсів іноземних валют.

2.2 Оцінка кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» на відповідність нормативно-правовій та методичній базі

Управління персоналом бізнес-структури здійснюється на двох рівнях: стратегічному і оперативному. Стратегічний аспект включає в себе розробку та реалізацію концепції розвитку, орієнтованої на досягнення цілей у виробничій, фінансово-економічній і соціальній сферах. Кадрова політика, визначаючи відносини зі зовнішнім середовищем та персоналом, втілюється через стратегічні та оперативні системи управління [23].

У компанії «Інститут ЕУВ» кадрова політика спирається на внутрішній відділ кадрів та керівника. Вона передбачає розробку та затвердження відповідного документу - "Положення про кадрову політику". Основна мета цієї політики - забезпечити ефективне управління персоналом, спрямоване на досягнення максимального прибутку та збереження конкурентоспроможності.

Серед завдань кадрової політики у «Інститут ЕУВ» - підвищення репутації компанії, аналіз внутрішнього клімату, оцінка перспектив розвитку персоналу та запобігання причинам звільнення. Оперативний рівень включає

щоденну реалізацію кадрової стратегії та підтримку керівництва у виконанні їх завдань.

Кадрова політика «Інститут ЕУВ» спрямована на створення сприятливих умов праці, можливості кар'єрного зростання та впевненості у майбутньому, особливо в умовах нестабільності. Основним завданням є врахування інтересів всіх працівників та груп колективу.

Мета кадрової політики - забезпечити наявність кваліфікованих працівників для досягнення місії та цілей компанії.

Згідно з Положенням про кадрову політику ТОВ «Інститут ЕУВ», основними напрямками управління персоналом є п'ять взаємопов'язаних аспектів, які сприяють досягненню цілей компанії та реалізації стратегії управління персоналом. Ці аспекти включають:

- підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- оптимізація кадрового складу та ефективне використання потенціалу персоналу;
- розвиток системи навчання й розвитку працівників;
- збереження високого рівня лояльності працівників;
- утвердження корпоративної культури.

Для досягнення цих цілей передбачені різні заходи, які включають:

- формулювання та комунікація бачення та стратегії розвитку компанії;
- створення системи збору та аналізу даних для об'єктивної оцінки досягнень;
- вдосконалення системи оцінки працівників;
- чітка система використання результатів оцінки в плануванні кар'єрного зростання та розвитку;
- регулярна інформація працівників про цілі та завдання компанії;
- адаптація та навчання нових працівників;
- співпраця з вищими навчальними закладами для залучення талановитих випускників та підготовки практикантів.

Однією з ключових умов досягнення стратегічних цілей ТОВ «Інститут ЕУВ» є забезпечення дисциплінованості та високої відповідальності всіх співробітників. Це досягається за допомогою наступних заходів:

- Чітке визначення посадових обов'язків у посадових інструкціях, які всі співробітники обов'язково виконують.
- Відповідальність керівників за прийняті рішення та дотримання трудової дисципліни у своїх підрозділах.
- Застосування "Правил внутрішнього трудового розпорядку" для регулювання виробничої поведінки.
- Проведення систематичного підвищення кваліфікації працівників та їх участь у фахових заходах.
- Матеріальна винагорода співробітників, яка включає постійну гарантовану частину заробітної плати та змінну частину, пов'язану з результатами їхньої діяльності.

Сучасний підхід до кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» базується на економічних стимулах та соціальних гарантіях, спрямованих на зближення інтересів працівника з інтересами компанії. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та досягненню найкращих економічних результатів.

Відділ кадрів ТОВ «Інститут ЕУВ» відповідає за важливі аспекти управління персоналом і має наступні завдання та функції:

Завдання:

- 1) Забезпечення кадровими ресурсами: Відділ кадрів має забезпечити всі підрозділи необхідними кваліфікованими працівниками відповідно до штатного розпису.
- 2) Адміністрування кадрової діяльності: Оформлення прийому, переведення, переміщень і звільнення працівників, контроль над відпустками та облік військовозобов'язаних.

3) Організація навчання і підвищення кваліфікації: Планування та організація навчання працівників, ведення обліку навчальних заходів, взаємодія з навчальними закладами для підготовки та підвищення кваліфікації.

4) Контроль трудової дисципліни: Організація систематичного контролю за дотриманням трудової дисципліни та вжиття заходів у разі її порушення.

5) Участь у формуванні кадрового резерву: Відділ кадрів забезпечує формування кадрового резерву, його підготовку та стажування.

Функції:

1) Оформлення документації: Заповнення та оформлення документів про прийом, переведення, переміщення та звільнення працівників, видача трудових книжок тощо.

2) Ведення обліку: Ведення обліку особового складу, табельного обліку, відпусток, військовозобов'язаних тощо.

3) Ознайомлення працівників з правилами трудового розпорядку: Проведення ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

4) Керівництво процесом навчання: Організація навчальних заходів, ведення обліку учасників навчання, контроль за виконанням навчальних планів.

5) Створення зв'язків з навчальними закладами: Встановлення зв'язків з навчальними закладами для організації навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Ці завдання і функції відділу кадрів є важливими для забезпечення ефективного управління персоналом та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Інститут ЕУВ», представлено в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Розподіл задач між підрозділами підприємства

Завдання	Керівники підрозділів	Відділ кадрів
1. Аналіз кількості кадрів		+
2. Підбір персоналу		+
3. Адаптація нових співробітників		+
4. Розвиток існуючих кадрів	+	
5. Планування робочих процесів	+	
6. Розподіл задач		+
7. Підготовка робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Робота з кадровим резервом		+
10. Розробка стратегії кар'єрного росту		+
11. Пошук та розподіл нових кадрів		+
12. Моніторинг кадрового становища		+
13. Робота з трудовими книжками співробітників		+
14. Аналіз особових справ кадрів		+

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Кадри компанії розподіляються за такими критеріями:

1) за участю у господарській діяльності:

- виробничий персонал – 46 осіб;
- невиробничий персонал – 4 особи.

2) залежно від функцій, що виконуються:

- робітники – 29 осіб.
- службовці – 10 осіб;
- спеціалісти – 5 осіб;
- керівники – 6 осіб.

3) за рівнем кваліфікації:

- найвищої кваліфікації – 3 особи, вищої кваліфікації – 15 осіб,

середньої кваліфікації – 20 осіб, практики – 12 осіб.

4) за віком:

- до 30 років - 5 осіб,
- від 30 до 60 років – 38 осіб,
- більш ніж 60 років – 7 осіб;

- 5) за стажем роботи:
- до 1 року – 3 особи;
 - 1-3 роки - 12 осіб;
 - 3-10 років – 28 осіб;
 - більше 10 років – 7 осіб.

Таблиця 2.7

Класифікація персоналу ТОВ «Інститут ЕУВ»

Класифікація	% працівників
1) За участю у господарській діяльності:	
виробничий персонал	92
невиробничий персонал	8
2) Залежно від функцій, що виконуються:	
робітники	58
службовці	20
спеціалісти	10
керівники	12
3) За рівнем кваліфікації:	
найвищої кваліфікації	6
вищої кваліфікації	30
середньої кваліфікації	40
практики	24
4) За віком:	
менше 30 років	10
30-60 років	76
більш 60 років	14
5) За стажем роботи:	
до 1 року	6
1-3 роки	24
3-10 років	56
більше 10 років	14

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

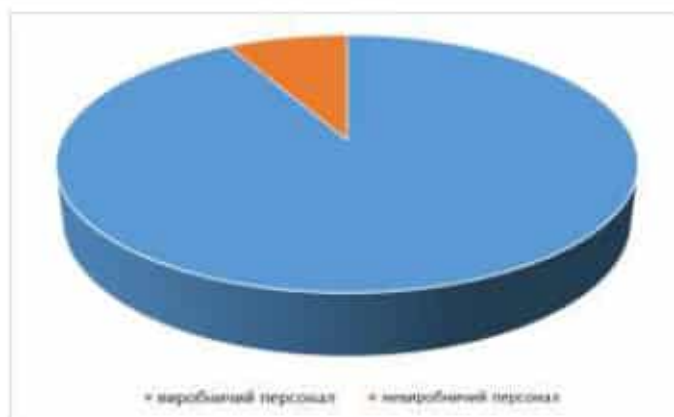


Рис. 2.1 Класифікація персоналу за характером участі у господарській діяльності

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

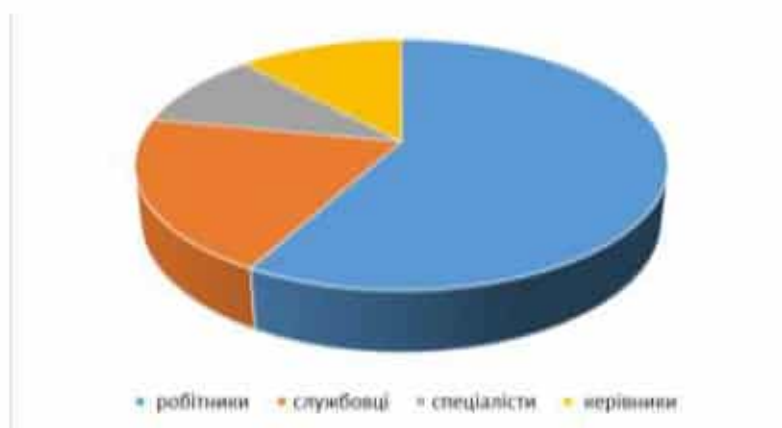


Рис. 2.2 Класифікація персоналу за функціями, що виконуються

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

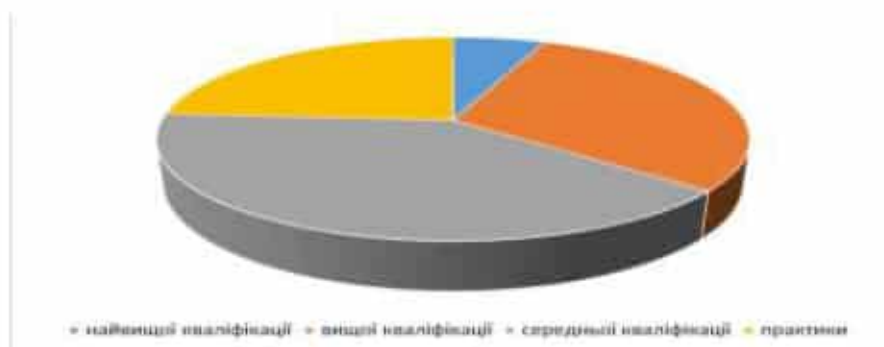


Рис. 2.3 Класифікація персоналу за рівнем кваліфікації

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

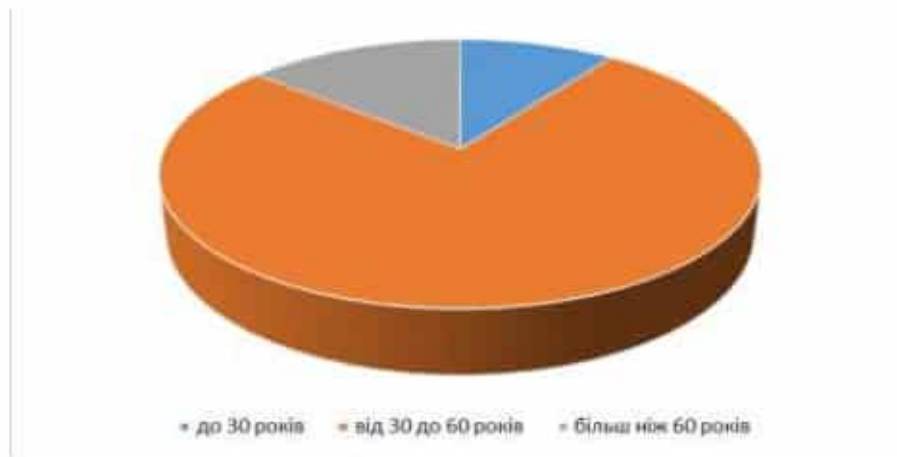


Рис. 2.4 Класифікація персоналу за віком

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

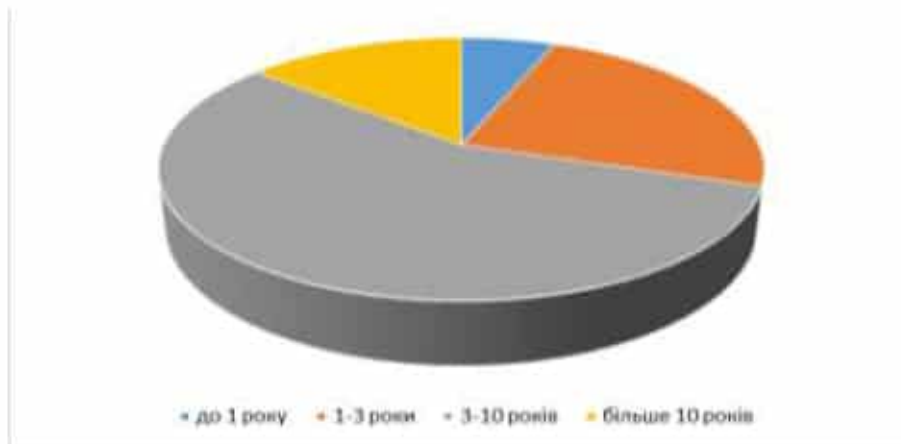


Рис. 2.5 Класифікація персоналу за стажем роботи

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Таблиця 2.8

Середня заробітна плата працівників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Класифікація	Середня заробітна плата працівників
За участю у господарській діяльності:	
• виробничий персонал	14 980 грн.
• невиробничий персонал	14 520 грн.
Залежно від функцій, що виконуються:	
• робітники	15 130 грн.
• службовці	14 900 грн.
• спеціалісти	14 840 грн.
• керівники	16 840 грн.

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

В цілому видно, що кожна категорія працівників отримує заробітну

плату, що нижче рівня середньої заробітної плати, встановлену ПФУ на грудень 2023 - 16 836,34 грн.

Плинність кадрів - це дійсно важливий показник ефективності управління персоналом в компанії. Висока плинність може призвести до значних втрат як у фінансовому, так і в організаційному плані. Нижче наведено кілька можливих причин високої плинності кадрів та її наслідки:

1) Недостатні умови роботи або низька оплата праці: Якщо працівники не відчувають себе задоволеними у своїй роботі або не отримують достатню оплату, вони можуть шукати інші робочі місця, що призводить до втрати кадрів для компанії.

2) Нестабільність управління або корпоративна культура: Якщо в компанії існують проблеми з керівництвом або корпоративною культурою, це може призвести до втрати довіри працівників і бажання змінити роботодавця.

3) Недостатні можливості для професійного розвитку: Якщо працівники не отримують достатньо можливостей для професійного зростання та розвитку, вони можуть шукати інші робочі місця, де ці можливості будуть більш доступними.

4) Погане підбір персоналу або недостатнє навчання нових працівників: Якщо компанія недооцінює важливість правильного підбору персоналу або надання їм відповідного навчання, це може призвести до того, що нові працівники не будуть відповідати очікуванням або не зможуть виконувати свої обов'язки ефективно.

Виявлення та усунення причин високої плинності кадрів дозволить компанії зменшити витрати, пов'язані з заміною працівників, покращити робочий процес та збільшити задоволеність персоналу.

Формула коефіцієнта плинності кадрів:

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{загальна кількість співробітників}} \times 100 \% \quad (1)$$

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як і по підприємству, так і по

окремих підрозділах.

Нормальний показник плинності кадрів за рік — середні значення без урахування специфіки бізнесу:

- **менше 3%** — застій у штаті;
- **3–5%** — норма плинності;
- **5–9%** — відносна стабільність команди;
- **понад 50%** — дуже висока плинність.

Таблиця 2.9

Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Інститут ЕУВ»

Рік	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2021	7
2022	16
2023	10

Джерело: Створено автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Як видно, з таблиці коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Інститут ЕУВ» за 2021р. знаходиться в межах норми. У 2022- 2023рр. трошки більше норми, у зв'язку зі зміною політичної ситуації у країні та пов'язаною з цим економічною кризою. Наразі у 2024 році спостерігається повернення коефіцієнта плинності кадрів в зону відносної стабільності.

Анкетування працівників за вказаними соціально-економічними показниками мотивації праці може допомогти зрозуміти їхні потреби, очікування та задоволеність від умов праці. Такий підхід дозволяє зібрати важливі дані для подальшого удосконалення системи мотивації персоналу. Ось деякі можливі питання для анкетування працівників за вказаними показниками:

Матеріальна мотивація:

- Чи вважаєте ви свою заробітну плату достатньою за виконану роботу?
- Чи задоволені ви системою оплати праці на нашому підприємстві?

- Як ви оцінюєте взаємозв'язок між вашою зарплатою та результатами вашої роботи?

Нематеріальна мотивація:

- Як часто ви отримуєте визнання та схвалення за вашу роботу?

- Чи відчуваєте ви, що у вас є високий рівень відповідальності на робочому місці?

- Чи берете ви участь у програмах просування по службі на підприємстві?

- Чи вважаєте ви, що ваша робота цікава та вимагає творчого підходу?

- Як ви оцінюєте рівень забезпеченості необхідними ресурсами для виконання роботи на вашому робочому місці?

Ці питання дозволять зрозуміти, наскільки ефективно функціонує система мотивації праці на підприємстві та які аспекти можуть бути покращені для забезпечення більш високої задоволеності та продуктивності працівників.

У таблиці 2.10 наведено результати анкетування працівників ТОВ «Інститут ЕУВ».

Таблиця 2.10

Показники привабливості праці у ТОВ «Інститут ЕУВ»

1 місце	Заробітна плата, яка залежить від показників ефективності
2 місце	Цікавість сфери та можливості кар'єрного розвитку
3 місце	Високий рівень зарплатні
4 місце	Проста адаптації до робочих процесів
5 місце	Творчий підхід до роботи
6 місце	Постійний розвиток рівня знань та кваліфікації
7 місце	Достатній рівень відповідальності

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

На основі опитування можна підкреслити, що основні фактори, які мотивують працівників, включають:

- матеріальне винагородження;

- нематеріальні винагороди, такі як визнання та підтримка на робочому місці;
- матеріальні заохочення за результатами роботи.

Аналіз сучасної системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «Інститут ЕУВ» свідчить про те, що вона потребує покращень.

Результати опитування показали, що для працівників важливе матеріальне стимулювання через низький рівень заробітної плати порівняно зі середнім по країні. Відсутність змін у заробітній платі та заохоченнях свідчить про сталість мотиваційної системи, що може призвести до зниження продуктивності.

Щодо психологічного клімату в колективі, спостерігається високий рівень єдності, що може стати основою для поліпшення діяльності підприємства і вдосконалення системи мотивації персоналу.

До основних переваг кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» відноситься:

- забезпечення організаційного порядку;
- наявність посадових інструкцій для всіх категорій робітників;
- відповідальність керівників за прийняті рішення в межах своєї зони відповідальності;
- прописані правила виробничої поведінки у документах «Правилах внутрішнього трудового розпорядку», етичні норми ділової поведінки — у «Нормах професійної діяльності оцінювачів»;
- оплата праці та порядок преміювання закріплені Колективним договором та «Положенням про оплату праці та преміювання персоналу»;
- підвищення кваліфікації кожні два роки, участь у фахових вітчизняних та міжнародних конференціях та семінарах; публікації та дослідження в фахових виданнях;
- високий рівень єдності колективу.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТОВ «Інститут ЕУВ», наведено в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Найбільші проблеми пов'язані з кадровою політикою ТОВ «Інститут ЕУВ»

Проблеми кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Нерозвинуті матеріальні та нематеріальні способи мотивації на підприємстві	16
2. Недосконала системи розвитку персоналу	12
3. Відсутність кадрового резерву	9
4. Нерозвинуті способи найму нових кадрів та їх адаптації до роботи	7
5. Відсутня перевірка рівня кваліфікації менеджерів та способів їх оцінювання	5
6. Недосконала система атестації	1

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Одним із основних бар'єрів, що перешкоджають розвитку кадрового потенціалу, є обмеження фінансових та інших ресурсів, необхідних для організації внутрішнього навчання. [33] Недостатність коштів ускладнює створення та реалізацію ефективних програм розвитку персоналу, що є критично важливим для підвищення кваліфікації та адаптації співробітників до змінюваних умов ринку. Крім того, існує проблема неохочості керівництва інвестувати у професійний розвиток своїх працівників через побоювання втратити інвестиції у разі їхнього звільнення. Це створює додаткові перешкоди для створення стійкої та інноваційної кадрової системи. Також, варто зазначити, що відсутність стратегічного підходу до кадрової політики та короткострокове планування можуть призвести до недооцінки значення тривалих інвестицій у розвиток персоналу, що в кінцевому підсумку обмежує потенціал росту та інновацій всієї бізнес-структури. Тому, для подолання цих викликів, необхідно забезпечити адекватне фінансування, розробити довгострокові програми розвитку та створити культуру неперервного навчання, яка буде сприяти лояльності та зростанню співробітників в рамках компанії.

Висновки до розділу 2

Кадрова стратегія розглянутої бізнес-структури в сучасних умовах є відображенням його місії та стратегічних цілей, спрямованих на досягнення конкретних результатів та стимулювання загального прогресу. Ця стратегія вимагає підвищених показників практичності, адаптивності та гнучкості відносно внутрішніх чинників, таких як мета та стиль управління, а також внутрішньо-організаційна культура. Крім того, вона повинна враховувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як економічний розвиток та ринок праці, зміни в законодавстві та особливості роботи в умовах надзвичайного стану.

Проаналізувавши показники фінансової діяльності можна зробити наступні висновки:

1. Товариство має добрий рівень доходів від своєї діяльності, який зростає на протязі останніх двох років.
2. Собівартість робіт і послуг, що надає підприємство, теж постійно зростає однак темп зростання собівартості випереджає темп зростання доходів. Це зумовлено постійними інфляційними процесами в нашій країні, а також економічною кризою пов'язаною з військовим станом.
3. На погляд автора бізнес-структура може вийти з цієї ситуації: або звеличити доходу від реалізації, або зменшити свої витрати.
4. В обох випадках треба передивитись ефективність роботи кожного відділу окремо, а також ефективність праці кожного робітника підприємства. Робітників, які мають високу ефективність праці, треба в мотивувати матеріально. Інших робітників треба скоротити, або укласти з ними трудові договори на погодинну працю.

Нажаль, в період воєнного стану складно робити якісь прогнози та розраховувати ризики. В цілому ТОВ «Інститут ЕУВ» можна

охарактеризувати як прибуткове підприємство, що стабільно працює та утримує штат працівників, вчасно платить податки і має перспективи на подальший розвиток та зріст економічних показників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Визначення основних проблем у сфері функціонування кадрової політики бізнес-структури

Метою дослідження було виявлення ключових проблем та визначення стратегічних напрямків для оптимізації кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» в умовах економічної кризи. В такий період, особливо важливою стає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін умов ринку, зберігаючи при цьому високий рівень якості у всіх аспектах своєї діяльності. Основною вимогою кадрової політики є забезпечення якості, яка охоплює:

- Якість персоналу, що передбачає високий рівень професіоналізму, компетентності та мотивації співробітників. Важливим є впровадження системи постійного навчання та розвитку навичок, що дозволить персоналу ефективно вирішувати завдання в умовах обмежених ресурсів.
- Якість робіт і послуг, яка вимагає від підприємства не тільки підтримувати стандарти, але й постійно працювати над їх покращенням. Це може бути досягнуто через впровадження інноваційних технологій, оптимізацію робочих процесів та залучення висококваліфікованих фахівців.
- Якість та ефективність бізнес-процесів, що передбачає гнучкість управління, здатність швидко реагувати на зміни та оптимізувати внутрішні процедури для мінімізації витрат та підвищення продуктивності.

Враховуючи складність сучасного економічного середовища, особливо в період кризи, ТОВ «Інститут ЕУВ» повинен зосередитися на розробці гнучкої та адаптивної кадрової політики, яка б сприяла створенню стійкої та ефективної робочої сили, здатної підтримувати високий рівень якості в усіх сферах діяльності. Забезпечення якості на кожному з цих рівнів є ключовим

для підтримки стабільності та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Кадрова політика ТОВ «Інститут ЕУВ» є комплексною системою, яка включає наступні аспекти:

1. Підвищення результативності роботи на всіх рівнях передбачає встановлення чітких цілей та показників ефективності для кожного співробітника. Це також означає регулярний моніторинг досягнень та впровадження системи заохочень для винагородження високої продуктивності.

2. Оптимізація та стабілізація кадрового складу вимагає аналізу поточного стану персоналу та визначення оптимальної кількості та структури співробітників. Забезпечення ефективного використання потенціалу співробітників включає розробку індивідуальних кар'єрних планів та програм професійного розвитку.

3. Створення і розвиток системи навчання та розвитку персоналу полягає у впровадженні неперервної освіти та тренінгів, які допомагають співробітникам вдосконалювати свої навички та знання відповідно до змін у галузі та стратегії компанії.

4. Формування та підтримка високого рівня лояльності співробітників включає створення прозорості та справедливої корпоративної політики, забезпечення гідних умов праці та визнання внеску кожного співробітника у загальний успіх компанії.

5. Формування та зміцнення корпоративної культури означає виховання цінностей та принципів, які відображають місію та бачення компанії. Це також включає підтримку відкритого діалогу, співпраці та інновацій у всіх аспектах роботи.

Ці п'ять ключових аспектів разом формують стратегічний підхід до управління персоналом, який спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Основні функції кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» охоплюють широкий спектр діяльності, який включає:

- **Планування:** Це стратегічний процес, що передбачає прогнозування майбутніх потреб у персоналі, визначення оптимальної чисельності та структури робочої сили. Планування також включає розробку планів прийому на роботу, звільнення та переведення працівників, щоб забезпечити гнучкість та адаптивність компанії до змін умов ринку.

- **Найм:** Визначення ефективних джерел залучення персоналу є ключовим для забезпечення потоку талановитих кандидатів. Розробка процедур відбору включає створення чітких критеріїв оцінки та методів відбору, які дозволяють виявити найбільш підходящих кандидатів. Навчання та відбір відповідальних працівників за ці процеси забезпечує їх ефективність та справедливість.

- **Адаптація:** Важливим аспектом є інтеграція нових працівників у корпоративну культуру та знайомство з внутрішніми процедурами компанії. Адаптація включає ознайомлення з робочим місцем, колегами, корпоративними цінностями та конкретними обов'язками.

- **Розвиток:** Створення політики розвитку персоналу, яка відповідає стратегічним цілям компанії, є важливим для підтримки постійного професійного зростання співробітників. Розробка програм навчання та професійного розвитку, а також моніторинг їх результативності, дозволяє компанії підтримувати високий рівень кваліфікації та адаптивності своїх співробітників.

- **Оцінка:** Встановлення чіткої системи оцінки працівників, яка пов'язує їхні результати з цілями компанії, є ключовим для визначення ефективності та продуктивності персоналу. Розробка формалізованих методів оцінки та підготовка персоналу до їх проведення забезпечує об'єктивність та прозорість процесу.

- **Мотивація:** Розробка системи мотивації, яка включає як фінансові, так і нефінансові засоби стимулювання, є важливою для залучення

співробітників до досягнення корпоративних цілей. Винагорода за досягнення, програми лояльності та визнання заслуг сприяють підвищенню задоволеності працею та відданості компанії.

Ці функції разом створюють міцну основу для ефективного управління персоналом, що сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Інститут ЕУВ» та підтримці її конкурентоспроможності.

Між цими функціями має бути чіткий взаємозв'язок (наприклад, між оцінкою, розвитком та мотивацією). Підготовка процедур для виконання цих завдань вимагає співпраці та консультацій усіх підрозділів бізнес-структури, а не лише відділу кадрів.

Для забезпечення високого рівня організованості та ефективності роботи персоналу ТОВ «Інститут ЕУВ», було встановлено ряд вимог, які сприяють чіткості розподілу обов'язків та відповідальності. Співробітники повинні не тільки знати, але й сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, які детально описані в посадових інструкціях. Це дозволяє кожному члену команди розуміти свої завдання та відповідальність за їх виконання.

Керівники, у свою чергу, несуть повну відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки в межах делегованих повноважень. Вони відіграють ключову роль у підтримці порядку та дисципліни, а також у мотивації та розвитку підлеглих.

Правила виробничої поведінки та етичні норми ділової поведінки є фундаментальними для створення здорового та продуктивного робочого середовища. Вони регламентуються відповідними корпоративними документами, такими як «Правила внутрішнього трудового розпорядку» та «Норми професійної діяльності оцінювачів», що забезпечує єдині стандарти поведінки для всіх співробітників.

Крім того, для кожної посади розроблені детальні посадові інструкції, які закріплюють конкретні обов'язки та вимоги до виконання роботи. Це сприяє підвищенню відповідальності та професіоналізму, а також дозволяє оцінювати ефективність роботи кожного співробітника.

Загалом, встановлені вимоги спрямовані на створення організованої та прозорої системи управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та забезпечує високий рівень задоволеності працівників своєю роботою.

В результаті проведеного опитування працівників ТОВ «Інститут ЕУВ» було виявлено, що існуюча кадрова політика має декілька суттєвих недоліків. Серед них — недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці, яка не відповідає потребам співробітників та не забезпечує адекватного визнання їхніх досягнень. Також проблематичною є система розвитку персоналу, що характеризується недостатньою кваліфікацією кадрів, обмеженими можливостями для навчання та суб'єктивним підходом до кар'єрного росту. Відсутність кадрового резерву та недосконалість системи підбору і наймання персоналу, яка не має чітких критеріїв відбору, створює додаткові виклики. Крім того, відзначено відсутність чітких вимог до керівників та кандидатів на керівні посади, що ускладнює процес вибору ефективних лідерів. Система атестації також потребує удосконалення через відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та суб'єктивність у процесі атестації. Ці виявлені проблеми вимагають негайного втручання та розробки комплексного плану дій для їх вирішення, щоб підвищити мотивацію та задоволеність працівників, а також загальну ефективність роботи компанії.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» виявив важливі прогалини в управлінні персоналом. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для кадрових питань, дисципліни та оцінки внеску співробітників значно ускладнює роботу відділу кадрів. Це створює бар'єри для адекватної оцінки продуктивності та внеску кожного працівника в загальні результати роботи підприємства. Крім того, існуюча система преміювання не відповідає сучасним вимогам ефективного стимулювання, що позначається на мотивації персоналу та не дозволяє повноцінно використовувати економічні методи управління кадрами. Ці недоліки вимагають негайного втручання для

оптимізації процесів та впровадження сучасних інструментів управління персоналом, що дозволить підвищити загальну продуктивність та ефективність роботи на підприємстві.

Детальний аналіз кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» виявив критичні недоліки, які стримують ефективне управління персоналом. Особливо помітною є відсутність спеціалізованого програмного забезпечення, що необхідне для систематизації кадрових процесів, відстеження дисципліни та точної оцінки внеску кожного співробітника. Ця прогалина ускладнює роботу HR-відділу, створює перешкоди для об'єктивної оцінки продуктивності та ефективності роботи співробітників, а також унеможливляє повноцінне використання потенціалу кожного члена команди. Існуюча система преміювання також потребує перегляду, оскільки вона не відповідає потребам сучасного ринку праці та не забезпечує адекватного стимулювання персоналу, що негативно впливає на їхню мотивацію та загальну продуктивність. Щоб вирішити ці проблеми, необхідно негайно вжити заходів для оптимізації кадрових процесів, впровадження передових технологій та інструментів управління персоналом, що дозволить компанії підвищити ефективність роботи, забезпечити високий рівень задоволеності працівників та зміцнити свої позиції на ринку.

Комплексний аналіз виявив серйозні недоліки в системі управління персоналом, які включають відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для ефективної роботи з кадрами, недостатність системи стимулювання та преміювання, що не відповідає потребам сучасного ринку праці. Ці проблеми призводять до зниження мотивації та продуктивності співробітників, а також створюють перешкоди для повноцінного використання їхнього потенціалу. Необхідність негайного втручання та впровадження сучасних інструментів управління персоналом є очевидною для підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Оцінка ефективності реалізації кадрової політики бізнес-структури в кризових умовах

Кадрова політика ТОВ «Інститут ЕУВ» в сучасних умовах є продовженням місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтованих на досягнення конкретних результатів та загальний розвиток. Вона повинна відповідати підвищеним вимогам щодо практичності, гнучкості та адаптивності, враховуючи як внутрішні фактори (стиль керівництва, внутрішньо-організаційну культуру, цілі підприємства), так і зовнішні (економічний розвиток, ринок праці, зміни законодавства, умови кризи).

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Інститут ЕУВ» вказує на низький рівень ефективності та рентабельності. Незважаючи на стабільний приріст доходів, витрати зростають швидше, що призводить до незначного прибутку. Основні витрати пов'язані з оплатою праці, що свідчить про неефективну кадрову політику.

Для підвищення ефективності кадрової служби необхідно досліджувати її роботу, аналізувати та коригувати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів. Системний підхід дозволить зробити необхідні висновки для покращення роботи кадрової служби.

Оцінка кадрової політики підприємства базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів. Кадрова політика повинна дозволяти підприємству реагувати на кризи, технологічні зміни та ринкові вимоги. Вона має бути пов'язана з місією та стратегією, орієнтована на довготривале планування, враховувати значущість ролі кадрів та включати взаємопов'язані функції і процедури роботи з персоналом.

В результаті аналізу кадрової політики підприємства були проведені такі заходи:

- досліджено документи відділу кадрів та бухгалтерії;

- вивчено Колективний договір, «Наказ про облікову політику», «Положення про оплату праці та преміювання персоналу», «Положення про кадрову політику», «Норми професійної діяльності оцінювачів»;
- проведено опитування та анкетування персоналу ТОВ «Інститут ЕУВ»;
- підсумовано та зведено основні числові та відсоткові показники класифікації персоналу;
- виявлено сильні та слабкі сторони управління кадрами.

Для планування можливих змін у кадровій політиці потрібно чітко визначити реальні можливості підприємства, враховуючи як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Жодна стратегія або інструмент не будуть успішно реалізовані без наявності ресурсів, цільового бачення керівництва та підтримки.

У ході дослідження було оцінено готовність підприємства до впровадження заходів у системі управління персоналом методом експертних оцінок за об'єктивними та суб'єктивними критеріями за чотирибальною шкалою. Результати показали, що ТОВ «Інститут ЕУВ» має всі шанси успішно реалізувати свої перспективні плани з підвищення ефективності кадрової політики завдяки позитивним умовам за об'єктивними та суб'єктивними критеріями.

У ТОВ «Інститут ЕУВ» використовується відкрита кадрова політика, котра характеризується тим, що підприємство є прозорим та відкритим для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти та почати робочу кар'єру з посади низького рівня (наприклад стажера), потім пройти навчання на підприємстві і здобути вищу кваліфікацію. Або відразу посісти вищу посаду, якщо є достатній рівень фахових знань. Однак слід зазначити, що підприємство безкоштовно навчає своїх співробітників, тоді коли є ризик, що вони не залишаться в штаті, а скориставшись новими знаннями підуть працювати в інші конкуруючі фірми. Це є недоліком менеджменту персоналу. Можливо треба передивитись Колективний та трудові договори і ввести туди

певні зміни щодо навчання співробітників.

Процес створення особистої стратегії кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ» складається з кількох етапів. Перший етап включає визначення вимог до робочих місць і структури персоналу, що дозволяє визначити джерела набору, навчання та планування курсів. Далі проводиться аналіз структури зайнятості за статтю та віком, що допомагає враховувати особливі потреби, пов'язані з гендерними пропорціями, відпустками по вагітності та догляду за дитиною.

На наступному етапі визначається попит на персонал, орієнтований на необхідну кількість працівників для стратегічної діяльності підприємства. Прогнозування пропозиції персоналу враховує зміни на ринку праці та включає аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел забезпечення працівників.

Планування розвитку та навчання персоналу передбачає як внутрішнє навчання, так і участь у зовнішніх семінарах, дистанційних курсах, конференціях та групових навчаннях. Розвиток ефективної системи стимулювання включає мотиваційні фактори, систему завдань, витрати на оплату праці та участь працівників у процесах прийняття рішень, планування та контролю.

Важливим етапом є визначення витрат у сфері управління людськими ресурсами, що включає витрати на набір, навчання, винагороди та премії. Впровадження ефективної системи контролю дозволяє виявляти помилки та вдосконалювати систему.

Визначивши у підпункті 3.2 проблеми кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ», рекомендовано наступне: вдосконалити систему розвитку персоналу, забезпечивши навчання та суб'єктивне кар'єрне зростання, поліпшити систему матеріального і морального стимулювання праці, підвищити кадровий резерв, покращити систему підбору і наймання персоналу. Необхідно зменшити дефіцит кваліфікованих кадрів і необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства. Встановити певні вимоги до керівників та кандидатів на керівні посади, визначивши компетенції, налагодити взаємовідносини між керівниками і працівниками, а також вдосконалити

систему атестації шляхом впровадження об'єктивних критеріїв оцінювання.

Моніторинг системи стимулювання персоналу на ТОВ «Інститут ЕУВ» підтвердив плінність кадрів.

Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини:

1. Мотивація і контроль діяльності персоналу
2. Планування чисельності персоналу компанії.
3. Підбір, відбір і найм персоналу;
4. Адаптація прийнятого на роботу персоналу;
5. Професійне навчання та розвитку персоналу.



Рис. 3.1 Схема пропонованої кадрової стратегії

Джерело: [19]

Кожен із перерахованих блоків повинен підтримуватися конкретними практичними діями, що вимагає формування операційних підсистем для кожного блоку. Наприклад, визначення вимог до робочих місць і структури персоналу потребує процедур аналізу робочих місць, створення профілів

посад і визначення кваліфікаційних вимог. Аналіз структури зайнятості за статтю та віком вимагає впровадження системи моніторингу гендерної та вікової структури працівників.

Визначення попиту на персонал потребує розробки системи прогнозування кадрових потреб на основі стратегічних цілей підприємства. Прогнозування пропозиції персоналу повинно базуватися на аналізі ринку праці та внутрішнього кадрового резерву. Планування розвитку та навчання персоналу передбачає створення програм навчання, розробку внутрішніх і зовнішніх курсів, а також впровадження системи моніторингу ефективності навчання.

Розвиток ефективної системи стимулювання вимагає розробки системи мотиваційних заходів, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, системи оцінки результатів праці та визначення витрат на оплату праці. Визначення витрат у сфері управління людськими ресурсами потребує створення системи бюджетування та контролю витрат.

Впровадження ефективної системи контролю потребує розробки процедур аудиту, системи зворотного зв'язку та моніторингу виконання поставлених завдань. Всі ці дії повинні мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення, як показано на рис. 3.1. Це забезпечить цілісність і ефективність кадрової стратегії, дозволяючи оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на ТОВ «Інститут ЕУВ» є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи.

Оскільки на ТОВ «Інститут ЕУВ» заробітна плата знаходиться на рівні нижче середньої по країні, тому в системі мотивації необхідно вдосконалити саме матеріальну складову. Рекомендовано переглянути «Положення про оплату праці та преміювання персоналу».

Крім того не зайвим буде також вдосконалити нематеріальну складову

в системі мотивації робітників. А саме ввести такі зміни:

- створювати кадрові резерви по керівникам середньої ланки та вищої ланки (наприклад, за результатами атестації);
- ввести систему спонтанної винагороди;
- створити можливості участі співробітників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками.

Запропонована кадрова стратегія передбачає заходи щодо покращення стимулювання та навчання персоналу, що призведе до зниження рівня плинності кадрів і формування постійного згуртованого колективу з доброю психологічною атмосферою. Економічна ефективність підприємства характеризується співвідношенням доходу і витрат. Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що веде до зростання прибутку, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

Щоб планувати можливі зміни в кадровій політиці, необхідно чітко визначити реальні можливості підприємства для впровадження таких заходів, враховуючи як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Будь-яка стратегія та інструмент не будуть успішно реалізовані без наявності необхідних ресурсів, цільового бачення керівництва та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін.

В ході дослідження було проведено оцінку готовності підприємства до впровадження заходів у системі управління персоналом методом експертних оцінок за набором об'єктивних та суб'єктивних критеріїв за чотирибальною шкалою.

Сам рівень готовності бізнес-структури до впровадження заходів з підвищення ефективності кадрової політики можна визначити за шкалою [14], що зображено на рис 3.1. Результати оцінювання наведені у табл. 3.1.



Рис. 3.2 Пропонована шкала для оцінювання рівня готовності

Джерело: [25]

Таблиця 3.1

Кількісні результати оцінювання готовності ТОВ «Інститут ЕУВ» до впровадження заходів з підвищення ефективності політики управління кадрами

№	Критерій	Вага критерію	Бал за критерій	Оцінка до сумування
Об'єктивні				
1	Фінансовий стан	0,3	2	0,6
2	Існуючий стан системи стимулювання персоналу	0,25	2	0,5
3	Рівень розвитку кадрового відділу на підприємстві	0,1	3	0,3
4	Опанування та застосування новітніх методик результативного управління персоналом	0,15	4	0,6
5	Налагодженість відносин усередині професійного колективу	0,2	5	1,0
Усього за об'єктивними критеріями		1	—	3
Суб'єктивні				
1	Цільова спрямованість керівництва щодо підвищення кадрового потенціалу	0,6	3	1,8
2	Ставлення до можливих ризиків під час впровадження змін	0,2	2	0,4
3	Загальне ставлення працівників підприємства до запланованих нововведень у кадровій політиці	0,2	4	0,8
Усього за суб'єктивними критеріями		1	—	3

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

ТОВ «Інститут ЕУВ» має всі шанси успішно реалізувати свої перспективні плани щодо підвищення ефективності кадрової політики. На підприємстві склалися сприятливі умови за об'єктивними і суб'єктивними критеріями. Для раціоналізації адміністративних та економічних методів пропонується кілька нововведень.

По-перше, було виявлено відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для управління кадровою політикою, дисципліною та оцінки внеску кожного працівника у результати роботи підприємства. Тому

пропонується впровадження сучасного програмного забезпечення, зокрема хмарних технологій, що зробить використання HR-програм більш економним. Програмні продукти можуть стати повноцінним інструментом адміністративних методів управління персоналом, виконуючи функції контролю та адміністрування роботи персоналу компанії.

Аналіз ринку показав, що програми від Microsoft, SAP, Terrasoft мають високий потенціал, але вартість їх використання (до 50000 грн/міс) є значним обмеженням. Тому пропонується впровадження менш популярного на українському ринку зарубіжного програмного продукту - PeopleForce. Це повнофункціональна програма, орієнтована на підприємства середнього розміру, яка дозволяє виконувати більшість завдань з управління персоналом.

Наприклад, за допомогою модуля «PeopleHR», основної частини платформи, можна формувати та зберігати всю інформацію про кожного співробітника; вести кадрову звітність, включаючи звіти про відпустки; формувати електронну кадрову документацію; вести внутрішню комунікацію та HR календар. Модуль «PeopleTime» доповнює «PeopleHR» і допомагає відслідковувати час роботи кожного співробітника та вести облік продуктивності.

Друга рекомендація стосується системи преміювання персоналу, як ефективного методу оптимізації використання економічних методів управління кадрами. Пропонується зосередити увагу на ефективності роботи співробітників. Хоча у ТОВ «Інститут ЕУВ» вже існує шкала підвищення та зниження коефіцієнту трудової участі, вона не повною мірою враховує результативність та безпомилковість виконання робочих обов'язків, а також безперервний стаж роботи на підприємстві. Лояльність персоналу до роботодавця є важливим фактором успішності кадрової політики. Рекомендації щодо вдосконалення системи преміювання представлені у таблицях 3.2 та 3.3.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо доповнення системи преміювання ТОВ «Інститут ЕУВ» на основі робочого стажу у компанії

Показники	Умови	Шкала преміювання, % до посадового окладу
3-5 років	Стаж був безперервним з дотриманням норм трудової дисципліни	3
5-10 років	Стаж був більше 5 років з можливістю переривання та дотриманням норм трудової дисципліни	5
10 років і більше	Стаж був більше 10 років з можливістю переривання та дотриманням норм трудової дисципліни	10

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо доповнення системи преміювання ТОВ «Інститут ЕУВ» на основі інтенсивності та якості праці

Показники	Умови	Шкала преміювання, грн.
Перевиконання плану роботи на 10%	Дотримання норм трудової дисципліни	1000
Перевиконання плану роботи на 20%	Дотримання норм трудової дисципліни	2000
Перевиконання плану роботи 30% або більше	Дотримання норм трудової дисципліни	3000

Джерело: Сформовано автором на основі показників ТОВ «Інститут ЕУВ»

Завдяки нововведенням, зокрема використанню сучасного програмного забезпечення для спрощення і систематизації управління кадрами, а також видозмінам у системі преміювання персоналу через введення нових коефіцієнтів підвищення оплати праці за результатами роботи та тривалістю стажу на аналізованому підприємстві, досягається ефект взаємовпливу та взаємозв'язку між інструментами в рамках адміністративних та економічних методів управління кадрами. Це пояснюється тим, що результати оцінки якості роботи, отримані за допомогою програмного забезпечення «PeopleForce», враховуються при встановленні розмірів преміювання чи депреміювання працівників.

Таким чином, використання «PeopleForce» дозволить автоматизувати процеси управління персоналом, забезпечити точну та об'єктивну оцінку праці кожного співробітника, що є основою для справедливої системи преміювання. Це підвищить мотивацію співробітників до якісного виконання своїх обов'язків, знизить плинність кадрів і сприятиме формуванню стабільного та згуртованого колективу з доброю психологічною атмосферою.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню економічної ефективності підприємства, адже оптимізація управління кадрами та ефективна система стимулювання призводять до зростання продуктивності праці і, як наслідок, збільшення прибутковості підприємства.

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням доходу і витрат. Проаналізувавши показники фінансової діяльності підприємства можна зробити наступні висновки щодо ефективності ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю»:

1. Товариство має добрий рівень доходів від своєї діяльності, який зростає на протязі останніх двох років.

2. Собівартість робіт і послуг, що надає підприємство, теж постійно зростає однак темп зростання собівартості випереджає темп зростання доходів. Це зумовлено постійними інфляційними процесами в нашій країні, а також економічною кризою пов'язаною з військовим станом.

3. На погляд автора підприємство може вийти з цієї ситуації наступним чином: або збільшити обсяг доходу від реалізації, або зменшити загальновиробничі витрати. Так як від діяльності підприємства – консультаційні послуги та навчання, основні видатки припадають на заробітну плату та нарахування податків.

Якщо буде застосоване програмне забезпечення «PeopleFourse», воно візьме на себе функції 2-3 робітників відділу кадрів.

4. Керівництву треба передивитись ефективність роботи кожного відділу окремо, а також ефективність праці кожного робітника підприємства – це можливо зробити за допомогою запропонованого застосунку. Робітників

які мають високу ефективність праці треба в мотивувати матеріально. Інших робітників треба скоротити, або укласти з ними трудові договори на погодинну працю.

Для того, щоб зробити висновок про ефективність кадрової стратегії, треба для початку дослідити витрати, пов'язанні з впровадженням запропонованих заходів.

Вартість програмного забезпечення «PeopleFourse» для компанії 50 робітників на рік зі знижкою 20% буде коштувати:

$80\$ - 20\% = 64\$$, що за курсом НБУ на квітень 2024 року (39,6688 грн.) склало: 2538,80 грн.

Мінімальна заробітна плата в Україні з квітня 2024 становить 8000,00 грн., нарахування єдиного соціального внеску на зарплату – 22%, разом склало: $8000,00 + (8000,00 \times 0,22) = 9760,00$ грн. за одну людину (див. рис. 3.3)



Рис.3.3 Вартість програмного забезпечення «PeopleFourse»

Джерело: [24]

Середня заробітна плата невиробничого персоналу ТОВ «Інститут ЕУВ» становить 14520,00 грн., разом з єдиним соціальним внеском 22% - 17714,00 грн.

За рік ці витрати становлять відповідно:

$9760,00 \times 12 = 117120,00$ грн.

$$17714,00 \times 12 = 212568,00 \text{ грн.}$$

Ці суми більше ніж чистий прибуток ТОВ «Інститут ЕУВ» у 2022-2023 рр. (90000 грн. та 14000 грн.)

Однак не обов'язково звільняти людей, можна запропонувати їм виконувати якісь роботи за сумісництвом, або перевести на неповний робочий день (тиждень).

Припустимо, що хоча б один робітник відділу кадрів буде працювати за сумісництвом чи неповний робочий тиждень (1/2 окладу).

Тоді його зарплатня в місяць разом з податками складе:

$$17714,00 / 2 = 8857,00 \text{ грн., в рік} - 106284,00 \text{ грн.}$$

Отже економія на витратах з оплати труда одного робітника кадрів буде дорівнювати різниці між економією на зарплату і вартістю програми (2538,00):

$$106284,00 - 2538,00 = 103746,00 \text{ грн.}$$

Ці кошти можна спрямувати на премії найбільш ефективним робітникам для мотивації їх праці.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що такі зміни кадрової політики позитивно вплинуть на фінансові показники підприємства, оскільки чистий прибуток буде зростати за рахунок зменшення собівартості послуг. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Керівництво ТОВ «Інститут ЕУВ» прийняло до уваги рекомендації цієї бакалаврської роботи, збирається переглянути систему преміювання та впровадити запропоноване програмне забезпечення.

Висновки до розділу 3

Відповідно до проведених заходів і аналізу кадрової політики бізнес-структури, було виявлено ключові аспекти для покращення та оптимізації.

Дослідження документів відділу кадрів та бухгалтерії, аналіз колективного договору, положень про оплату праці, преміювання та кадрову політику, а також проведення опитувань і анкетування персоналу дозволили виявити сильні та слабкі сторони управління кадрами.

Аналіз готовності бізнес-структури до впровадження змін у кадровій політиці показав, що ТОВ «Інститут ЕУВ» має позитивні умови для успішної реалізації перспективних планів з підвищення ефективності кадрової політики. Відкрита кадрова політика сприяє залученню нових працівників і створенню можливостей для їхнього кар'єрного зростання. Однак існує ризик, що інвестуючи у навчання працівників, підприємство може втратити їх через перехід до конкурентів. Це вказує на необхідність перегляду колективного договору та умов навчання.

Запропонована кадрова стратегія включає визначення вимог до робочих місць, аналіз структури зайнятості, прогнозування попиту та пропозиції персоналу, планування розвитку та навчання, а також впровадження ефективної системи стимулювання та контролю. Ключовими аспектами є покращення матеріальної та нематеріальної мотивації, зокрема перегляд положень про оплату праці та впровадження системи спонтанної винагороди, створення кадрових резервів та залучення працівників до інших сфер розвитку бізнес-структури.

Економічний ефект від впровадження нової кадрової стратегії очікується у вигляді підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів, збільшення продуктивності та прибутковості бізнес-структури. Чітке визначення реальних можливостей для впровадження змін, підтримка з боку керівництва та зацікавлених сторін є критичними факторами для успішної реалізації кадрової політики.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть створенню стабільного та згуртованого колективу, покращенню психологічної атмосфери та підвищенню економічної ефективності ТОВ «Інститут ЕУВ».

ВИСНОВКИ

У цій бакалаврській роботі було детально розглянуто аспекти формування кадрової політики ТОВ «Інститут ЕУВ». Кадрова політика представляє собою довгострокову стратегію розвитку людських ресурсів, удосконалення персоналу та створення перспектив для економічного, політичного й культурного зростання суспільства.

Дослідження показало, що у штаті бізнес-структури працює близько 50 робітників. Підприємство також залучає фахівців різного профілю за договорами разового характеру – позаштатних робітників. Усі співробітники сертифіковані, мають досвід наукової та практичної роботи у всіх галузях промисловості, наукові звання (кандидат економічних та технічних наук). Є сертифіковані оцінювачі земельних ділянок та оцінювачі культурних цінностей. Оцінювачі Інституту є авторами наукових публікацій та розробниками методичних матеріалів щодо оцінки майна та майнових прав. Анкетування працівників за вказаними соціально-економічними показниками мотивації праці допомогло зрозуміти їхні потреби, очікування та задоволеність від умов праці. Такий підхід дозволив зібрати важливі дані для подальшого удосконалення системи мотивації персоналу. Питання для анкетування працівників були спрямовані на вивчення їхньої мотивації та задоволеності роботою. Зокрема, в аспекті матеріальної мотивації працівників запитували, чи вважають вони свою заробітну плату справедливою за виконану роботу та чи задоволені вони системою оплати праці. Також з'ясовувалося, як вони оцінюють взаємозв'язок між заробітною платою та результатами своєї роботи. Щодо нематеріальної мотивації, питання стосувалися частоти отримання визнання та схвалення за свою роботу, відчуття відповідальності на робочому місці, участі у програмах просування по службі, а також цікавості та творчості, які вимагає їхня робота. Додатково працівники оцінювали рівень забезпеченості необхідними ресурсами для виконання своїх завдань. Ці питання дозволили зрозуміти, наскільки

ефективно функціонує система мотивації праці на підприємстві та які аспекти можуть бути покращені для забезпечення більш високої задоволеності та продуктивності працівників.

Було визначено значні недоліки в кадровій політиці бізнес-структури, які потребують негайного вирішення. Насамперед, система матеріального і морального стимулювання праці виявилася недосконалою і не відповідає потребам співробітників, що знижує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Проблеми також спостерігаються в системі розвитку персоналу, де недостатньо уваги приділяється підвищенню кваліфікації кадрів, обмежені можливості для навчання та існує суб'єктивний підхід до кар'єрного росту. Відсутність кадрового резерву та недосконалість процесу підбору і наймання персоналу, де не встановлено чітких критеріїв відбору, також створюють додаткові виклики для компанії. Критичними є і відсутність чітких вимог до керівників та кандидатів на керівні посади, що ускладнює вибір ефективних лідерів. Система атестації працівників потребує реформування через відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання та наявність суб'єктивності в процесі атестації.

Було досліджено, що відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для управління кадровими питаннями, відстеження дисципліни та оцінки внеску співробітників значно ускладнює роботу HR-відділу, перешкоджаючи адекватній оцінці продуктивності та внеску кожного працівника. Нинішня система преміювання також не відповідає сучасним вимогам ефективного стимулювання, що негативно позначається на мотивації персоналу та не дозволяє ефективно використовувати економічні методи управління кадрами.

Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення ускладнює систематизацію кадрових процесів, відстеження дисципліни та точну оцінку внеску кожного співробітника, що створює перешкоди для об'єктивної оцінки продуктивності та ефективності роботи співробітників, а також унеможливорює повноцінне використання потенціалу кожного члена команди.

Існуюча система преміювання потребує перегляду, оскільки вона не забезпечує адекватного стимулювання персоналу, що негативно впливає на їхню мотивацію та загальну продуктивність.

Комплексний аналіз виявив серйозні недоліки в системі управління персоналом, включаючи відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для ефективної роботи з кадрами, недостатність системи стимулювання та преміювання, що призводять до зниження мотивації та продуктивності співробітників. Впровадження сучасних інструментів управління персоналом є необхідним для підвищення ефективності роботи компанії та забезпечення її конкурентоспроможності.

Було проаналізовано кадрову політику ТОВ «Інститут ЕУВ» і рекомендовано впровадження сучасних програмних продуктів, зокрема хмарних технологій, які зроблять використання HR-програм більш економічним. Такі програми можуть стати повноцінним інструментом адміністративного управління персоналом, виконуючи функції контролю та адміністрування.

На ринку існують продукти від Microsoft, SAP, Terrasoft, які мають високий потенціал, але їхня вартість, яка може сягати до 50000 грн на місяць, є значним обмеженням. Тому пропонується впровадження менш популярного на українському ринку програмного продукту - «PeopleForce». Ця повнофункціональна програма, орієнтована на підприємства середнього розміру, дозволяє виконувати більшість завдань з управління персоналом. Модуль «PeopleHR» цієї платформи забезпечує формування та зберігання інформації про кожного співробітника, ведення кадрової звітності, включаючи звіти про відпустки, формування електронної кадрової документації, внутрішню комунікацію та HR календар. Доповнюючий модуль «PeopleTime» допомагає відслідковувати робочий час кожного співробітника та вести облік продуктивності.

Друга рекомендація стосується системи преміювання персоналу як ефективного методу оптимізації економічного управління кадрами.

Пропонується зосередити увагу на ефективності роботи співробітників. Хоча у ТОВ «Інститут ЕУВ» вже існує шкала для підвищення та зниження коефіцієнту трудової участі, вона не повною мірою враховує результативність та безпомилковість виконання робочих обов'язків, а також безперервний стаж роботи у бізнес-структурі. Лояльність персоналу до роботодавця є важливим фактором успішності кадрової політики, тому необхідно врахувати ці аспекти для підвищення мотивації та ефективності працівників.

Відповідно до розрахунків, впровадження сучасного програмного забезпечення для спрощення і систематизації управління кадрами, а також зміни в системі преміювання персоналу через введення нових коефіцієнтів підвищення оплати праці за результатами роботи та тривалістю стажу, забезпечують ефективний взаємовплив та взаємозв'язок між інструментами адміністративних та економічних методів управління кадрами. Використання програмного забезпечення «PeopleForce» дозволить автоматизувати процеси управління персоналом, забезпечити точну та об'єктивну оцінку праці кожного співробітника, що стане основою для справедливої системи преміювання. Це, в свою чергу, підвищить мотивацію співробітників до якісного виконання своїх обов'язків, знизить плинність кадрів і сприятиме формуванню стабільного та згуртованого колективу з доброю психологічною атмосферою.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню економічної ефективності бізнес-структури, адже оптимізація управління кадрами та ефективна система стимулювання призведуть до зростання продуктивності праці і, як наслідок, до збільшення її прибутковості. Економічна ефективність бізнес-структури як показник характеризується співвідношенням доходу і витрат. Проаналізувавши показники фінансової діяльності бізнес-структури, можна зробити висновки щодо ефективності ТОВ «Інститут експертизи та управління власністю»: доходи від діяльності зростають на протязі останніх двох років, в свою чергу зростає і собівартість робіт і послуг, що надає бізнес-структура, однак темп зростання собівартості випереджає темп зростання

доходів. Це зумовлено інфляційними процесами в країні та економічною кризою, пов'язаною з воєнним станом.

Бізнес-структура може вийти з цієї ситуації або шляхом збільшення обсягу доходу від реалізації, або зменшення загально-виробничих витрат. Оскільки основні видатки припадають на заробітну плату та нарахування податків, застосування програмного забезпечення «PeopleForce» зможе взяти на себе функції 2-3 робітників відділу кадрів. Керівництву слід переглянути ефективність роботи кожного відділу окремо, а також ефективність праці кожного робітника – це можливо зробити за допомогою запропонованого застосунку. Працівників, які мають високу ефективність праці, необхідно мотивувати матеріально, інших – скоротити або перевести на погодинну працю.

Для оцінки ефективності кадрової стратегії спочатку необхідно дослідити витрати, пов'язані з впровадженням запропонованих заходів. Вартість програмного забезпечення «PeopleForce» для компанії з 50 робітників на рік зі знижкою 20% складе 2538,80 грн. Мінімальна заробітна плата в Україні з квітня 2024 року становить 8000 грн, а разом з нарахуванням єдиного соціального внеску – 9760 грн за одну людину. Середня заробітна плата невиробничого персоналу становить 14520 грн, а з нарахуванням єдиного соціального внеску – 17714 грн. За рік ці витрати становлять відповідно 117120 грн та 212568 грн, що перевищує чистий прибуток ТОВ «Інститут ЕУВ» у 2022-2023 роках.

Не обов'язково звільняти людей, можна запропонувати їм працювати за сумісництвом або на неповний робочий день. Якщо хоча б один працівник відділу кадрів працюватиме за сумісництвом чи неповний робочий тиждень, його річна зарплатня разом з податками складе 106284 грн. Отже, економія на витратах з оплати праці одного робітника кадрів буде дорівнювати 103746 грн, ці кошти можна спрямувати на премії найбільш ефективним працівникам для їхньої мотивації.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що такі зміни

кадрової політики позитивно вплинуть на фінансові показники бізнес-структури, оскільки чистий прибуток зростатиме за рахунок зменшення собівартості послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь А.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. Дніпро. 2022. № 11. С. 12-21.
2. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств. Ефективна економіка. Дніпро. 2019. № 12. С. 98-105.
3. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту. Наука, технології, інновації. Київ. 2020. № 1. С. 9-15.
4. Виноградський М. Д., Шкапова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. 2009. 502 с.
5. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 1. С. 121-125.
8. Дергалюк Б.В., Дужак В.В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Київ. 2023. № 25. С. 109-116.
9. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики. Полтава. 2020. № 29. С. 167-170.
10. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Київ. 2020. № 1(19). С. 226-235.
11. Сердюк В.О. Організація праці менеджера на підприємстві. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/>

12. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. Одеса. 2022. № 6 (64). С. 40-46.

13. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький. 2019. № 2. С. 52-56.

14. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.

16. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталій розвиток економіки. Хмельницький. 2019. № 5. С. 81-85.

17. Коваленко А. О., Грищенко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. Миколаїв. 2020. № 24. С. 75-80.

18. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm

19. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

20. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220-222.

21. Лобода Ю. В. Основні елементи кадрової політики, її взаємодія зі

- стратегією підприємства. URL:
<https://knowledge.allbest.com/management/2cd78>
22. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та кадровому менеджменті. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». Суми. 2020. № 2. С. 79-89.
23. Педько А. Основи підприємництва і бізнес культури: навчальний посібник. Кіїв. 2019. 168 с.
24. Персолов С.С. Стратегічного управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
25. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
26. Черета Ю.В. Основи управління персоналом підприємства. URL:
<https://ukrreferat.com/chapters/ekonomika-pidpriemstva/osnovi-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-kursova.html>
27. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №28. С.692–695.
28. Щербаченко А.О. Кадрова політика. Подолання опору змін. URL:
<https://secondhandivanovo.com/uk/cultural-enlightenment>
29. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice / M. Armstrong. – New York: Kogan Page Limited, 2017. – 738 p.
30. Business expansion: expansion strategies [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.cf-sn.ca/business/business_expansion/expansion.php
31. Hitt M. Strategic management: competitiveness & globalization. Concepts and cases / Michael Hitt. – Boston: Cengage Learning, 2017. – 743 p.
32. Mone E.M. Employee engagement through effective performance management: a practical guide for managers / E.M. Mone, M. London. – New York: Routledge, 2010. – 232 c
33. Sharkey L. The future-proof workplace: six strategies to accelerate talent

development, reshape your culture, and succeed with purpose / L. Sharkey. – United States: John Wiley & Sons Inc, 2017. – 240 p.

34. Sparrow P. Strategic talent management: contemporary issues in international context / P. Sparrow. – Cambridge: Cambridge University Press, 2015. – 305 p.