

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГАЙДАЙ АНАСТАСІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2024 р.

**АДАПТАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ГОСТРОГО ДЕФІЦИТУ КАДРІВ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Ганна СЕРЕДА, доцент, кандидат
економічних наук

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Гайдай А. О. Адаптація кадрової політики підприємства в умовах гострого дефіциту кадрів. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі розглянуто адаптацію кадрової політики підприємства ТОВ «Світ Еко Лайн» в умовах гострого дефіциту кадрів. Досліджено причини нестачі кваліфікованих працівників, проаналізовано поточну кадрову політику підприємства, та розроблено ефективні стратегії для подолання цих проблем. Зокрема, запропоновано заходи з покращення процесів найму, навчання та утримання працівників, а також рекомендації для створення привабливих умов праці та підвищення мотивації персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, дефіцит кадрів, адаптація, найм, мотивація, управління персоналом.

59 с., 23 табл., 8 рис., 4 дод., 41 джерело.

Haidai A. O. Adaptation enterprise personnel policy in conditions of personnel acute shortage. Speciality 073 Management, Educational Program "Management." Vasyl' Stus Donetsk National University. 2024.

The bachelor's thesis examines the adaptation of the personnel policy of the enterprise LLC "Svit Eco Line" under conditions of acute staff shortage. The causes of the shortage of qualified employees are investigated, the current personnel policy of the enterprise is analyzed, and effective strategies to overcome these problems are developed. In particular, measures to improve hiring, training, and retention processes, as well as recommendations for creating attractive working conditions and enhancing employee motivation, are proposed.

Keywords: personnel policy, staff shortage, adaptation, hiring, motivation, personnel management.

59 pages, 23 tables, 8 figures, 4 appendices, 41 references.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ	6
1.1. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства	6
1.2. Фактори впливу на кадрову політику підприємства	12
1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою в умовах дефіциту кадрів	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ.....	19
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»	19
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»	23
2.3. Оцінка сучасного стану кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ.....	40
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»	40
3.2. Оцінка ефективності реалізації нововведень кадрової політики	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку праці, актуальним стає питання адаптації кадрової політики підприємства з метою ефективного реагування на гострий дефіцит кваліфікованих працівників. Виклики, пов'язані з набором та утриманням персоналу, вимагають від керівництва компаній гнучкості та інноваційності у формуванні стратегій управління людськими ресурсами. Розробка адаптивних кадрових політик є ключовим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку підприємств у складних ринкових умовах.

Тематику кадрової політики широко розробляли такі науковці, як О.П. Дяків, В.М. Островерхов, О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, О.А. Дороніна, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа, В.І. Борщ, Й.С. Завадський їх праці стали основою для теоретичної бази даного дослідження.

Мета дослідження полягає у розробці та адаптації кадрової політики для підприємств, що стикаються з дефіцитом кадрів, з акцентом на інноваційні підходи до набору, навчання та розвитку персоналу. Враховуючи динаміку ринку, особливу увагу буде приділено механізмам гнучкої адаптації до мінливих умов та потреб робочої сили.

Для досягнення цієї мети передбачається виконання наступних **завдань**:

- розглянути трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства;
- визначити фактори впливу на кадрову політику підприємства;
- розглянути теоретичні засади управління кадровою політикою в умовах дефіциту кадрів;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»;
- оцінити сучасний стан кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»;

- визначити основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»;

- оцінити ефективність реалізації нововведень кадрової політики.

Об'єктом дослідження є кадрова політика підприємств, що опинилися у ситуації гострого дефіциту кадрів.

Предметом дослідження є методичні та практичні підходи до адаптації кадрових стратегій у таких умовах.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, кейс-стаді метод, а також анкетування та інтерв'ювання керівників HR-департаментів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці комплексного підходу до адаптації кадрових політик підприємства, що дозволить ефективно реагувати на виклики гострого кадрового дефіциту.

Практична значущість роботи полягає у формуванні рекомендацій, що допоможуть підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та оптимізувати управління персоналом в сучасних умовах дефіциту людських ресурсів на ринку праці.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків на 4 сторінках, списку використаних джерел з 41 найменування, 4 додатків, містить 23 табл., 10 рис.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

1.1. Тракткування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства

Підприємство в сучасній економіко-соціальній системі держави є не лише складовою частиною, але й ключовим фактором соціально-економічного розвитку з власними економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. У цьому контексті кадрова політика стає вирішальною складовою системи управління підприємством, що визначає його успіх на ринку та збереження стабільності.

Дослідження підходів до управління персоналом минулих епох показує, що роль людини виробничого процесу коливалась від другорядної до ключової. Сучасна концепція управління персоналом визнає працівника як стратегічний актив та найцінніше джерело прибутковості для підприємства. Це вимагає нових підходів до управління персоналом [3].

Уміння підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі є ключовим для ефективного функціонування в сучасних умовах. Тому важливим завданням стає оцінка потенціалу підприємства та формування стратегій його розвитку. Кадровий склад підприємства грає вирішальну роль у досягненні цих цілей, впливаючи не лише на економічні показники, а й на конкурентоспроможність бізнесу у довгостроковому плані.

Кадрова політика визначає загальний напрям та основи управління персоналом, встановлює загальні та специфічні вимоги до працівників, і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом та відділом кадрів. Основною метою кадрової стратегії є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів набору, збереження та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, законодавства та стану ринку праці [5].

Кадрова політика організації – генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму для визначення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації [1].

Поняття «кадрова політика» набуло поширення наприкінці 80-х років, але часто відображало суб'єктивізм управлінської влади, де перевага надавалася особистим уподобанням керівника стосовно підлеглих. Оцінка працівника часто залежала від його здатності сподобатись керівництву.

Кадрова політика організації включає систему правил, за якими діють працівники. Це найважливіша складова стратегічно орієнтованої політики, яка визначає філософію та принципи управління людськими ресурсами [4].

Головна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного персоналу відповідно до потреб організації, вимог законодавства та стану ринку праці.

Рівень усвідомлення правил та норм кадрової діяльності впливає на керівництво організації та визначає тип кадрової політики, яка може бути пасивною, реактивною, превентивною чи активною. (Додаток А)

Пасивна кадрова політика відзначається відсутністю чіткої програми управління персоналом та обмежується вирішенням кадрових проблем тільки у випадках їх виникнення. Реактивна стратегія передбачає контроль за кадровими проблемами та вжиття заходів у випадках кризових ситуацій [10].

Кадрові відділи на підприємствах зазвичай обладнані програмними інструментами для оцінки поточної ситуації та забезпечення екстреної підтримки персоналу. Хоча проблеми управління персоналом часто відзначаються та вирішуються у програмах розвитку, основні складнощі виникають під час прогнозування на середньострокову перспективу [5].

Превентивна кадрова політика виявляється лише тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози щодо розвитку кадрової ситуації в організації та на

ринку праці. Проте організація, яка дотримується превентивної стратегії, може не мати можливості впливати на неї. Кадрові служби таких підприємств не лише володіють інструментами для діагностики персоналу, але також проводять прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації враховані коротко- та середньострокові прогнози потреб у персоналі, а також визначені завдання з розвитку персоналу. Головна складність таких організацій полягає у розробці цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика виявляється тоді, коли керівництво не лише має прогноз, а й можливості впливу на кадрову ситуацію. Кадрові служби активно розробляють антикризові кадрові програми, постійно моніторять ситуацію та вносять корективи у виконання програми відповідно до зовнішніх та внутрішніх умов.

Кадрова політика в умовах ринкової економіки передбачає гнучкий підхід до управління персоналом, зосереджений на вирішенні сучасних завдань та підборі кадрів, які відповідають новим вимогам. Ключовим критерієм у відборі та оцінці кадрів, особливо керівного складу, є їхнє ставлення до роботи в умовах ринку та здатність активно сприяти розвитку підприємства [9].

Кадрова політика зазвичай визначається як система правил і норм, спрямованих на відповідність людських ресурсів організації стратегії компанії, що відображається у виборі методів управління персоналом підприємства. Її головною метою є забезпечення балансу між процесами оновлення та збереження кваліфікованого персоналу як за кількістю, так і за якістю. Безперечно, головними факторами, які впливають на кадрову політику підприємства, є зовнішнє середовище та ситуація на ринках послуг і праці.

Управління персоналом вважається одним з ключових аспектів діяльності будь-якої компанії в контексті економіки держави. Сучасний етап політичного та економічного розвитку неможливий без енергійних, творчо мислячих керівників, які вміють аналізувати ситуацію, чітко формулювати цілі та розглядати альтернативи, володіють методами їх об'єктивної оцінки та беруть на себе відповідальність у складних ситуаціях.

Дослідження провідних американських учених Т.Шульца, Г. Беккера, Р.Солоу та ін. підтверджують, що інвестиції в людські ресурси та роботу з ними є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності та виживання компаній. Кадрова політика набуває все більшої ваги як фактор, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку.

Більшість експертів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами досить широко, підкреслюючи різницю з традиційним кадровим менеджментом за критеріями оцінки ефективності, контролю та форми організації. За останні два десятиліття спостерігається тенденція до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб.

Організація роботи з персоналом в рамках нової концепції намагається інтегрувати всі аспекти управління людськими ресурсами та всі етапи їх життєвого циклу, починаючи з найму і закінчуючи виходом на пенсію. Важливим є розробка підходів до оцінки роботи співробітників і управлінського персоналу [12].

Метою дій для вирішення цих питань є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці за допомогою оцінки всіх операцій, що виконуються, та визначення оптимальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього проводяться конкретні дії, такі як перепідготовка персоналу, переорієнтація та навіть реорганізація деяких підрозділів.

Основні цілі кадрової політики представлені на рис. 1.1.

Кадрова політика вирішує такі завдання [4]:

- систематичне формування та підготовка кваліфікованих працівників, їх постійне професійне зростання, розвиток та підвищення залученості;
- розподіл та перерозподіл робочих місць за галузями зайнятості, регіонами країни та видами професійної діяльності;
- ефективне використання людських ресурсів, моральне та матеріальне стимулювання їх діяльності, розвиток спеціальних навичок, формування задоволеності працею, контроль діяльності кадрів та розвиток комплексної системи управління людськими ресурсами.

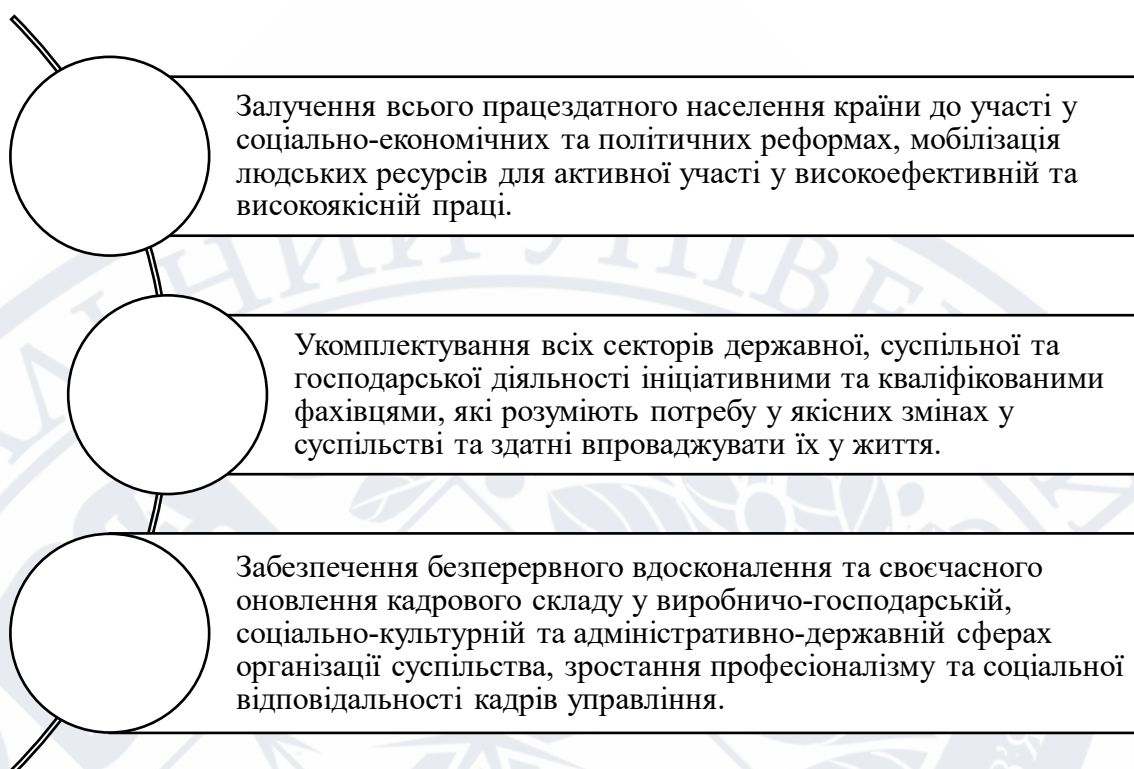


Рисунок 1.1 – Основні цілі кадрової політики

Джерело: побудовано автором на основі [37]

Основними завданнями кадрової політики на підприємстві є [11]:

- Своєчасне забезпечення організації кваліфікованим та відповідним за чисельністю персоналом у відповідності до стратегії розвитку.
- Створення умов для втілення передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян;
- Раціональне використання персоналу та підтримка ефективної діяльності підприємства.

При формуванні кадрової політики враховуються такі чинники, як вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства, фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики, ситуація на ринку праці, вплив профспілок, вимоги трудового законодавства та корпоративна культура.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах мають такий напрям:

Кадрова політика повинна тісно взаємодіяти зі стратегією розвитку підприємства, бути важливим засобом реалізації цієї стратегії через адекватне кадрове забезпечення.

Вона повинна бути гнучкою, забезпечуючи стабільність у відносинах з персоналом, але водночас враховувати динаміку ситуації на підприємстві та в економіці загалом.

Кадрова політика має бути економічно обґрунтованою, відповідати фінансовим можливостям підприємства та забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу.

Важливо забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника, щоб стимулювати його продуктивність і відчуття залученості до спільних цілей підприємства.

Рисунок 1,2 – Загальні вимоги до кадрової політики

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Робота з кадрами є необхідною складовою управлінської діяльності підприємства. Вона передбачає систематичне планування, аналіз і впровадження стратегій, що враховують виробничі, економічні, політичні, соціальні, психологічні та адміністративно-правові аспекти.

Політичний аспект полягає у створенні демократичної атмосфери, де працівники відчують себе важливими учасниками та творцями підприємницького процесу. Соціальний аспект спрямований на поліпшення умов праці та життя працівників.

Психологічний аспект передбачає стимулювання високої продуктивності та задоволення працівників [31].

Адміністративно-правовий аспект вирішує завдання координування роботи та забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим нормам.

Виробничо-економічний аспект спрямований на підвищення ефективності виробництва та задоволення економічних інтересів працівників.

1.2. Фактори впливу на кадрову політику підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно ретельно розробляти та впроваджувати збалансовану та цілеспрямовану кадрову політику.

Кадрова політика – це комплекс принципів, методів, інструментів та процедур, спрямованих на формування, розвиток, управління та мотивацію персоналу, створення оптимальних умов праці та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу, підприємства повинні реалізувати наступні напрями [29]:

- 1) Формування та управління кадровим резервом.
- 2) Постійне адаптування кадрової політики до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
- 3) Розробка ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.
- 4) Створення системи мотивації персоналу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей.
- 5) Постійне підвищення продуктивності праці.

Кадрова політика є системою теоретичних підходів та практичних заходів, спрямованих на вирішення виробничих, соціальних та особистих проблем персоналу на різних рівнях відповідальності. Вона формується взаємодією з іншими концепціями підприємства та реалізується через систему планів, норм, заходів та процедур.

Кадрова політика є ключовим інструментом в управлінні персоналом підприємства, яка дозволяє досягати стратегічних цілей та забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність на ринку.



Рисунок 1.3 – Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Існують внутрішні та зовнішні загрози, які поділяються на кілька категорій: розголошення інформації працівниками (32%), несанкціонований доступ до інформації через підкуп або залучення співробітників конкурентами (24%), відсутність належного нагляду за конфіденційністю інформації (14%), традиційний обмін виробничим досвідом (12%), та безконтрольне використання інформаційних систем (8%) [21].

Однак основні кадрові загрози на сучасних підприємствах ширше, оскільки вони пов'язані не лише з витоком інформації, а й з якістю праці, кваліфікацією робітників, наявністю творчого потенціалу та іншими факторами. Такі загрози можуть включати втрати через надмірну плинність кадрів, витік конфіденційної інформації, помилки через низьку кваліфікацію персоналу, відсутність організації роботи, наявність професійних захворювань, незацікавленість у результатах роботи, а також відсутність можливостей професійного та кар'єрного зросту [13].

Ключові проблеми, пов'язані з кадровою безпекою підприємства, включають розробку мотиваційних схем та схем оплати праці, урегулювання трудових конфліктів, аналіз конкурентів та ринку праці, роботу з кадровим резервом, оцінку репутації як роботодавця та інші. Ці проблеми можуть бути вирішені або зменшені за наявності ретельно розробленої кадрової політики підприємства.

Кадрова політика – це система принципів і правил, за якими працюють працівники в організації. Вона може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною. Шляхом аналізу даних про кадрове забезпечення, прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється за допомогою системи обліково-аналітичного забезпечення, що включає облікове та аналітичне забезпечення, а також контроль. Для підтримки доказової бази кадрової політики слід доповнити дані, які не включені до облікових записів, інформаційним забезпеченням.

1.3. Теоретичні засади управління кадровою політикою в умовах дефіциту кадрів

Управління кадровою політикою в умовах дефіциту кадрів є великим викликом для будь-якого підприємства. Основна проблема полягає у відсутності достатньої кількості кваліфікованих працівників, що може серйозно вплинути на продуктивність та здатність компанії досягати своїх стратегічних цілей. В таких умовах підприємства мають вдосконалювати свої підходи до набору, утримання та розвитку талантів.

В залежності від того, як підприємство реагує на кадрові ситуації і які прогнози розвитку кадрових процесів існують, можна виділити різні типи кадрових політик: реактивну, превентивну, активну і пасивну. Орієнтація на ринку праці та основні джерела залучення персоналу визначають, чи буде кадрова політика підприємства закритою чи відкритою. Однак розробка

ефективної кадрової політики передбачає поєднання цих аспектів з головним підходом до її реалізації (Додаток Б).

У сучасних умовах господарювання важливо не лише враховувати фактори, які впливають на кадрову політику, але і оцінювати їхній вплив. Для кожного типу і виду кадрової політики зовнішні та внутрішні фактори матимуть різний ступінь впливу і можливість успішної реалізації.

Для стратегій кадрової політики, які орієнтовані на залучення персоналу зовнішніми джерелами, значний вплив мають зовнішні фактори, оскільки вони визначають ситуацію на ринках праці. У той час, для стратегій, спрямованих на внутрішній розвиток кадрового потенціалу та залучення персоналу з внутрішніх ресурсів, важливі внутрішні чинники [20].

Серед основних зовнішніх факторів, що впливають на кадрову політику підприємства, можна виокремити такі: макроекономічна ситуація в країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політична обстановка в країні, процеси інтеграції, державна політика щодо зовнішньої міграції, а також регіональні особливості та ситуація на ринках праці в регіоні, включаючи наявність фахівців потрібних спеціальностей, досвіду й компетентностей.

Серед важливих внутрішніх факторів, що впливають на кадрову політику, можна виділити такі: тип та масштаби діяльності підприємства, наявність відповідних служб у його організаційній структурі, стиль управління, розвиненість корпоративної культури та цінностей, фінансовий стан та наявність потрібних фінансових ресурсів, соціальна політика, рівень соціальної відповідальності [13].

В реалізації кадрової політики можливі варіанти з огляду на реальний економічний контекст. Таким чином, вибір кращого підходу пов'язаний не лише з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів та пріоритетів. У кризових умовах економічної нестабільності виділяють кілька типів кадрової політики [23]:

- 1) Пасивний. На підприємстві відсутня чітка програма стосовно персоналу, і кадрова політика обмежується ліквідацією наслідків. Немає прогнозування

кадрових потреб або засобів оцінки працівників. У плані фінансового оздоровлення кадрові питання не аналізовано.

2) Реактивний. Керівництво реагує на симптоми кризи і приймає заходи для її локалізації. Мета полягає у забезпеченні оптимального балансу кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб організації та вимог законодавства.

3) Превентивний. Керівництво має прогнози розвитку ситуації, але не контролює її. Кадрова служба володіє методами діагностики та прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий термін.

4) Активний (раціональний). Керівництво має якісний діагноз і обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Кадрова служба може прогнозувати кадрову ситуацію на середньо- та довгостроковий періоди.

5) Авантюристичний. Керівництво не має обґрунтованого прогнозу, але вживає дій відповідно до обставин, керуючись ненауковими, схоластичними підходами та методами управління.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, але вибір конкретної стратегії залежить від конкретної ситуації та цілей підприємства.

В умовах кризи ефективна кадрова політика полягає в таких аспектах [22]:

- скорочення рівнів управління в оргструктурі, а не окремих посад;
- зміцнення кадрового резерву на вищих рівнях управління;
- врахування взаємозалежності елементів оргструктури при скороченні та стимулювання нових оргструктур;
- збереження кадрового ядра підприємства;
- виявлення та підтримка працівників з лідерськими якостями;
- проведення політики підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- найм перспективних працівників ззовні;
- централізація фінансового менеджменту для нагромадження необхідного капіталу.

У нормальних умовах основні завдання кадрової політики включають [9]:

- розробку системи вивчення здібностей працівників та їх професійного розвитку;
- активізацію роботи кадрових служб щодо стабілізації трудового колективу;
- перехід від адміністративного до органічного управління персоналом;
- залучення працівників до управління підприємством.

Ефективна кадрова політика повинна бути частиною стратегічної програми розвитку, гнучкою, економічно обґрунтованою та орієнтованою на соціальні та економічні інтереси працівників та організації [16].

Таким чином, сучасна кадрова політика підприємства має відзначатися гнучкістю та орієнтацією на працівника, підтримуючи високий рівень довіри і самостійності кожного члена колективу. Центральне місце в економічному управлінні має займати не фінансова складова, а людський фактор та ініціатива, адже саме вони визначають результативність роботи підприємства. Важливо зосередитись на згуртованості колективу, а також на делегуванні управлінських функцій працівникам, що сприятиме розвитку їхньої мотивації та залученості в процеси прийняття рішень.

Висновки до розділу 1

Кадрова політика є комплексом принципів, норм і методів, що визначають управління людськими ресурсами організації. Вона спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, розвиток та мотивацію персоналу. Кадрова політика може бути поділена на кілька типів: відкрита (спрямована на залучення зовнішніх фахівців), закрита (орієнтована на просування внутрішніх співробітників), активна (націлена на активне втручання в ринок праці) та пасивна (передбачає мінімальне втручання в процеси кадрового відбору).

В результаті аналізу літературних джерел були визначені внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на кадрову політику. Внутрішні фактори

включають організаційну культуру, структуру управління, рівень кваліфікації та мотивації працівників, а також фінансові ресурси. Зовнішні фактори охоплюють економічну ситуацію в країні, стан ринку праці, законодавче регулювання трудових відносин, соціальні та демографічні тенденції. Комплексне розуміння цих факторів дозволяє розробляти ефективні стратегії управління персоналом, адаптуючи їх до мінливих умов зовнішнього середовища.

В умовах дефіциту кадрів кадрова політика має бути спрямована на скорочення рівнів управління в оргструктурі, зміцнення кадрового резерву на вищих рівнях управління, збереження кадрового ядра підприємства; виявлення та підтримку працівників з лідерськими якостями, проведення політики підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, найм перспективних працівників ззовні, централізацію фінансового менеджменту для нагромадження необхідного капіталу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Товариство з обмеженою відповідальністю "СВІТ ЕКО ЛАЙН" зареєстровано 6 грудня 2017 року і знаходиться за адресою: 21027, Вінницька область, місто Вінниця, вулиця Костянтина Василенка, будинок 16. Засновником та уповноваженою особою компанії є Скришевський Сергій Васильович. Статутний капітал складає 20 000 гривень.

Основним видом діяльності є виробництво сухарів, сухого печива, хліба, кондитерських виробів, шоколаду та цукрових виробів. Також здійснює оптову та роздрібну торгівлю цукром, шоколадом, хлібобулочними та кондитерськими виробами.

ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» виробляє широкий асортимент кондитерських виробів, включаючи:

- шоколадні цукерки;
- карамель;
- вафлі;
- печиво.

ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» має типову для малого підприємства організаційну структуру. Управління компанією здійснює директор, якому підпорядковані відділи виробництва, маркетингу, продажів, бухгалтерії та кадрів. Виробнича структура ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» складається з дільниць з виробництва шоколаду, карамелі, цукерок та борошняних кондитерських виробів. Продукція компанії реалізується через мережу дистриб'юторів по всій Україні.

ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» використовує різні методи збуту та розподілу продукції, включаючи:

- прямі продажі дистриб'юторам;
- участь у тендерах;
- роздрібна торгівля через мережу магазинів.

Організаційна структура ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» є лінійно-функціональною, яка полягає в таких зв'язках як «керівник- підлеглий» (рис. 2.1). Ця структура заснована на принципі вертикального розподілу повноважень і відповідальності та прийняття рішень по вертикалі.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Використовуються як лінійні, так і функціональні зв'язки, створенні як лінійні та функціональні підрозділи. Технічний директор відповідає за відділи технічної підтримки (інжиніринг та проектування, планування та логістику) та відділи управління якістю (економічний менеджмент та логістика). Фінансовий директор відповідає за чотири відділи: бухгалтерський відділ, економічний відділ, фінансовий відділ та юридичний відділ.

Директор з управління персоналом відповідає за відділ кадрів і заробітної плати, відділ навчання та розвитку, а також відділ охорони праці та промислової безпеки. А директор з маркетингу відповідальний за відділ маркетингу та збуту.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз для ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Р	Політичні	Е	Економічні
	Введення в дію нових законів в галузі вина та виноробства Нові положення Податкового кодексу Зміна законодавства Державний вплив у галузі Державне регулювання конкуренції у галузі Військове вторгнення РФ в Україну		Рівень інфляції Платоспроможний попит головних споживачів продукту Динаміка зайнятості населення Загальні зовнішні витрати: витрати на сировину витрати на енергоносії Витрати на транспортування
S	Соціальні	T	Технологічні
	Зміна у структурі прибутків та витрат населення Зміна загальних споживчих переваг Зміна базових цінностей споживачів шампанського Зміна у рівні та стилі життя		Технологічні зміни, які мають вагомое значення для організації Поява нових рекламоносіїв Поява нових технологій виробництва та швидка адаптація їх ринком

Джерело: систематизовано автором

Для аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» розроблено SWOT-аналіз, результати якого представлено в таблиці 2.2.

SWOT-аналіз ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» виявив що, підприємство має свої слабкі сторони, включаючи низький рівень реклами та інвестицій, залежність від закордонних постачальників сировини та обмежені темпи розробки нових продуктів.

Таблиця 2.2 – SWOT- аналіз ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
велика кількість постійних споживачів; високий рівень професійної компетенції співробітників; підприємство виробляє широкий асортимент продукції різної цінової категорії.	недостатній рівень інтенсивності проведення рекламних компаній та інших методів демонстрацій продуктів; низькі темпи введення та розробки нових оригінальних видів продукції; малий рівень інвестицій у підприємство.
Можливості	Загрози
розробка підходу щодо питання постачання сировини; збільшення асортиментного ряду продукції з виведенням на ринок нових позицій; покращення податкового клімату модернізацією виробництва, інвестуючи засоби в реконструкцію.	нестабільність законодавства, у тому числі, несприятливі зміни у податковій політиці; погіршення загальної економічної ситуації в Україні та зменшення темпів доходів населення; подорожчання сировини. швидка поява нових компаній на ринку; введення нових технологічних вимог та вимог до якості продукції.

Джерело: систематизовано автором

Проаналізувавши фактори макрооточення і сформулювавши можливості і загрози з зовнішнього середовища, можна створити основу для розроблення SWOT-аналізу і подальших стратегій розвитку підприємства ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН».

Можливості підприємства включають розробку нових підходів до постачання сировини, залучення іноземних інвесторів та розширення асортименту продукції.

Проте існують і загрози, такі як нестабільність законодавства, погіршення економічної ситуації в Україні, зростання цін на сировину та інші фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Важливо враховувати ці аспекти при розробці стратегій розвитку для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2021-2023 рр. З табл. 2.3 можна зробити висновок, що протягом трьох років (з 2021 по 2023), активи ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» майже не змінювалися. Хоча був відзначений деякий коливання в окремих складових активів, загальний оборотний актив залишався стабільним, з відносним приростом від -0,5% в 2022 році до -0,27% в 2023 році.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021 - 2023 рр., тис грн

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Інша поточна дебіторська заборгованість	73,4	63,6	63,6	-9,8	0	-13,35	0	-13,35
Гроші та їх еквіваленти	111,2	121	120,5	9,8	-0,5	8,81	-0,41	8,36
Інші оборотні активи	3	0	0	-3	0	-100	-	-100
ОБОРОТНІ АКТИВИ	184,6	184,6	184,1	0	-0,5	0	-0,27	-0,27
БАЛАНС	184,6	184,6	184,1	0	-0,5	0	-0,27	-0,27

Джерело: систематизовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 13,35% в 2022 році, але залишилася стабільною в 2023 році.

Гроші та їх еквіваленти показали зростання на 8,81% в 2022 році, але зменшення на 0,41% в 2023 році. Інші оборотні активи втратилися в 2021 році і залишалися нульовими у наступні роки. В цілому, хоча окремі складові активів можуть демонструвати коливання, загальний рівень активів залишається майже незмінним протягом розглянутого періоду.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що оборотні активи складаються з іншої поточної дебіторської заборгованості та грошей та їх еквівалентів. Усі ці складові показують незначні зміни протягом розглянутого періоду. Інша поточна

дебіторська заборгованість зменшилася на 5,21% у 2022 році, але залишилася майже незмінною у 2023 році.

Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 5,21% у 2022 році, але знову стали практично стабільними у 2023 році. Інші оборотні активи, які були на рівні 1,63% у 2021 році, були виключені з балансу у наступні роки.

Таблиця 2.4 – Структура активів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021 - 2023 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Інша поточна дебіторська заборгованість	39,76	34,45	34,55	-5,31	0,1	-5,21
Гроші та їх еквіваленти	60,24	65,55	65,45	5,31	-0,1	5,21
Інші оборотні активи	1,63	0	0	-1,63	0	-1,63
ОБОРОТНІ АКТИВИ	100	100	100	0	0	0
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

Джерело: систематизовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Таким чином, хоча окремі складові активів можуть показувати зміни, загальна структура активів залишається майже незмінною протягом аналізованого періоду.

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що власний капітал, який складається з зареєстрованого (пайового) капіталу та нерозподіленого прибутку (непокритого збитку), залишався майже незмінним протягом цього періоду, зі зменшенням на 0,63% у 2023 році. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання залишалися незмінними. Це свідчить про стабільність джерел фінансування компанії та відсутність значних змін у її фінансовому стані протягом аналізованого періоду.

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що власний капітал, який складається з зареєстрованого (пайового) капіталу та нерозподіленого прибутку (непокритого збитку), залишався стабільним на рівні 42,75%. Поточні зобов'язання і забезпечення, включаючи поточну кредиторську заборгованість

за товари, роботи, послуги та інші поточні зобов'язання, також залишалися стабільними на рівні 57,25%.

Таблиця 2.5 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»
в 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	78,2	78,2	77,7	0	-0,5	0	-0,64	-0,64
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	79,2	79,2	78,7	0	-0,5	0	-0,63	-0,63
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	99,4	99,4	99,4	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	6	6	6	0	0	0	0	0
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	105,4	105,4	105,4	0	0	0	0	0
Баланс	184,6	184,6	184,1	0	-0,5	0	-0,27	-0,27

Джерело: систематизовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Це свідчить про збалансованість у складі джерел фінансування компанії протягом аналізованого періоду. Хоча деякі незначні зміни відбувалися в окремих складових, загальна структура залишалася стабільною, що вказує на управління фінансами компанії в умовах стабільності.

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що найбільш помітним є тенденція до нульового показника в чистому доході від реалізації продукції, собівартості та валового прибутку, які відображають відсутність прибутку від основної операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування також показують негативні значення, з відносним приростом у від'ємних величинах.

Таблиця 2.6 – Структура джерел фінансування ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021 - 2023 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,54	0,54	0,54	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	42,36	42,36	42,21	0	-0,15	-0,15
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	42,9	42,9	42,75	0	-0,15	-0,15
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	53,85	53,85	53,99	0	0,14	0,14
Інші поточні зобов'язання	3,25	3,25	3,26	0	0,01	0,01
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	57,1	57,1	57,25	0	0,15	0,15
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело: систематизовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Це вказує на те, що компанія не змогла забезпечити прибутковість своєї основної діяльності протягом аналізованого періоду. Хоча чистий фінансовий результат також показує негативні значення, зменшення від 2021 до 2023 року відображає певну покращену динаміку. В цілому, фінансові результати підтверджують складну ситуацію компанії, яка потребує уваги та можливих заходів для покращення її фінансового стану.

З рис. 2.2 видно, що коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності зберігаються на рівні 1,75, вказуючи на здатність компанії виплатити поточні зобов'язання за допомогою легко реалізованих активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує невелике зростання з 1,06 в 2021 році до 1,14 в 2023 році, що свідчить про збільшення здатності компанії виплатити поточні зобов'язання за рахунок готівкових та легко реалізованих активів.

Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості залишається стабільним на рівні 0,64, що свідчить про збалансованість між строками отримання грошей від клієнтів та виплати грошей поставникам. Таким чином, компанія зберігає стабільний рівень ліквідності протягом розглянутого періоду.

Таблиця 2.7 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	65	0	0	-65	0	-100	-	-100
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	42	0	0	-42	0	-100	-	-100
Валовий прибуток (збиток)	23	0	0	-23	0	-100	-	-100
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	23	0	0	-23	0	-100	-	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-3	-1,4	-0,5	1,6	0,9	-53,33	-64,29	-83,33
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-3	-1,4	-0,5	1,6	0,9	-53,33	-64,29	-83,33

Джерело: систематизовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що власні обігові кошти тримаються на одному рівні, що становить 79,2 тис. грн. Коефіцієнти забезпечення оборотних активів власними коштами, маневреності власних оборотних коштів, фінансової автономії, фінансового левериджу та фінансової стійкості залишаються практично незмінними на рівнях 0,43, 1,53, 0,43, 1,34 та 0,43 відповідно.

Коефіцієнти фінансової залежності та короткострокової заборгованості також залишаються стабільними, що становить 2,33 та 1 відповідно. Ці показники підтверджують високий рівень фінансової стійкості компанії протягом зазначеного періоду.

Динаміка показників рентабельності та збитковості ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» показує тенденцію до покращення в період з 2021 до 2023 року (рис. 2.3). Рентабельність активів покращилася з невизначеності в 2021 році до -0,27% в 2023 році, а рентабельність власного капіталу зменшилася з -1,77% до -0,63% за цей же період.

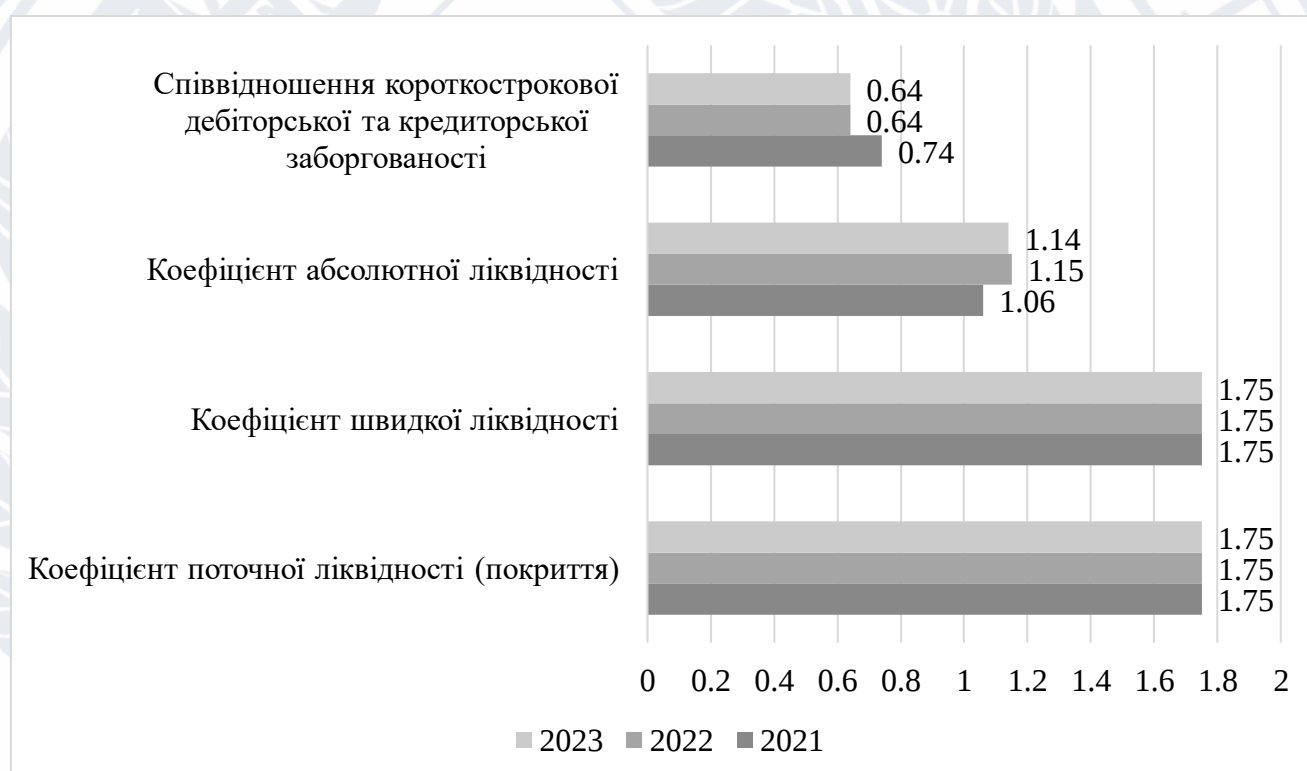


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021 - 2023 рр.

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Маркетингова стратегія ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» націлене на кілька важливих цілей. Це включає підвищення усвідомленості споживачів про бренд, стимулювання продажів та формування лояльності до продукції. Компанія використовує різноманітні маркетингові інструменти, а також активно працює в соціальних мережах, щоб підтримувати взаємодію з аудиторією та створювати спільноту навколо свого бренду.

Система управління персоналом також має важливе значення для успішної діяльності підприємства. ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» активно працює над підбором та навчанням кваліфікованих кадрів, створенням сприятливого робочого середовища та мотивацією працівників. Важливим аспектом є також оцінка результатів роботи персоналу для планування подальших дій з їх розвитку та мотивації.

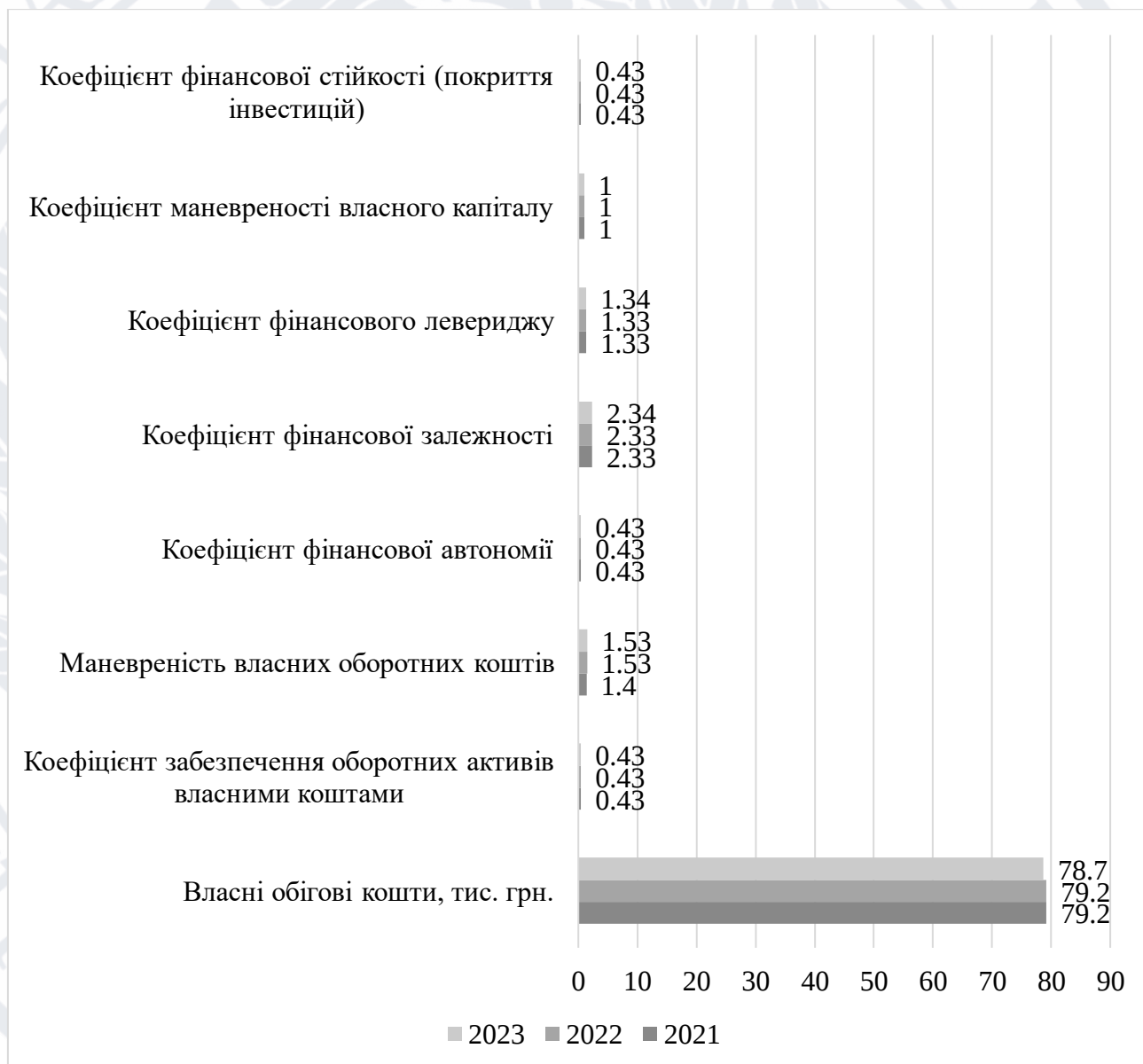


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» в 2021 - 2023 рр.

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Основні напрями розвитку ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» у наступні роки включають розширення асортименту продукції, виходження на нові ринки збуту, модернізацію виробництва та впровадження нових технологій. Попри успішну діяльність, компанія стикається з рядом ризиків і проблем, таких як високий рівень конкуренції, змінність цін на сировину, потреба у постійному оновленні асортименту та залежність від постачальників сировини.

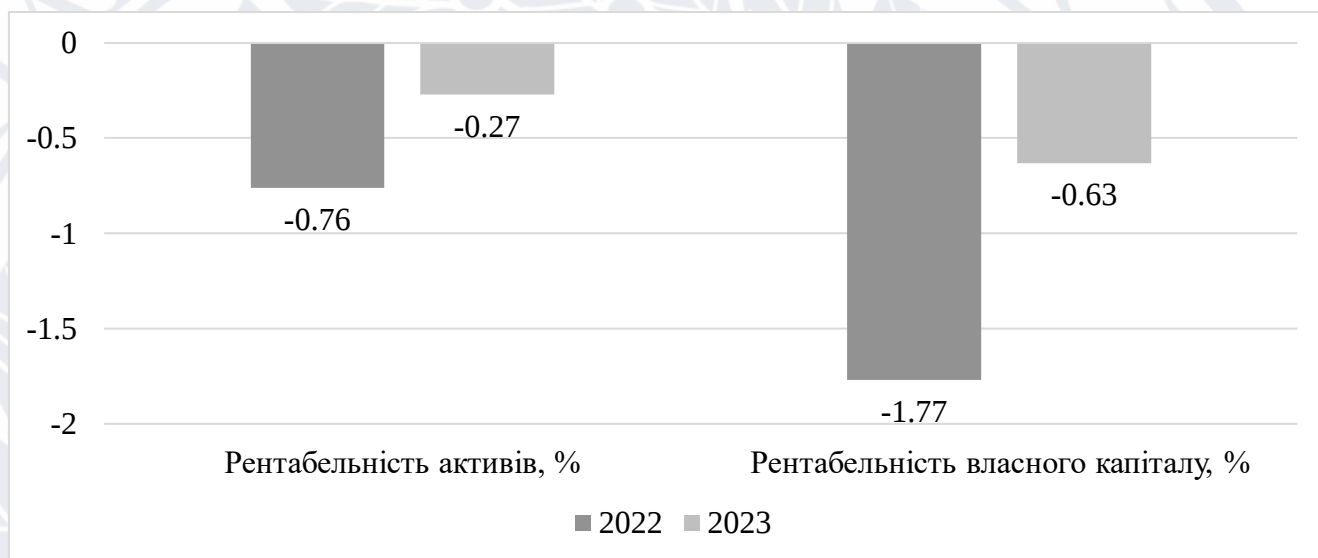


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» у 2022-2023 рр.

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства (Додатки В-Г)

Для мінімізації впливу цих ризиків, компанія здійснює постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентного середовища, підтримує тісні взаємини з постачальниками, інвестує у модернізацію виробництва та розвиток персоналу, а також відстежує зміни в законодавстві. Щоб підтримати свою конкурентоспроможність, компанія працює над якістю продукції, ціновою політикою, розширенням асортименту, маркетингом та рекламою, а також ефективною системою збуту через мережу дистриб'юторів та власних магазинів.

2.3. Оцінка сучасного стану кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Кількість штатних співробітників у ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» о 31.12.2022 році 34 особи. Розглянемо гендерні особливості колективу. Як бачимо із наведених даних у табл. 2.8, колектив переважно жіночий, частка жінок становить від 66 до 71% за період 2020-2022рр.

Таблиця 2.8 – Гендерні особливості колективу ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за період 2020-2022рр.

Показники	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022/2021рр.	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	%
Середньооблікова чисельність всього людських ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3%
чоловіки	12	34	10	29	10	29	-2	-17%
жінки	23	66	24	71	24	71	1	4%

Джерело: складено на основі даних підприємства

Далі вивчимо вікову структуру трудових ресурсів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022 роки. (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Розподіл людських ресурсів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за віком за 2020-2022 рр.

Показники	31.12.2020 р.		31.12.2021 р		31.12.2022 р.		Відхилення 2022/2020рр.	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	%
Середньооблікова чисельність всього людських ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3
18-25 років	13	37	13	38	13	38	0	0
26-35 років	15	43	14	41	14	41	-1	-7
35-50 років	6	17	6	18	6	18	0	0
старше 50 років	1	3	1	3	1	3	0	0

Джерело: складено на основі даних підприємства

У віковій структурі персоналу переважають співробітники віком 26-35, а також 18-25 років. В одного боку – це хороший показник для творчої складової роботи, з іншого боку – ця вікова категорія найбільше схильна до плинності. Як бачимо з даних, наведених у табл. 2.4, за 2020-2022 рр. значних змін у віковій структурі трудових ресурсів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» не відбулося.

Наступний показник для аналізу – розподіл працівників за стажем (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Розподіл працівників за стажем ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022рр.

Показники	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022/2020рр.	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	%
Середньооблікова чисельність всього людських ресурсів	35	34	34	100	34	100	-1	-3
до року	12	12	12	35	12	35	0	0
1-5 років	17	16	16	47	16	47	-1	-6
більше 5 років	6	6	6	18	6	18	0	0

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як бачимо за наведеними даними у табл. 2.10 у структурі розподілу за стажем найбільшу частку в період 2020-2022рр. займають співробітники із робочим стажем від 1 до 5 років.

Таблиця 2.11 – Розподіл людських ресурсів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за рівнем освіти за 2020-2022рр.

Рік	31.12.2020 р.		31.12.2021 р.		31.12.2022 р.		Відхилення 2022/2020рр.	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	%
Середньооблікова чисельність всього людських ресурсів	35	100	34	100	34	100	-1	-3
середнє професійне	9	26	12	35	12	35	3	79
вища професійна	26	74	22	65	22	65	-4	-15

Джерело: складено на основі даних підприємства

З даних наведеної таблиці 2.11 бачимо, що протягом досліджуваного періоду структурі людських ресурсів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за освітнім рівнем переважають працівники з вищою професійною освітою.

Аналізом плинності кадрів займається відділ по роботі з персоналом спільно з планово-економічним відділом підприємства, метою аналізу є виявлення причин плинності кадрів, основних факторів, що впливають на рух (відтік) співробітників з організації та розробка заходів для утримання висококваліфікованого кадрового складу.

Проведемо аналіз обороту кадрів підприємства. Результати наведемо у вигляді табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники обороту кадрів ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022рр.

№	Показники	2020р.	2021	2022р.	Відхилення 2022/2020рр.
1.	Облікова чисельність працівників початку року, осіб	32	35	38	+6
2.	Прийнято працівників протягом року, осіб	7	5	1	-6
3.	Звільнено працівників за все, осіб у тому числі з причин:	1	2	9	+8
3.1.	Відходу на пенсію	1	0	0	-1
3.2.	Звільнення за власним бажанням	0	2	9	+9
3.3.	Звільнення з ініціативи адміністрації	-	-	-	-
4.	Облікова чисельність працівників на кінець року, осіб	38	30	30	-8
5.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	34	34	-1

Джерело: складено на основі даних підприємства

Таблиця 2.13 – Показники руху кадрів у ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022 рр.

№	Показники	31.12.2020 р.	31.12.2021 р.	31.12.2022 р.	Відхилення 2022/2020рр.
1	2	3	4	5	6
Показники інтенсивності обороту кадрів					
1.	Коефіцієнт обороту кадрів прийому, %	20,0	17,7	2,9	-17,1
2.	Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	2,9	25,5	26,5	+23,6

Продовження Таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6
3.	Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	22,9	26,7	29,4	+6,5
Показники якості обороту кадрів					
1.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,0	25,7	26,5	+26,5
2.	Коефіцієнт заміщення кадрів	7,0	5,0	0,1	-6,9
3.	Коефіцієнт стабільності кадрів, %	1,0	1,0	0,7	-0,3

Джерело: складено на основі даних підприємства

Отже, за даними, наведеними у табл. 2.13, можна дійти невтішного висновку, що з 2020-2022гг. співробітники ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» звільнялися лише за власним бажанням, причому станом на 31.12.2022 року кількість звільнених за власним бажанням збільшилася до 9 осіб.

У 2022 році відбулося значне збільшення коефіцієнта обороту кадрів із вибуття (до 26,5%), а також коефіцієнт плинності кадрів (до 26,5%).

Проаналізуємо показники ефективності використання персоналу, склавши баланс використання робочого часу (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Баланс робочого часу ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022 рр.
в середньому на одного працівника

Показник	2020р.	2021р.	2022р.
1	2	3	4
Календарний фонд часу, днів	365	365	365
Вихідні та святкові дні, днів	102	102	100
Номінальний фонд робочого часу, днів	262	263	265
Відпустки, днів	19	20	18
Відпустки з навчання, днів	3,6	3,5	3,8
Відпустки у зв'язку з пологами, днів	2,8	2,8	3,4
Хвороби, днів	7	7	12,5
Неявки, дозволені адміністрацією, днів	9,4	9,5	9,5
Прогоули, днів	0	0	2,5

Продовження Таблиці 2.14

1	2	3	4
Усього неявок з урахуванням можливого фонду часу, днів	42,8	42,8	49,7
Кількість явок, днів	220,2	220,2	215,3
Ефективний фонд робочого часу, днів	220,1	220,2	215,3
Середня тривалість робочого дня, годин	8,0	8,0	7,6
Ефективний фонд робочого часу, годин	1760,5	1761,6	1636,28

Джерело: складено на основі даних підприємства

Як видно за даних таблиці 2.14, ефективний фактичний фонд робочого дня, проти його плановим значенням знизився на 123,84 години.

На цей показник вплинули такі показники:

- незадовільна організація робочого процесу;
- низький рівень мотивації;
- неадекватний рівень кваліфікації працівників;
- перевантаження працівників;
- хвороби та відпустки.

Розрахуємо показник абсентеїзму персоналу ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» у 2020-2022 рр. (табл. 2.15)

Таблиця 2.15 – Показник абсентеїзму персоналу за 2020-2022 рр.

Показники	Період			Відхилення від рівня 2022 року	
	2020	2021	2022	абсол.	відносить.
Баланс робочого дня організації, годину.	263	264	265	100,8	263
Кількість робочого часу, пропущеного працівниками, год.	42,8	45,5	49,7	116,1	42,8
Показник абсентеїзму	16	17	18	2	1,12

Джерело: складено на основі даних підприємства

Проведені розрахунки вказують на те, що показник абсентеїзму персоналу в ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» є досить високим і має тенденції до зростання. Водночас, баланс робочого часу вказує, що працівники відсутні лише з поважних причин, відсутні прогули та цілоденні простої.

Система мотивації забезпечує перетворення принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій як окремих чинників із лінійного дискретного стану на замкнутий, постійно повторювальний процес.

Функція мотивування є однією з ключових функцій управління персоналом на комунальному підприємстві.

Планування кадрів є складовою управління організації загалом і передбачає відстеження змін – у професійно-кваліфікаційної структурі кадрів. Як інструмент кадрового складання планів дедалі ширше використовуються математичні методи і моделі. Набір співробітників організації полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого підприємницька організація забирає найбільш підходящих співробітників.

Процес управління відбувається у 5 кроків. Необхідний обсяг набору визначається різницею між наявними трудовими ресурсами та майбутньою необхідністю в ній.

Отже, нині конкурентоспроможність організації ґрунтується, насамперед, ефективності її функціонування. Саме кадрова безпека є важливою складовою або складовою економічної безпеки підприємства.

Чисельність працівників ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» регулюється відповідно до нормативів чисельності робітників та службовців підрозділів. Нормативи чисельності розроблені за об'єктами, видами робіт та підрозділами ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» передбачають облікову чисельність працівників з урахуванням створення нормальних умов роботи, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я трудящих, а також змінності обслуговування об'єктів магістрального транспорту електропостачання.

Відбір кадрів на підприємстві проводиться на основі таких параметрів, як освіта кандидата, показник його професійних навичок, досвід попередньої

роботи, особисті якості. У процесі визначення об'єму зарплати, що встановлюється, беруться до уваги параметри, що застосовуються при відборі кадрів, і крім того, що склалася концепція оплати праці в організації.

Розглянемо далі показники трудових доходів працівників ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН».

У таблиці 2.16 наведено статистичні дані щодо динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020 – 2022 роки.

Таблиця 2.16 – Аналіз динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020 – 2022 роки., тис. грн

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2020 від 2021		Відхилення 2021 від 2022	
				абс.	у %	абс.	у %
Фонд заробітної плати	591500	595000	618800	3500	100,59	23800	104
Змінна частина	70980	71400	74256	420	100,59	2856	104
Постійна частина	520520	523600	544544	3080	100,59	20944	104
Середньорічна заробітна плата на одного працівника	16900	17500	17680	600	103,55	180	101,029

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022 роки показує поступове зростання заробітної плати.

Аналіз динаміки та складу фонду заробітної плати ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2020-2022 роки показує поступове зростання заробітної плати. Загальний фонд заробітної плати збільшився з 591500 грн у 2020 році до 618800 грн у 2022 році. Це зростання супроводжується як збільшенням змінної частини фонду заробітної плати (з 70980 грн до 74256 грн), так і постійної частини (з 520520 грн до 544544 грн).

Середньорічна заробітна плата на одного працівника також зросла з 16900 грн у 2020 році до 17680 грн у 2022 році. Відхилення між 2020 і 2021 роками показали незначне зростання в 0,59%, тоді як відхилення між 2021 і 2022 роками становили 4%, що свідчить про помірне підвищення заробітних плат і

покращення матеріального становища працівників.

Таблиця 2.17 – Структуру фонду заробітної плати ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за категоріями працівників за 2020–2022 роки

Категорія персоналу	Структура, %			Зміна	
	2020	2021	2022	2021 від 2020	2022 від 2021
Фонд заробітної платні	100	100	100	0	0
- керівники	12,96	12,49	11,11	-0,48	-1,38
- спеціалісти	17,67	21,23	22,22	3,56	1,00
робітники	69,37	66,29	66,66	-3,08	0,38

Джерело: складено на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.17 показують, що найбільшу питому вагу у фонді зарплати займають робітники – понад 66 % протягом аналізованого періоду. Витрати на оплату праці керівників займають понад 11%, фахівців – близько 20% у загальній структурі протягом періоду, що розглядається. Значних змін у структурі заробітної плати працівників підприємства у 2022 році порівняно із 2021 не відбувалося. У 2021 році порівняно з 2020 роком відбулося зменшення витрат на оплату праці робітників на 3,08%.

В ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці. Заробітну плату керівники отримують згідно зі схемою посадових окладів, а заробітна плата робітників формується згідно з годинною тарифною ставкою та окладом. Посадові оклади керівників, спеціалістів, службовців та годинні тарифні ставки (оклади) робітників затверджуються директором. Другий елемент системи оплати праці – премія встановлюється за виконання показників, що характеризують діяльність структурних підрозділів, звісно, за ефективного виконання кожним працівником посадових обов'язків.

Висновки до розділу 2

1. Характеристика господарської діяльності: ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» займається екологічно чистими технологіями та виробництвом, що дозволяє компанії утримувати лідируючі позиції на ринку.

2. Аналіз фінансово-економічної діяльності: Було проведено аналіз фінансових показників підприємства, які свідчать про стабільне зростання доходів та рентабельність виробництва. Визначено ключові економічні фактори, що впливають на діяльність компанії.

3. Оцінка сучасного стану кадрової політики: У цьому підрозділі було розглянуто поточні проблеми кадрового забезпечення, зокрема дефіцит кваліфікованих фахівців. Проаналізовано заходи, які впроваджує компанія для залучення та утримання кадрів, а також оцінено ефективність цих заходів.

Отже, проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» успішно долає виклики, пов'язані з дефіцитом кадрів, шляхом впровадження ефективних стратегій та політик кадрового управління. Це забезпечує стабільність та подальший розвиток компанії в умовах конкурентного ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

У мирний час трансформації кадрової політики підприємств були необхідні для соціалізації бізнесу, що стало однією з умов економічної конвергенції України з країнами ЄС. Війна спричинила суттєву перебудову економіки України. Вітчизняні підприємства протягом усього періоду працювали під впливом численних дестабілізуючих чинників, але 2022 рік став ще більшим випробуванням.

Головним завданням у сфері бізнесу стало не отримання високих прибутків і забезпечення показників ліквідності та рентабельності, а збереження бізнесу загалом. Економіка України втрачає понад 50 млрд грн через війну, не враховуючи втрат від руйнувань [24]. Промислове виробництво в Україні зосереджене на сході, де ведуться активні бойові дії, що зумовило необхідність підприємствам змінювати місце діяльності.

Зміни у бізнес-середовищі також викликали зміни в системі оплати праці працівників. Перші місяці війни, під впливом дефіциту кадрів певних спеціальностей (зокрема, водіїв), призвели до зростання рівня заробітної плати на 10% для водіїв [14].

Водночас, до кінця літа 2022 року заробітна плата зросла на понад 20% у товаровознавців, керівників магазинів, адміністраторів [14]. За результатами досліджень Асоціації рітейлерів України та порталу rabota.ua, лише у третини опитаних рівень заробітної плати не змінився під впливом війни, кожен четвертий опитаний відповів, що не має можливості виплачувати заробітну плату [24].

Понад 10% роботодавців виплачують заробітну плату частково у розмірі від 60% до 90%, понад 16% – частково у розмірі від 30% до 60%, понад 12% – частково у розмірі від 0% до 30%. Про підвищення заробітної плати для ключових працівників повідомили 1% опитаних роботодавців, і лише 0,5% – про підвищення для всіх працівників [25].

Підприємства, окрім тих, які припинили свою діяльність, змінили підходи у кадровій політиці та спрямували її на утримання працівників. Суттєво змінилася система комунікації всередині підприємств: зросла кількість зустрічей, колективних обговорень викликів та проблем, запроваджено системи анкетувань, які дозволяють регулярно визначати, чи співробітники у безпеці та чи потребує хтось з них допомоги.

Змінилася система мотивації (за виконання роботи відсутніх колег, за роботу під час сирен, за волонтерство, за працю на території з напруженою ситуацією тощо), налагоджено гарячі лінії психологічних консультацій чи зустрічей із психологами [26]. Під дією проблем у бізнес-сфері керівники підприємств почали більше замислюватися над підвищенням рівня компетентностей власних працівників. Війна спричинила дефіцит кадрів, тому підприємства були змушені навчитися "закривати" існуючими працівниками всю кадрову потребу.

На сьогодні підприємства переорієнтовуються на роботу в умовах інноваційної економіки, утвореної через трансформацію і диверсифікацію основних галузей. Багато компаній ліквідували неефективні робочі місця, що сприяло вивільненню персоналу та оптимізації його чисельного складу. Водночас війна призвела до дефіциту професіоналів на ринку праці, фахівців із досвідом і високим рівнем знань та навичок. Роботодавці прагнуть залучити освічених, висококваліфікованих, активних та ініціативних працівників, здатних до самопожертви та ототожнення себе з організацією [14].

Під час розробки власної кадрової політики, організація повинна узгодити її з загальною соціально-економічною стратегією свого розвитку та корпоративними цінностями. Для максимально ефективного використання

людських ресурсів необхідно створити кадрову політику, яка відповідатиме сучасним вимогам.

Це дозволить не лише визначити оптимальну потребу в трудових ресурсах на поточний момент і в перспективі, але й професійно здійснити підбір персоналу з відповідним рівнем знань і компетенцій. Також буде забезпечено раціональне розподілення співробітників по робочих місцях, надання їм необхідних повноважень, прав та відповідальності, що в перспективі призведе до їх трудової реалізації з максимальною віддачею як для задоволення власних інтересів, так і для досягнення цілей компанії. У табл. 3.1 представлено узагальнення аналізу проблем управління людськими ресурсами у ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» та розробки шляхів їх вирішення.

Таблиця 3.1 – Проблеми управління людськими ресурсами у ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» та шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи їх усунення	Пояснення
Психологічний клімат характеризується низьким рівнем підготовленості до спільної діяльності, низькою спрямованістю на спільну справу, низьким рівнем згуртованості.	Розвиток дружніх стосунків у колективі	- необхідно сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства; - відвідування співробітниками тренінгів зі стресостійкості
Висока плинність кадрів через неефективну систему оплати праці	Розробка ефективної системи оплати праці	- Запровадити систему оплати праці на основі КРІ; - розробка індивідуальних кар'єрних стратегій
В організації рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу	Проведення навчання персоналу	- навчати як керівний, а й обслуговуючий персонал; - залучення нових кваліфікованих працівників; - розробка програми адаптації персоналу

Джерело: складено на основі даних підприємства

При плануванні персоналу та його оперативному управлінні мають братися до уваги такі параметри, як вихід працівників організації на пенсію, плинність кадрів, розширення сфери роботи.

Ці рекомендації допоможуть підвищити ефективність використання трудових ресурсів, завдяки чому посилиться система забезпечення економічної безпеки компанії.

Забезпечення економічної безпеки, покладається на вмінні персоналу нівелювати розвиток несприятливих умов та загроз, стає важливим чинником сталого існування, як у внутрішньому, і зовнішньому ринку підприємств різних галузей економіки.

Для адаптації системи мотивації персоналу ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» до кризових явищ можна використовувати різні способи:

1. Зменшення розміру мотиваційної складової винагороди. У разі кризової ситуації на підприємстві, коли знижуються обсяги продажів та прибуток, компанія може скоротити розмір мотиваційної складової винагороди, щоб зменшити фінансове навантаження.

2. Зміна структури мотиваційної складової винагороди. У залежності від того, які результати досягає підприємство в кризову період, можна змінити структуру мотиваційної складової винагороди, зосередивши увагу на тих аспектах діяльності, які є більш пріоритетними для підприємства у дану мить.

3. Використання альтернативних методів мотивації. Крім грошових винагород, на підприємстві можуть бути використані інші методи мотивації, наприклад, підвищення рівня самореалізації працівників, стимулювання їх професійного розвитку, забезпечення соціальних гарантій тощо.

4. Впровадження гнучкої системи графіків роботи. У період кризи підприємство може зменшити кількість годин роботи працівників, але при цьому варто забезпечити можливість працювати за гнучким графіком, що дозволить працівникам підбирати режим роботи, який буде найбільш зручним для них.

Підвищити ефективність управління персоналом можна шляхом удосконалення механізму формування кадрової політики підприємства та спрямування її на збереження і примноження інтелектуального потенціалу суб'єкта господарювання (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Дерево цілей формування кадрової політики підприємства, що має на меті збереження його інтелектуального капіталу та потенціалу

Джерело: власна розробка

Одним із основних завдань кадрового забезпечення підприємства є забезпечення достатньої кількості працівників з відповідними кваліфікаційними характеристиками. Великий потенціал забезпечення підприємства персоналом криється у можливостях реферальних програм залучення персоналу (залучення через знайомства та соціальні контакти наявних працівників). Для цього потрібно створити ефективну систему внутрішніх комунікацій.

Одним з варіантів системи комунікації може бути використання спеціальної платформи для комунікації та співпраці. Наприклад, це може бути Slack, Microsoft Teams або Google Workspace. Ці платформи мають широкий спектр інструментів для комунікації, таких як чати, відеоконференції, спільні документи, завдання тощо. Крім того, вони можуть бути інтегровані з іншими інструментами, які використовуються на підприємстві, наприклад з календарями або списками завдань.

Однак, для успішної реалізації системи комунікації, необхідно встановити правила використання цієї платформи та забезпечити належну підтримку та навчання співробітників щодо її використання. Крім того, необхідно забезпечити захист конфіденційної інформації та дотримання приватності співробітників.

Процес оптимізації управління кадровим потенціалом на підприємстві охоплює кілька пріоритетних напрямків:

- 1) Залучення молодих талантів та стажерів: підприємство може розвивати програми стажування, співпрацювати з університетами та професійними навчальними закладами для залучення молодих фахівців, що дозволить формувати та розвивати майбутній кадровий потенціал підприємства.
- 2) Стимулювання підприємницьких здібностей працівників з метою поліпшення результатів діяльності підприємства.
- 3) Виявлення працівників, які мають творчий потенціал, та вжиття заходів для підвищення їх зацікавленості в роботі на підприємстві.

Передусім, необхідно враховувати специфіку діяльності комунального підприємства та його завдань. Наприклад, водопровідна компанія має свої особливості у порівнянні з транспортним підприємством. Отже, при розробці системи мотивації необхідно враховувати ці особливості.

Необхідно встановити різні види мотивації, які б відповідали потребам різних категорій працівників. Наприклад, для фахівців технічного відділу можуть бути важливими можливості професійного зростання та розвитку, а для робітників – виплати додаткових премій за досягнення результатів роботи.

Необхідно забезпечити прозорість та справедливість у системі мотивації. Всі працівники мають знати, які критерії використовуються для визначення рівня їх заробітної плати, а також як можна отримати додаткову мотивацію.

Суб'єкт стимулювання	• окремий працівник, група, колектив в цілому
Нормативна адекватність	• порушення нормативних показників, відповідність нормативним показникам
Рівень професіоналізму	• відповідність рівню кваліфікації, підвищення рівня кваліфікації, розширення набору спеціальностей, передача майстерності
Ступінь напруги при виконанні роботи	• фізичне, емоційне, розумове, організаційне
Ступінь відповідальності	• мінімальна, середня, висока
Предмет відповідальності	• устаткування, приміщення, якість матеріалів, адекватність технології, своєчасність
Ступінь ризику (небезпеки)	• здоров'я, гроші
Економія	• робочого часу, матеріалів, фінансів
Причетність	• у збільшенні обсягу продажів, у збільшенні прибутку, у завантаженні виробничих потужностей
Стаж роботи в організації	• випробний термін; 1 рік роботи; 2 року роботи; 3 року і т.д.
Соціальні виплати й пільги	• оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата за відсутність лікарняних аркушів, оплата лікарняних аркушів, медичне страхування
Раціональна пропозиція	• внесення раціональної пропозиції, участь у впровадженні раціональної пропозиції, за результат впровадження
Суміжна взаємодопомога	• консультування, виконання частини роботи, інша участь
Керівництво групами	• створена під завдання група
Кар'єрний ріст	• рядового виконавця, менеджера нижньої ланки, менеджера середньої ланки

Рисунок 3.2. – Типологія засобів мотиваційно-стимулюючого впливу ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Важливо забезпечити стимулювання розвитку працівників із залученням відповідних програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить керівництву підприємства ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» покращити кадрове забезпечення та підвищити ефективність діяльності організації.

3.2. Оцінка ефективності реалізації нововведень кадрової політики

Для покращення використання робочого часу в ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» керівництву необхідно підвищити ефективність праці співробітників компанії. Витрати на реалізацію комплексу заходів включають:

- Заробітна плата для двох спеціалістів з навчання, розрахована з окладу спеціаліста з кадрів у розмірі 25 тис. грн, з урахуванням страхових внесків та відрахувань до Пенсійного фонду.
- Витрати на виплату премій, які обчислюються на основі підвищення кваліфікації персоналу, виконання плану надання послуг, зростання числа клієнтів та збільшення чисельності персоналу, що підвищив кваліфікацію. Додатково враховуються витрати на заробітну плату наставників.
- Одноразові витрати на розробку програми найму персоналу, системи адаптації та підвищення кваліфікації працівників.

У таблиці 3.2 наведено розрахунок витрат, пов'язаних з виплатою премій співробітникам за підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат на виплату премій за підвищення кваліфікації

Базовий розмір премії, грн	Показник кваліфікації	Вплив на результати роботи		Кількість працівників	Розмір премії, грн
		кількісно	якісно		
4 000	0,5	1,05	1,03	10	21630

Джерело: власна розробка

За розрахунком на 12 місяців витрати становитимуть 259560 грн (21630 * 12). Планова кількість нових працівників становить 2 особи. Оплата праці

наставників буде визначена, виходячи з 20% місячної заробітної плати на одного нового працівника, що наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат на оплату наставництва

Планована кількість нових співробітників, осіб	Розмір оплати наставництва, грн	Відсотки виплати за одного працівника-учня (від окладу), %	Загальні витрати на оплату наставництва, грн
2	15000	20	180 000

Джерело: власна розробка

Процес навчання персоналу є складним та багатокомпонентним, вимагає комплексного підходу до його організації. Важливо правильно обрати необхідний вид навчання, визначити його мету та очікувані результати. Слід підкреслити, що специфічним етапом є налаштування персоналу на необхідність такого навчання.

З цією метою має бути узгоджена система мотивації. Лише розуміючи вигоду від навчання, працівники погодяться витратити час та докладати зусилля для інших форм робіт, окрім виконання функціональних обов'язків.

Розрахунок витрат на підвищення кваліфікації персоналу представлений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на навчання працівників

Стаття витрат	Короткий опис	Сума, грн
Придбання методичного забезпечення та довідкової літератури	Журнал «Кадровик» (публікації, присвячені практичним питанням управління персоналом, кадровому законодавству і управлінню в умовах кризи)	260
Оплата тематичного семінару для фахівця з кадрів	Семінар «Школа професійного HR: пошук, підбір та адаптація персоналу» проводиться київською бізнес-школою. Вартість - 8 тис. грн. за одну людину	8000
Оплата курсів підвищення кваліфікації основного персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу шляхом освоєння ними знань і практичних навичок роботи в суміжних з його базової спеціалізацією областях діяльності (вартість для одного працівника 4000 грн (10 x 4000))	40000
Всього		48260

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 3.5 містить розрахунок витрат на виконання проекту з підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 3.5 – Сукупні витрати на реалізацію проекту на підвищення ефективності управління персоналом

Стаття витрат	Сума, грн
Витрати на найм спеціалістів відділу по роботі з персоналом	120000
Витрати на виплату премій за підвищення кваліфікації	259560
Витрати на оплату наставництва	180000
Розрахунок витрат на навчання працівників	48260
Всього	607820

Джерело: власна розробка

Доходи підприємства в результаті реалізації проекту зростають завдяки скороченню плинності персоналу з 26,5% до 11,8%, що призводить до значної економії витрат. До цих витрат належать втрати робочого часу і витрати на процедури звільнення), а також витрати на залучення нових працівників на вакантні посади.

Таблиця 3.6 містить дані про економію коштів, отриману завдяки зниженню плинності персоналу.

Таблиця 3.6 – Економія коштів за рахунок зменшення плинності кадрів в ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН»

Показник	Значення
Чисельність персоналу підприємства, осіб	34
Плинність 26,5% в рік, осіб	9
Середня річна заробітна плата одного робітника, грн	17680
Вартість заміни одного співробітника, грн	12000
Сума витрат на заміну персоналу в рік, тис. грн	72000
При скороченні плинності на 14,7%, осіб	5
Сума витрат на заміну персоналу при плинності 11,8%, грн	24000
Загальна економія, грн	48000

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Дані таблиці 3.5 свідчать про зниження плинності персоналу дозволить підприємству отримало економію коштів в розмірі 48000 грн. Наведені розрахунки наочно демонструють фінансову ефективність управління плинністю кадрів.

Висновки до розділу 3

1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики:

- Підвищення заробітної плати та покращення умов праці.
- Інвестиції в навчання та розвиток персоналу.
- Залучення молодих спеціалістів через співпрацю з освітніми закладами.

2. Оцінка ефективності реалізації нововведень:

- Зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.
- Підвищення задоволеності працівників.
- Зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Запроваджені заходи довели свою ефективність, сприяючи стабільності та розвитку ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН».

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1) У сучасних умовах підприємство виступає як ключовий фактор економіко-соціальної системи держави, з власними метами та стратегіями. Кадрова політика стає вирішальною для успіху на ринку та збереження стабільності. Сучасна концепція управління персоналом визнає працівника як стратегічний актив та важливе джерело для підприємства, що потребує нових підходів до управління. Кадрова політика визначає основи управління персоналом та має бути стратегічно орієнтованою, спрямованою на забезпечення оптимального балансу процесів набору, збереження та розвитку персоналу.

2) Управління кадровою політикою в умовах дефіциту кадрів є складним завданням, яке вимагає від підприємств вдосконалення підходів до набору, утримання та розвитку талантів. Основна проблема полягає у відсутності достатньої кількості кваліфікованих працівників, що може негативно вплинути на продуктивність та здатність компанії досягати стратегічних цілей. В залежності від того, як підприємство реагує на кадрові виклики і які прогнози розвитку кадрових процесів існують, можна виділити різні типи кадрових політик, такі як реактивна, превентивна, активна і пасивна. Ключовими факторами, які впливають на кадрову політику, є зовнішні та внутрішні фактори, які визначають ефективність стратегій управління персоналом. Реалізація ефективної кадрової політики включає в себе розробку системи вивчення здібностей працівників, стабілізацію трудового колективу, перехід до економічного управління персоналом та залучення працівників до управління підприємством. Важливо, щоб кадрова політика була частиною стратегічної програми розвитку, гнучкою, економічно обґрунтованою та орієнтованою на соціальні та економічні інтереси працівників та організації.

3) Організаційна структура ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» є лінійно-функціональною, заснованою на принципі вертикального розподілу повноважень і відповідальності, а також прийняття рішень по вертикалі. Проведений PEST-аналіз підприємства виявив фактори, які можуть впливати на

його діяльність, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. SWOT-аналіз підприємства показав його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволяє створити основу для розроблення стратегій розвитку. Однак існують загрози, такі як нестабільність законодавства та погіршення економічної ситуації в Україні, на які потрібно відповідно реагувати при розробці стратегій розвитку для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

4) Попри успішну діяльність, ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» стикається з рядом ризиків і проблем, таких як високий рівень конкуренції, змінність цін на сировину, потреба у постійному оновленні асортименту та залежність від постачальників сировини. Для мінімізації впливу цих ризиків, компанія здійснює постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентного середовища, підтримує тісні взаємини з постачальниками, інвестує у модернізацію виробництва та розвиток персоналу, а також відстежує зміни в законодавстві. Щоб підтримати свою конкурентоспроможність, компанія працює над якістю продукції, ціновою політикою, розширенням асортименту, маркетингом та рекламою, а також ефективною системою збуту через мережу дистриб'юторів та власних магазинів.

5) Аналіз руху людських ресурсів показав, що з 2020-2022гг. співробітники ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» звільнялися лише за власним бажанням, причому станом на 31.12.2022 року кількість звільнених за власним бажанням збільшилася до 9 осіб. Ефективний фонд робочого часу підприємства зменшився через різні фактори, такі як незадовільна організація робочого процесу та низький рівень мотивації. Для підвищення ефективності роботи працівників важливо розробити систему мотивації, яка враховуватиме специфіку діяльності підприємства та потреби його працівників.

6) У 2022 році українські підприємства стали стикатися зі значними викликами, спричиненими повномасштабною війною та економічною інтеграцією з ЄС. Головним завданням стало не тільки забезпечення прибутковості, але й збереження бізнесу в цілому. Війна призвела до перебудови кадрової політики, включаючи зміни в системі оплати праці, мотивації та

комунікації всередині підприємств. Важливим стало також пристосування кадрової політики до нових умов ринку праці, зокрема, залучення висококваліфікованих фахівців та оптимізація робочих місць. Оптимізація кадрової політики, зокрема, зміни в системі оплати праці, мотивації та комунікації, стала важливим елементом успішного функціонування підприємств в умовах дефіциту кадрів на ринку праці.

Оптимізація управління кадровим потенціалом підприємства є важливим завданням, що включає залучення молодих талантів, стимулювання підприємницьких здібностей та виявлення та розвиток творчого потенціалу працівників. Реалізація цих заходів допоможе підприємству покращити кадрове забезпечення та ефективність діяльності

7) Для підприємства ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» підвищення ефективності праці співробітників є ключовим завданням для покращення використання робочого часу. Для досягнення цієї мети, керівництву необхідно здійснити комплекс заходів, включаючи підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи мотивації та навчання наставників. Розрахунок витрат показує, що ці заходи є витратними, але в довгостроковій перспективі дозволять зекономити кошти за рахунок зменшення плинності персоналу і підвищення продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.
2. Бегма П. О. Методика дослідження факторів руху трудових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 253–258.
3. Бойківська Г. М., Дончак Л. Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93.
4. Васківська К., Лозінська Л. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13, № 1-2. С. 55–62.
5. Василюк О. Д., Фурса М. В. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. *Демократичне врядування*. 2018. № 22.
6. Великий Ю. В., Нетудихата К. Л., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 90–95.
7. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 33. С. 89–92. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-17>
8. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
9. Грідін О. В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 41. С. 22-26.
10. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінантний чинник інноваційного виробництва. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. №1(15).С.36-49
11. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа

формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231-238.

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка і держава*. 2019. № 4. С. 11–13

13. Дослідження ринку праці в Україні. Дослідження Європейської бізнес-асоціації, 2022. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> [Дата звернення: 14.04.2024]

14. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Дослідження Європейської бізнес-асоціації, 2023. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-pid-chas-voyennogo-stanu/> [Дата звернення: 26.04.2024]

15. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с

16. Жуковська В. М., Коваленко В. В. Ризики персоналу компаній: сучасні реалії. *Сучасні тенденції економічного розвитку регіонів: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали V міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Одеса : ОДАБА, 2022. С. 160–163.

17. . Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> [Дата звернення: 06.05.2024]

18. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» No 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [Дата звернення: 20.05.2024]

19. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.

20. Карковська В. Я., Васюник П. І. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 290–297.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Бодарецька О.М., Жежуха В.Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с
22. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства. *Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси: Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153
23. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337–344. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-337-344>
24. Мирний М., Шевчик О. Втрати серед цивільних громадян та об'єктів від вторгнення Росії. URL: <https://zmina.info/articles/vtraty-sered-czyvilnyh-gromadyan-ta-obyektiv-vid-vtorgnennya-rosiyi-onovlyuyetsya/> [Дата звернення: 25.05.2024]
25. Міроненко Т. Нг під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-556612>. [Дата звернення: 27.05.2024]
26. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.
27. Організація безпеки та здоров'я працівників замість охорони праці: законопроекти від Мінекономіки. URL: <https://oppb.com.ua/news/organizaciyaбезpeky-ta-zdorovya-pracivnykiv-zamist-ohoronypraci-zakonoprojekty-vid> [Дата звернення: 27.05.2024]
28. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
29. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці у січні-лютому 2023 року. Державний центр зайнятості. URL:

<https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> [Дата звернення: 30.05.2024]

30. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с

31. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549> [Дата звернення: 30.05.2024]

32. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. 2020. № 29. С. 167-170. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e05993a-d061-4d57-8df4-08a9f03eda8f/content>

33. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с

34. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

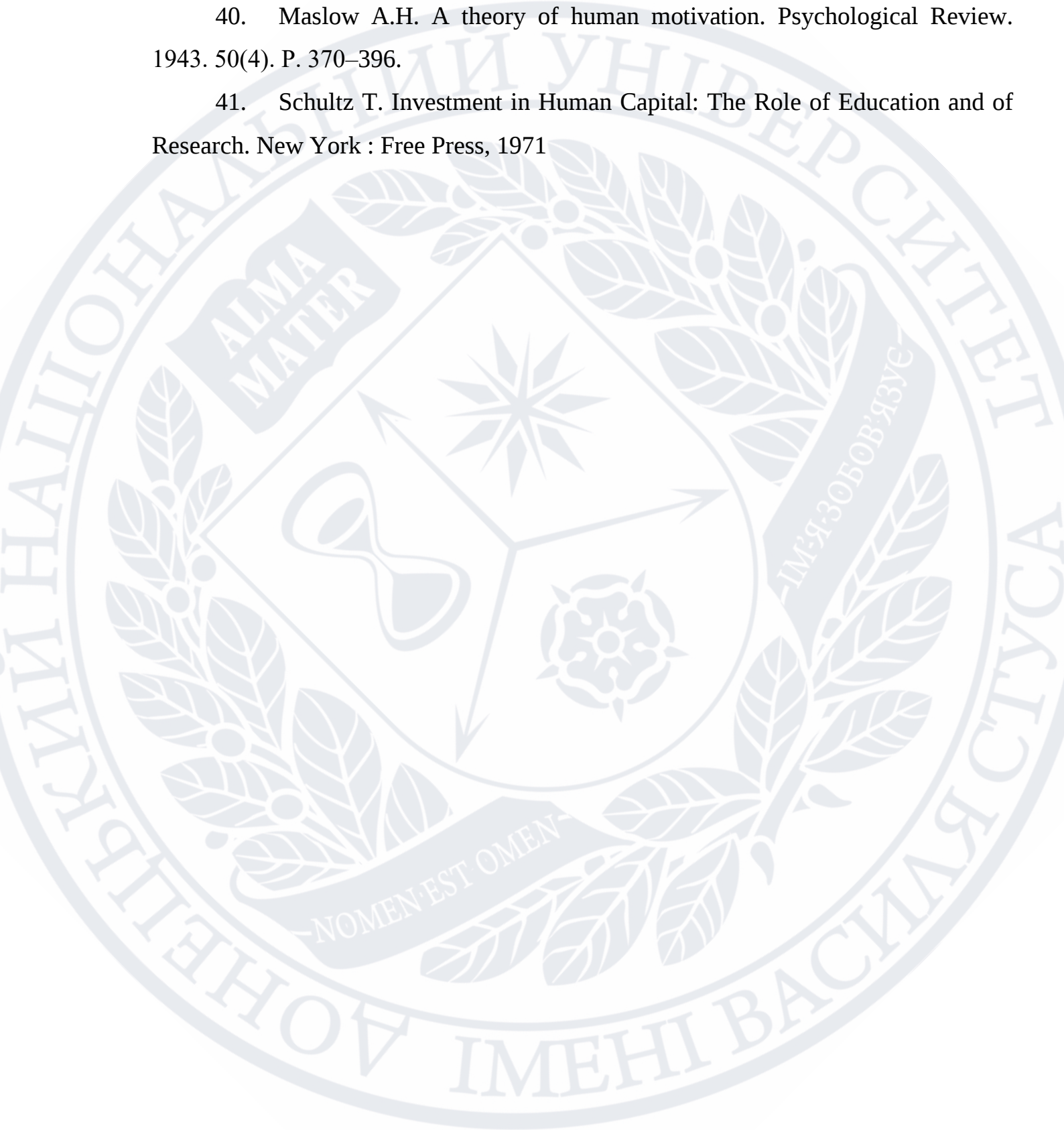
35. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern Economics*. 2021. No 26(2021). С. 160-166

36. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

37. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. *Епоха науки*. 2020. №22. С. 201-211

38. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 4. С. 191-198.

39. Fayol H. General and Industrial Management. Pitman, London, 1949. P. 110.
40. Maslow A.H. A theory of human motivation. Psychological Review. 1943. 50(4). P. 370–396.
41. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York : Free Press, 1971



ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу

Види кадрової політики	Характеристика
1.Активна кадрова політика	керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуації; керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
2.Пасивна кадрова політика	керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
3.Реактивна кадрова політика	керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; відсутність мотивації до високопродуктивної праці; кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
4.Превентивна кадрова політика	керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм
5.Авантюристична кадрова політика	керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

Джерело: систематизовано автором на основі [2]

ДОДАТОК Б

Типи кадрової політики підприємства

Тип кадрової політики	Закрита кадрова політика	Відкрита кадрова політика
Превентивна	Превентивна закритого типу передбачає розроблення середньострокових прогнозів розвитку існуючого персоналу; керівництво регулярно проводить оцінювання персоналу на відповідність завданням, що виконуються, а також наявних відповідно до посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючого персоналу, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова політика орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.	Превентивна відкритого типу Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючого персоналу, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємство проводить постійний моніторинг не тільки існуючого персоналу, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової політики керівництво підприємства співробітничає з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.
Реактивна	Реактивна закритого типу Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; передбачено наявність певних засобів діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, підготовку існуючого персоналу, переміщення за посадами тощо.	Реактивна відкритого типу Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається шляхом залучення додаткових або нових працівників ззовні.
Активна	Активна закритого типу Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання персоналу; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючого персоналу шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.	Активна відкритого типу передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючого персоналу, а й залучення нового; підприємство має середньо- і довгострокові програми співпраці із кадровими агентствами, закладами вищої освіти тощо; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу персоналу, зокрема висококваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств
Пасивна	Пасивна закритого типу Підприємство не має програми розвитку персоналу; реагування на кадрові ситуації відбувається за фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючого персоналу.	Пасивна відкритого типу. Підприємство не має програми залучення персоналу із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів.

Джерело: систематизовано автором на основі [1]

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2021-2022 рік

Баланс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточна дебіторська заборгованість	1155	63.60	63.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	121.00	120.50
Усього за розділом II	1195	184.60	184.10
Баланс	1300	184.60	184.10
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78.20	77.70
Усього за розділом I	1495	79.20	78.70
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	99.40	99.40
Інші поточні зобов'язання	1690	6.00	6.00
Усього за розділом III	1695	105.40	105.40
Баланс	1900	184.60	184.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші витрати	2165	0.50	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	0.50	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-0.50	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-0.50	

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність ТОВ «СВІТ ЕКО ЛАЙН» за 2022-2023 рік

Баланс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Поточна дебіторська заборгованість	1155	73.40	63.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	111.20	121.00
Усього за розділом II	1195	184.60	184.60
Баланс	1300	184.60	184.60
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78.20	78.20
Усього за розділом I	1495	79.20	79.20
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	99.40	99.40
Інші поточні зобов'язання	1690	6.00	6.00
Усього за розділом III	1695	105.40	105.40
Баланс	1900	184.60	184.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Інші витрати	2165		1.40
Разом витрати (2050 + 2165)	2285		1.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		-1.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350		-1.40