

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Здобувач, гр. ЕВ-41

Ірина МІРОШНИЧЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ _____

Кафедра _____

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. БОЛОТНА

підпис

ініціали, прізвище

“ ___ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

МІРОШНИЧЕНКО Ірина Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Формування кадрової політики підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності виклики та перспективи

керівник роботи к.е.н., доцент Михайленко Д.Г.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “ 28 ” 04 2025 року № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи 6 червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Визначення особливостей кадрової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства; аналіз впливу глобалізації та міжнародного середовища на управління персоналом; дослідження вимог до компетенцій кадрів для ефективної зовнішньоекономічної взаємодії; оцінка кадрових ризиків та бар'єрів у міжнародній діяльності; розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності ЗЕД

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	ВСТУП	5.06
2	РОЗДІЛ 1.Теоретичні основи	1.05
3	РОЗДІЛ 2.Аналітико-рекомендаційний розділ	24.05
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	5.06
5	ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	5.06

5. Дата видачі завдання __31.03.2025_____

Студент

І.Р Мірошніченко

підпис

ініціали, прізвище

Керівник роботи

Михайленко Д.Г.

підпис

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 55 с., 7 рис., 9 табл., 39 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: кадрова політика, зовнішньоекономічна діяльність, управління персоналом, міжнародна інтеграція, конкурентоспроможність, ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Мета роботи – розробка рекомендацій щодо формування ефективної кадрової політики підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням сучасних викликів.

Методи дослідження – системний і порівняльний аналіз, що були застосовані для вивчення кадрової політики в контексті ЗЕД (розділ 1); економіко-статистичні та графічні методи, які дозволили проаналізувати чисельність, структуру персоналу та кадрові процеси на прикладі ТОВ «БК «НОВО-БУД» ; методи моделювання й розробки практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення кадрової політики з урахуванням міжнародного контексту (розділ).

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади кадрової політики підприємства в умовах глобалізації та воєнного стану, проведено аналіз системи управління персоналом на прикладі ТОВ «БК «НОВО-БУД», визначено ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність кадрової стратегії. Розроблено заходи щодо вдосконалення кадрової політики підприємства в умовах ЗЕД з акцентом на підвищення кваліфікації персоналу, формування міжкультурної компетентності та посилення конкурентних переваг.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності ЗЕД, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, розширенню присутності на міжнародному ринку та забезпеченню стійкого розвитку в умовах глобальної невизначеності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.....	8
1.1. Теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві.....	8
1.2. Особливості кадрової політики підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.....	13
Висновки за першим розділом.....	18
РОЗДІЛ 2. Аналіз будівельного ринку та особливостей кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» в умовах зовнішньоекономічної діяльності.....	20
2.1. Аналіз будівельного ринку України.....	20
2.2. Загальна та кадрова політика ТОВ «БК «НОВО-БУД».....	28
2.3. Рекомендаційні заходи щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» з урахуванням розвитку зовнішньоекономічної діяльності ..	42
Висновки за другим розділом.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції українських підприємств у світову економіку важливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Враховуючи виклики, спричинені воєнним станом, змінами у міжнародному законодавстві та високою конкуренцією на зовнішніх ринках, підприємства повинні адаптувати свою кадрову стратегію до нових умов. Роль кадрової політики полягає у забезпеченні підприємств кваліфікованими фахівцями, здатними реалізовувати ЗЕД, володіти мовною, правовою та культурною компетенціями, а також швидко реагувати на зміни глобального середовища.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності потребує від персоналу не лише глибоких професійних знань, а й здатності працювати в умовах багатофакторної невизначеності, формувати ефективну міжкультурну комунікацію та приймати рішення в контексті міжнародного бізнесу. У зв'язку з цим кадрова політика має бути спрямована на відбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу, здатного забезпечити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Аналіз наукових джерел засвідчує зростаючий інтерес дослідників до питань кадрової політики в умовах інтеграційних процесів. У роботах вітчизняних та зарубіжних авторів – таких як О. Амоша, В. Геєць, О. Гудзь, В. Іноземцев, Л. Козаченко, О. Кузьмін, І. Лукінов, Л. Семів, Т. Чернова та інших – висвітлено сучасні підходи до управління персоналом, роль людського капіталу в економіці знань, методи підвищення ефективності кадрової політики та впровадження інноваційних технологій в управлінні персоналом.

Мета роботи – розробити теоретико-практичні засади формування кадрової політики підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням сучасних викликів і перспектив.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність та значення кадрової політики в діяльності підприємства;
- охарактеризувати особливості формування кадрової політики у сфері ЗЕД;
- проаналізувати кадрову політику на прикладі діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД»;
- оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на систему управління персоналом;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення кадрової політики підприємства з урахуванням зовнішньоекономічного контексту.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – процес формування кадрової політики підприємства ТОВ «БК «НОВО-БУД» у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: системний аналіз – для дослідження кадрової політики як цілісного явища в контексті ЗЕД; порівняльний аналіз – для виявлення особливостей кадрових стратегій вітчизняних і зарубіжних компаній; графічний – для візуалізації структури та динаміки кадрових процесів; індукція і дедукція – для формулювання загальних висновків на основі аналізу окремих випадків; економіко-статистичний – для аналізу чисельності, структури персоналу та ефективності кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД».

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність і об'єктивність дослідження, а також сформулювати обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємства у сфері ЗЕД.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні основи формування кадрової політики на підприємстві

Процес управління персоналом є однією з ключових складових у загальній системі управління підприємством. Його складність пояснюється тим, що працівники, як носії інтелектуального і трудового потенціалу, відрізняються від інших елементів системи – зокрема, матеріальних або фінансових ресурсів – і потребують особливих підходів з боку менеджменту [8, с. 219].

Система управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних елементів, серед яких можна виділити основні напрями, етапи, принципи, форми й методи взаємодії з трудовими ресурсами. Усі ці компоненти формують єдину управлінську структуру, що забезпечує ефективну реалізацію кадрової політики в межах підприємств, організацій і установ [9, с. 5].

У межах організаційної структури підприємства функції управління персоналом реалізуються через діяльність управлінського апарату, який виконує як загальні, так і специфічні функції. До загальних належать планування, організація, стимулювання працівників та контроль за їх діяльністю. Ці функції властиві всім рівням управління — незалежно від того, чи йдеться про лінійних керівників, чи про функціональні служби, — і виконуються відповідно до встановлених обов'язків і повноважень. Специфічні функції формуються з урахуванням розподілу завдань між структурними підрозділами організації та окремими виконавцями [9, с. 13].

Ключовим викликом для керівництва сучасного підприємства є залучення компетентних і професійно підготовлених фахівців, здатних об'єднатися навколо спільної мети, ефективно співпрацювати для досягнення високих соціально-економічних результатів та забезпечення стабільності організації в умовах мінливого й часто нестабільного ринкового середовища.

У цьому контексті суттєве значення має кадрова політика, яка виступає одним із провідних напрямів управлінської діяльності підприємства [18, с. 63].

Поняття «кадрова політика» у науковій літературі та управлінській практиці трактується по-різному. Це зумовлено тим, що одні автори розглядають її як стратегічний напрям у роботі з персоналом, спрямований на досягнення довгострокових цілей організації, тоді як інші ототожнюють її із сукупністю поточних дій і процедур, пов'язаних з кадровим адмініструванням.

На думку Шаповала О. А., кадрова політика – це системно організована діяльність у сфері персоналу, спрямована на забезпечення реалізації цілей організації через формування ефективного кадрового потенціалу. Такий потенціал має бути здатним оперативно адаптуватися до змін ринкових вимог та сприяти реалізації стратегічних програм розвитку з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу [36, с. 713].

Кадрова політика підприємства становить важливу складову системи управління персоналом і охоплює низку базових принципів, якими керуються відповідні структурні підрозділи при реалізації кадрової стратегії. Це поняття відображає загальний напрямок діяльності щодо роботи з трудовими ресурсами, а також визначає ключові підходи до формування та реалізації політики у сфері праці [20, с. 179].

Згідно з позицією Ліганенка І. В. та Стойнової М. Г., кадрова політика розглядається як усталений елемент кадрового менеджменту в національній практиці, що відображає ставлення підприємства до своїх працівників і втілюється через різноманітні інструменти управлінського впливу, орієнтовані на досягнення конкретних організаційних завдань [18, с. 64].

Також кадрова політика трактується як система управлінських дій, що ґрунтується на нормативних процедурах, організаційних традиціях та практиках і охоплює весь спектр кадрової роботи – від підбору персоналу, підвищення кваліфікації та ефективного розміщення кадрів до стимулювання, кар'єрного зростання та форм оплати праці [29, с. 41].

У більш широкому значенні кадрова політика розглядається як цілісна й формалізована система заходів, що реалізується в межах соціально-економічної структури підприємства для забезпечення якісного та кількісного складу трудових ресурсів. Вона спрямована на підвищення продуктивності праці, створення умов для професійної самореалізації працівників, розвиток їхнього потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації [19, с. 185].

Кадрова політика підприємства має на меті досягнення узгодженості між потребою в утриманні кваліфікованого персоналу та його професійному розвитку з одного боку, та стратегічними завданнями підприємства — з іншого. При цьому обов'язковим є дотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх нормативних актів. У цьому контексті кадрова політика виступає важливим елементом системного управління персоналом, що виконує роль інструменту стратегічного впливу [20, с. 180].

На сучасному етапі до ключових завдань кадрової політики відносять:

- залучення трудових ресурсів до активної участі в реалізації соціальних, економічних і політичних трансформацій, мобілізуючи населення до продуктивної діяльності;

- укомплектування всіх сфер державного, соціального й економічного життя фахівцями, які мають необхідні компетенції, розуміють потребу в якісних змінах і здатні їх впроваджувати;

- забезпечення постійного оновлення персоналу в економічному, соціокультурному та управлінському середовищі, а також підвищення професійного рівня й соціальної відповідальності керівних працівників [16, с. 357].

Форму реалізації кадрової політики визначає ступінь усвідомлення підприємством базових принципів і стандартів кадрової роботи. Відповідно до цього виділяють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, а також активна, яка, у свою чергу, може мати раціональне або авантюрне спрямування [30, с. 16].

Основним завданням кадрової політики є побудова такої системи управління людськими ресурсами, яка б ґрунтувалася не лише на адміністративному впливі, а й на механізмах економічного стимулювання та соціального захисту працівників. Її сутність полягає у досягненні балансу між інтересами персоналу та стратегічними цілями підприємства. Такий підхід спрямований на підвищення продуктивності праці, зростання обсягів виробництва, покращення ефективності господарювання та забезпечення стабільних економічних результатів на основі досягнутих показників діяльності [18, с. 66].

На зміст і специфіку кадрової політики значний вплив має сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів. До них належать, зокрема, соціально-економічна ситуація в країні, стан ринку праці, внутрішня організаційна структура, кадровий потенціал, культура управління, рівень мотивації працівників тощо. Узагальнена система таких чинників подана в таблиці 1.1. [18, с. 66].

Сучасне бачення кадрової політики підприємства ґрунтується на системі фундаментальних принципів, що забезпечують її обґрунтованість, відповідність стратегічним цілям організації та соціальну відповідальність. Така політика формується з урахуванням специфіки ринку праці, на якому функціонує підприємство, та передбачає спрямованість на його певні сегменти для досягнення конкретних управлінських цілей [20, с. 179].

Кадрова політика має структурований характер і охоплює низку взаємопов'язаних напрямів діяльності, кожен з яких виконує власну функцію в загальній системі управління персоналом. До таких складових політик належать:

- а) загальна кадрова політика;
- б) політика оцінювання та професійного розвитку персоналу;
- в) політика управління трудовими ресурсами;
- г) політика мотивації та системи винагород;
- д) політика регулювання трудових відносин;

- е) політика формування організаційної культури;
- є) політика комунікації всередині колективу;
- ж) політика у сфері охорони праці та соціального забезпечення персоналу [20, с. 179].

Таблиця 1.1 – Чинники впливу на кадрову політику

Чинники	Параметри
Стратегія організації	Стратегія: – інновацій; – підвищення якості; – зниження витрат; – застосування нових технологій; – турботи про споживача; – організаційної реструктуризації
Життєвий цикл організації	Стадії формування, росту, зрілості та кризи
Розмір організації	Макро, мікро, максі
Стиль управління та керівництва	Авторитарний, демократичний, ліберальний, централізація та децентралізація
Рівень персонало-технологій	сучасний або традиційний
Фактори зовнішнього середовища	– ситуація на ринку праці; – особливості законодавства; – конкуренти; – споживачі

Кадрова політика має на меті не лише регулювання поточних процесів, а й створення передумов для підвищення адаптивності компанії до змін, що відбуваються на ринку, з урахуванням перспектив її подальшого розвитку.

До ключових характеристик кадрової політики організації можна віднести такі:

- а) її інтеграція із загальною стратегією розвитку підприємства;
- б) орієнтація на довготривалу перспективу;

- в) визнання персоналу як важливого стратегічного ресурсу;
- г) наявність чітко сформульованої філософії щодо взаємодії з працівниками;
- д) узгодженість і системність функцій і процедур, які реалізуються в межах роботи з персоналом [20, с. 179].

Таким чином, кадрова політика дедалі більше розглядається як стратегічний інструмент, що сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Сучасні підходи до управління персоналом набули більш комплексного та гнучкого характеру, а більшість науковців розглядають управління людськими ресурсами через призму якісних критеріїв, що відрізняють його від традиційних моделей.

Зокрема, серед ключових змін у сучасній концепції виокремлюють такі принципи:

- а) переорієнтація з акценту на зниження витрат до більш ефективного використання потенціалу працівників;
- б) зміна системи контролю — з жорсткого зовнішнього на систему самоконтролю, що ґрунтується на внутрішній відповідальності персоналу;
- в) розвиток організаційних форм — перехід від бюрократичних і централізованих структур до більш гнучких, адаптивних і децентралізованих моделей управління [17, с. 36].

Крім того, фахівці підкреслюють зростання ролі аналітичної складової в роботі кадрових підрозділів. Ця тенденція стала особливо помітною протягом останніх двадцяти років, що свідчить про переосмислення місця та функцій кадрової політики в системі управління підприємством [17, с. 36].

1.2. Особливості кадрової політики підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Кадрова політика посідає важливе місце в забезпеченні ефективної діяльності підприємства, адже саме вона визначає підходи до формування,

розвитку та використання персоналу. Рівень організації трудового процесу, а також здатність підприємства реалізовувати свій людський потенціал значною мірою впливають на кінцеві результати господарської діяльності. Водночас нестабільність економічної ситуації в Україні та світі, спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми кризовими чинниками, зумовила низку проблем на ринку праці. Серед них — дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили, зниження рівня професійної підготовки кадрів, а також посилення соціальних і організаційних трансформацій, які безпосередньо впливають на кадрову політику підприємств.

У сучасних умовах система управління персоналом стикається з потребою адаптації до нових викликів, серед яких — наслідки пандемії, воєнні дії, трудова міграція та структурні зміни в економіці. Відтак кадрова політика потребує перегляду підходів, які раніше вважалися ефективними. Дослідники в галузі управління персоналом зазначають, що багато методів і принципів, які застосовувалися до кризових подій, нині або втратили свою ефективність, або вимагають серйозної трансформації відповідно до нових реалій [29, с. 42].

Сприятливі умови для результативної праці персоналу не виникають самостійно — їх формування та підтримка потребують систематичних управлінських зусиль і відповідних ресурсів. Це зумовлює необхідність постійної уваги з боку керівництва підприємства до питань кадрової політики, створення профільних структурних підрозділів, підготовки управлінців різного рівня за спеціалізованими програмами, вивчення міжнародного досвіду в галузі управління персоналом і поступового вдосконалення підходів до роботи з кадрами [9, с. 4].

Розробка кадрової політики є складною і багатокомпонентною управлінською задачею, яка потребує наукового обґрунтування, нормативно-правової бази та належної організаційно-адміністративної підтримки. У цьому процесі поєднуються аналітичні, правові та стратегічні компоненти, що забезпечують узгодженість кадрових рішень із загальними цілями розвитку організації.

Сучасні умови господарювання висувають певні вимоги до формування кадрової політики підприємств, серед яких виокремлюють такі [19, с. 185]:

1. Кадрова політика має відповідати загальній стратегії розвитку організації та бути засобом її реалізації.
2. Вона повинна бути гнучкою – тобто з одного боку забезпечувати стабільність і прогнозованість для працівників, а з іншого – оперативно адаптуватися до змін тактичних завдань, виробничих процесів і зовнішньоекономічного середовища.
3. Кадрова політика має враховувати економічні можливості підприємства, адже підготовка, розвиток і утримання персоналу потребують фінансових витрат.
4. Необхідним є індивідуальний підхід до працівників – з урахуванням їхніх професійних, мотиваційних та особистісних особливостей.

Отже, кадрова політика повинна формуватись як система роботи з персоналом, яка спрямована не лише на досягнення економічних результатів, але й на забезпечення соціальної стабільності, правових гарантій і дотримання чинного трудового законодавства.

Оновлення трудового законодавства, яке відбулося під час воєнного стану, суттєво вплинуло на підходи до управління персоналом. Основні зміни викладено в таблиці 1.2. [33, с. 86].

У період воєнного стану трудове законодавство України зазнало суттєвих змін, що потребує адаптації кадрової політики підприємств до нових реалій. Її ефективність має забезпечувати не лише відповідність умовам, що склалися внаслідок військових дій, але й відповідати нормам чинного законодавства [33, с. 86].

Нестабільність економічної ситуації призвела до зростання навантаження на працівників, які змушені працювати більше, отримуючи при цьому меншу винагороду. Це супроводжується підвищенням рівня тривожності через страх втратити роботу та фінансову нестабільність. У таких умовах на менеджерів із персоналу покладено завдання налагодження

ефективної внутрішньої комунікації, виявлення актуальних мотивацій працівників, формування позитивного психологічного клімату в колективах з метою зменшення стресу та підвищення задоволеності роботою. Керівництво компанії, зокрема директор та його заступники, мають чітко інформувати управлінський персонал про стратегічні пріоритети та цінності підприємства, які обов'язково слід доводити до відома всіх працівників [10, с. 47].

Таблиця 1.2. – Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану

Напрямок трудового регулювання	Зміни
Укладання трудового договору	Дозволяється письмова форма за домовленістю сторін. Можна укладати строкові договори на період воєнного стану, зокрема для заміни відсутніх працівників.
Випробувальний термін	Можна встановлювати всім працівникам, включно з особами з інвалідністю, неповнолітніми, вагітними, самотніми матерями, ВПО тощо.
Зміна умов праці	Роботодавець має право перевести працівника на іншу посаду чи в іншу місцевість без його згоди, якщо це пов'язано з ліквідацією наслідків бойових дій і не суперечить стану здоров'я. Оплата — не нижча від середньої.
Робочий час і відпочинок	На об'єктах критичної інфраструктури дозволено збільшити робочий тиждень до 60 годин з відповідною оплатою. Роботодавець самостійно визначає режим роботи. Для окремих працівників передбачено скорочення до 40 годин.
Відпустки	Відпустка може обмежуватись 24 днями. Можлива відмова у наданні за попередні роки. Працівники мають право на неоплачувану відпустку до 90 днів при виїзді за кордон або отриманні статусу ВПО.
Робота вночі та в небезпечних умовах	Заборонено залучати без згоди вагітних жінок, матерів дітей до року та осіб з інвалідністю. Інші категорії можуть залучатись до нічних, надурочних та шкідливих робіт. Скорочений час для нічної роботи скасовано.
Виплата заробітної плати	Зарплата має виплачуватись вчасно. Якщо виникла затримка через бойові дії, виплата здійснюється після відновлення роботи підприємства.

Серед основних напрямів кадрової політики в умовах економічної нестабільності особливої актуальності набувають: збереження робочих місць, впровадження гнучких графіків роботи, зменшення рівня стресу серед персоналу, контроль за продуктивністю праці та якістю виробленої продукції або наданих послуг. Екстремальні умови дозволяють керівникам краще

ідентифікувати працівників, які демонструють високу ефективність та готовність до багатофункціональної діяльності. Такі фахівці мають розглядатися як цінні ресурси, для яких доцільно створити систему заохочень, включаючи пільги та бонуси, що підкреслюють їхню значущість для організації [10, с. 51].

Оскільки рівень продуктивності та якість виконуваної роботи значною мірою залежать від побудови системи мотивації, виникає необхідність розробки нової моделі стимулювання. Вона має бути простою у впровадженні, зрозумілою для працівників і водночас ефективною з точки зору досягнення цілей підприємства.

У період економічної нестабільності, як зазначає М. Морозова, важливо акцентувати увагу на застосуванні комплексного підходу до мотивації персоналу. Серед основних методів впливу вона виокремлює такі напрями:

а) матеріальне заохочення як інструмент прямої винагороди за досягнення результатів;

б) моральне стимулювання — визнання, подяки, публічне схвалення тощо;

в) персоніфікований підхід до кожного співробітника з урахуванням його цінностей і потреб;

г) управлінська мотивація через побудову ефективного робочого процесу, формування зрозумілих завдань та адекватних методів управління;

д) вплив на працівника через формування корпоративної культури, прозорі системи інформування, поширення цінностей і переконань організації [21, с. 50].

Окрім зазначених методів, при формуванні сучасної системи мотивації доцільно враховувати і чинники, пов'язані з умовами праці, зокрема безпекою, психологічною стабільністю та емоційним комфортом. Також мають значення рівень довіри в колективі, якість управлінських рішень,

відкритість до змін, рівень задоволеності оплатою праці та взаємини між працівниками й керівництвом [21, с. 50].

Таким чином, здатність підприємства ефективно функціонувати в сучасних умовах безпосередньо залежить від якості управління персоналом, а зокрема — від рівня розвитку й впровадження кадрової політики. Розробка ефективної кадрової стратегії, адаптованої до сучасних викликів, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стабільності на ринку товарів і послуг. Проте в реальному секторі економіки України кадрова політика часто здійснюється на інтуїтивному рівні, без належного аналізу, прогнозування або врахування науково обґрунтованих рекомендацій.

Для того щоб кадрова політика виконувала стратегічну функцію, підприємствам необхідно впроваджувати системний аналіз кадрового потенціалу, вчасно ідентифікувати потреби в персоналі та підходити до розробки кадрової політики з позиції довгострокового планування.

Висновки за першим розділом

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади формування кадрової політики на підприємстві як складової стратегічного управління персоналом. З'ясовано, що кадрова політика є не лише сукупністю адміністративних процедур, а й важливим інструментом реалізації загальної стратегії підприємства. Вона визначає загальний підхід до взаємодії з персоналом, включаючи підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, оцінювання та забезпечення умов праці. Особливе значення у сучасних умовах набувають принципи гнучкості, адаптивності до зовнішніх викликів, соціальної відповідальності та правової відповідності кадрової діяльності.

Також у розділі проаналізовано фактори, що впливають на кадрову політику, зокрема: стратегія підприємства, його організаційна структура, стиль керівництва, ринкова кон'юнктура та законодавче середовище. З огляду на сучасні виклики, включаючи економічну нестабільність, війну, зміну трудового законодавства, кадрова політика має бути орієнтована на

збереження ключових працівників, підвищення мотивації, впровадження ефективної моделі стимулювання та створення позитивного психологічного клімату. Системність, стратегічне бачення і персоналізований підхід є ключовими умовами її результативності в умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОГО РИНКУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БК «НОВО-БУД» В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Аналіз будівельного ринку України

До повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році будівельна галузь країни демонструвала впевнену динаміку зростання та мала значний потенціал розвитку [29]. Станом на той період, обсяг ринку будівельних матеріалів оцінювався приблизно в 16 мільярдів доларів США, а кількість залучених працівників перевищувала 130 тисяч осіб. Щорічне зростання ринку становило близько 10%, що давало змогу не лише забезпечувати внутрішній попит, а й експортувати до 5% продукції. У 2021 році загальний обсяг виконаних будівельних робіт сягнув 149 мільярдів гривень [31].

Однак початок широкомасштабної війни суттєво змінив структуру і географію діяльності будівельного ринку. Військові дії призвели до значного впливу на кадрову сферу, нормативно-правову базу, а також трансформували напрями розвитку компаній у галузі у 2022–2023 роках. За різними оцінками, сукупні втрати будівельного сектору перевищили 150 мільярдів доларів США. Найбільші збитки зазнали такі напрями: житловий фонд – понад 56 мільярдів доларів, об'єкти інфраструктури – близько 37 мільярдів, а промислові потужності – ще понад 12 мільярдів доларів США.

Внаслідок бойових дій було знищено приблизно 15% виробничих об'єктів, що виготовляли будівельні матеріали, зокрема у таких сегментах, як металопрокат і сухі будівельні суміші.

У 2022 році обсяг будівельного ринку суттєво скоротився – приблизно на 65%. Однак вже у 2023 році спостерігалось поступове відновлення галузі: ринок будівельних матеріалів і послуг почав зростати, і за підсумками року очікувалося збільшення обсягів приблизно на 25%. При цьому сегмент житлової нерухомості в гривневому еквіваленті зберігся на рівні попереднього

року, а нежитлова нерухомість продемонструвала приріст у 15%. Найбільш динамічне зростання зафіксовано у сфері інженерних споруд – на 40% [2].

Унаслідок війни відбулося суттєве переформатування попиту на нові житлові об'єкти в Україні. Найглибше скорочення обсягів будівництва зафіксовано в прифронтових регіонах, де зведення житла зменшилося майже на 90%. У центральній частині країни спад склав близько 70%, тоді як західні області продемонстрували зростання обсягів будівництва на рівні 15%. Таке зміщення активності пояснюється переміщенням підприємств, збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб, а також поживавленням попиту на рекреаційну нерухомість у Карпатському регіоні [2].

Первинний ринок житлової нерухомості на сьогодні сконцентровано переважно в західних областях. Девелопери в інших регіонах здебільшого спрямовують зусилля на завершення тих проєктів, які було розпочато ще до початку широкомасштабного вторгнення. Запуск нових будівельних ініціатив наразі є рідкістю, оскільки інвестори демонструють обережність і не поспішають розпочинати нові проєкти, віддаючи перевагу вичікувальній тактиці.

У центральних, північних і східних регіонах зростає попит на відновлювальні будівельні роботи – насамперед ідеться про реконструкцію житлових і комерційних приміщень, які зазнали пошкоджень унаслідок бойових дій. Підприємства, що постраждали, потребують відновлення своїх об'єктів для повернення до повноцінної господарської діяльності.

Серед найактивніших напрямів сучасного будівництва слід виокремити реалізацію проєктів з відновлення інфраструктурних споруд – мостів, лікарень, шкіл та інших соціально важливих об'єктів. Фінансування таких ініціатив здійснюється за підтримки державного бюджету, а також за рахунок міжнародної технічної та фінансової допомоги.

У контексті нових викликів, спричинених війною, у будівельній галузі України сформувався новий функціональний напрям – виробництво модульних залізобетонних укриттів. Ці конструкції призначені для

оперативного захисту цивільного населення під час повітряних тривог, обстрілів та інших загроз безпеці.

У період 2022–2023 років вартість будівництва суттєво зросла – приблизно на 53%, що безпосередньо позначилося на підвищенні цін у секторі первинної нерухомості. Подальше зростання вартості прогнозується з огляду на вплив таких чинників, як інфляція та збільшення попиту на будівельно-монтажні роботи [2].

Постачальники, які до війни імпортували будівельні матеріали з РФ та Білорусі (зокрема металопрокат, скло, цемент, сендвіч-панелі, бітум), були змушені шукати альтернативні джерела. Основними постачальниками наразі виступають країни Європейського Союзу та Туреччина.

Блокування морських портів України унеможливило традиційні логістичні маршрути морем. У зв'язку з цим, більшість імпортованих матеріалів – таких як оздоблювальні вироби, будівельна хімія та металопрокат – надходить через територію Румунії. Це, своєю чергою, призвело до зростання логістичних витрат і, відповідно, кінцевої вартості продукції.

У кінці 2023 року український ринок будівельних матеріалів зіткнувся з новими логістичними труднощами. Через дії перевізників із Польщі та Словаччини, які блокували прикордонні переходи, виникли затримки з імпортом сировини та будматеріалів. Це призвело не лише до зростання їх вартості, а й до подовження термінів доставки, що ускладнило забезпечення стабільного будівельного процесу.

В умовах повномасштабної війни чисельність працездатного населення в Україні скоротилася приблизно на 35%. Це стало наслідком мобілізації та виїзду за кордон значної частини кваліфікованих працівників, зокрема будівельних спеціальностей. Навіть попри суттєве скорочення обсягів будівництва, дефіцит кадрів уже зараз є помітним. У майбутньому очікується, що ця ситуація призведе до підвищення рівня заробітної плати, що, у свою чергу, вплине на зростання собівартості будівництва. Проте підвищення оплати праці не усуне структурної проблеми нестачі кваліфікованих фахівців.

У відповідь на кадрову кризу в галузі зростає інтерес до технологій швидкого будівництва, які дозволяють зменшити потребу в значній кількості робочої сили. Наприклад, використання сендвіч-панелей дає змогу реалізовувати проєкти з меншими трудовими витратами порівняно з традиційними методами будівництва.

З огляду на масштаб завдань, пов'язаних із післявоєнною відбудовою країни, у подальшому очікується зростання потреби в будівельних кадрах. Це, ймовірно, призведе до залучення працівників з-за кордону – зокрема, фахівців із країн ЄС, а також робітників з Азії.

Щодо змін у регуляторному полі, останні роки засвідчили тенденцію до підвищення стандартів безпеки та енергоефективності в будівництві. Наприклад, оновлений Закон № 2486-IX містить норми щодо обов'язкового облаштування захисних укриттів (бомбосховищ) у новозбудованих об'єктах. Крім того, згідно з оновленнями у ДБН В.2.6-31:2021, мінімальні вимоги до термічного опору огорожувальних конструкцій було підвищено в середньому на 28% [24; 32].

На даному етапі більшість українських інвесторів орієнтуються на майбутнє відновлення інфраструктури та активно здійснюють розрахунки вартості будівельних проєктів. Проте через триваючі бойові дії ухвалення рішень про запуск нових об'єктів здебільшого відкладається до моменту стабілізації безпекової ситуації.

Паралельно з цим міжнародні фінансові установи виявляють зацікавленість у процесах відбудови України та починають поступово інтегруватися в український ринок. Одними з ключових умов надання фінансування для реалізації повоєнних проєктів визначено прозорість виконання робіт і оперативність їх реалізації. У зв'язку з цим міжнародні донори уже сьогодні формують партнерські відносини з перевіреними українськими компаніями, які мають досвід роботи з європейськими матеріалами, технологіями та стандартами. Це дозволяє створювати об'єкти

сучасного рівня – енергоефективні, привабливі з архітектурної точки зору та відповідні до вимог сталого будівництва.

Українські підприємства демонструють поступове відновлення ділової активності. Незважаючи на наявні ризики, пов’язані з безпекою, а також на труднощі з логістикою – зокрема перетин кордону – опитані представники бізнесу прогнозують помірне зростання обсягів виробництва продукції та надання послуг у найближчому періоді. Загальна оцінка перспектив розвитку компаній залишається позитивною. При цьому спостерігається тенденція до покращення інфляційних очікувань, хоча прогнози щодо курсу національної валюти дещо погіршилися.

У II кварталі 2024 року індикатор ділової впевненості у сфері будівництва знизився на 1,1% порівняно з початком року і становив 40,9% (рис. 2.1) [6].

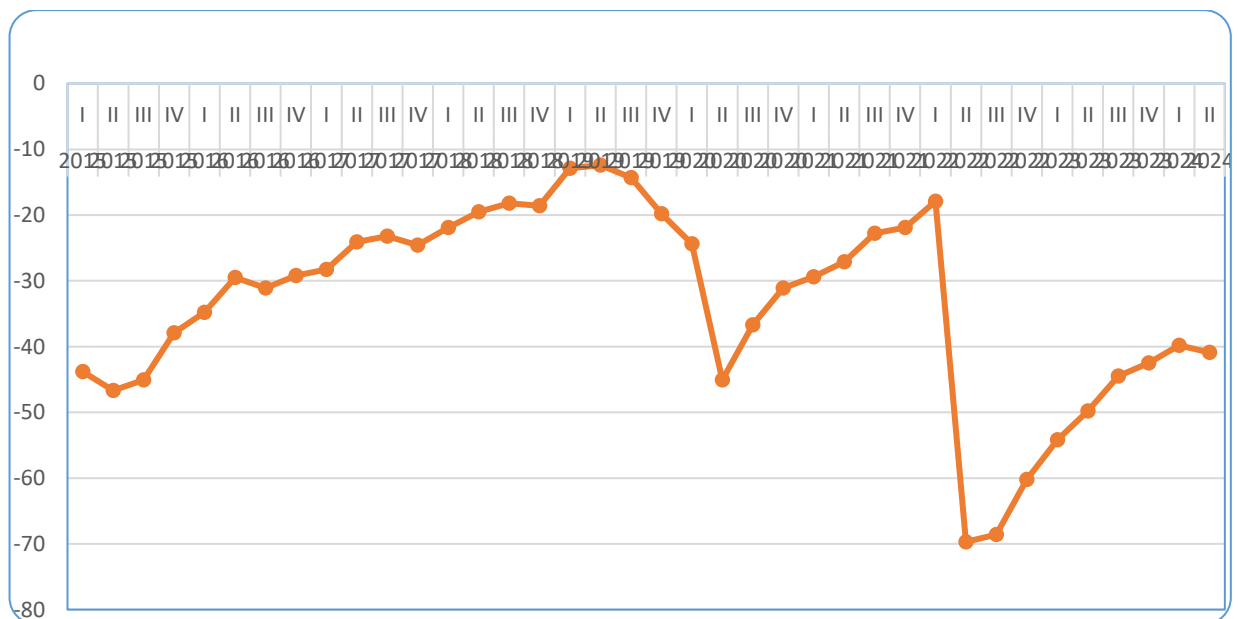


Рис. 2.1 – Індикатор ділової впевненості в будівництві

Згідно з даними Державної служби статистики України, у поточному періоді показник, що відображає оцінку браку замовлень у будівельній галузі, погіршився на 3 відсоткові пункти, сягнувши рівня -53%. Аналіз результатів опитування засвідчує, що 54% будівельних компаній розцінюють наявний

обсяг замовлень як недостатній, тоді як 45% респондентів вважають його прийнятним з урахуванням сезонних коливань попиту (рис. 2.2) [6].

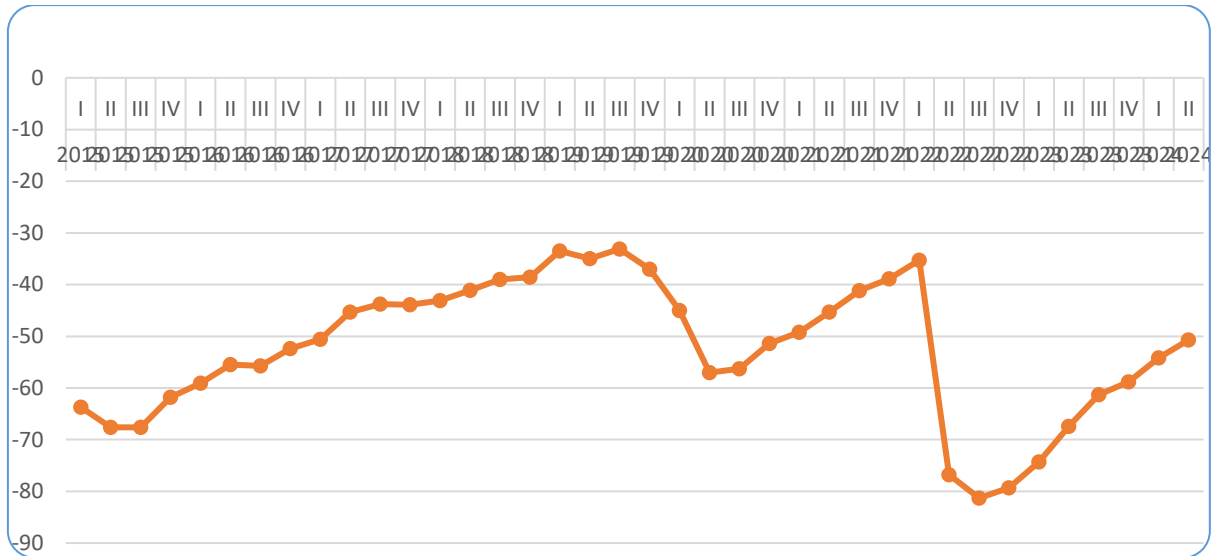


Рис. 2.2 – Оцінка поточного обсягу замовлень

Одним із найвагоміших чинників, що суттєво впливає на скорочення чисельності працівників у будівельній галузі, є мобілізація. Цей фактор респонденти визнають головним у нинішній ситуації, зазначаючи його як визначальний у зниженні трудових ресурсів на будівельних майданчиках. Прогнозні оцінки на період з квітня по червень 2024 року свідчать про очікуване зниження чисельності персоналу на 31%, що підтверджує загальнонаціональну тенденцію до зменшення доступної робочої сили в секторі (рис. 2.3.) [6].

Нестача кваліфікованих спеціалістів фіксується практично в усіх напрямках будівельної діяльності. Особливо критичний дефіцит спостерігається серед працівників, які займаються монолітним будівництвом, електромонтажем, сантехнічними роботами, фасадними оздобленнями, а також серед операторів важкої будівельної техніки. Попит на такі професії настільки високий, що кожен досвідчений спеціаліст має надзвичайно високу цінність для роботодавців.

Тривалий період активної мобілізації, який Україна переживає з початку повномасштабного вторгнення, значною мірою впливає на стан будівельного сектору. Через високий рівень фізичної підготовки та наявність технічних

навичок будівельники часто потрапляють до перших хвиль призову. Це призводить не лише до зменшення кадрового потенціалу галузі, а й ускладнює виконання поточних будівельних робіт і реалізацію запланованих інфраструктурних проєктів.

За нинішніх умов компанії, що працюють у сфері будівництва, змушені переглядати підходи до управління персоналом, включаючи стратегії найму. Вони дедалі активніше інвестують у підвищення кваліфікації працівників та освоєння нових професій. Одночасно з цим зростає інтерес до технологічних рішень, які дозволяють зменшити потребу у великій кількості робочої сили. Йдеться, зокрема, про впровадження автоматизованих систем і використання сучасного високоефективного обладнання, що оптимізує основні виробничі процеси.

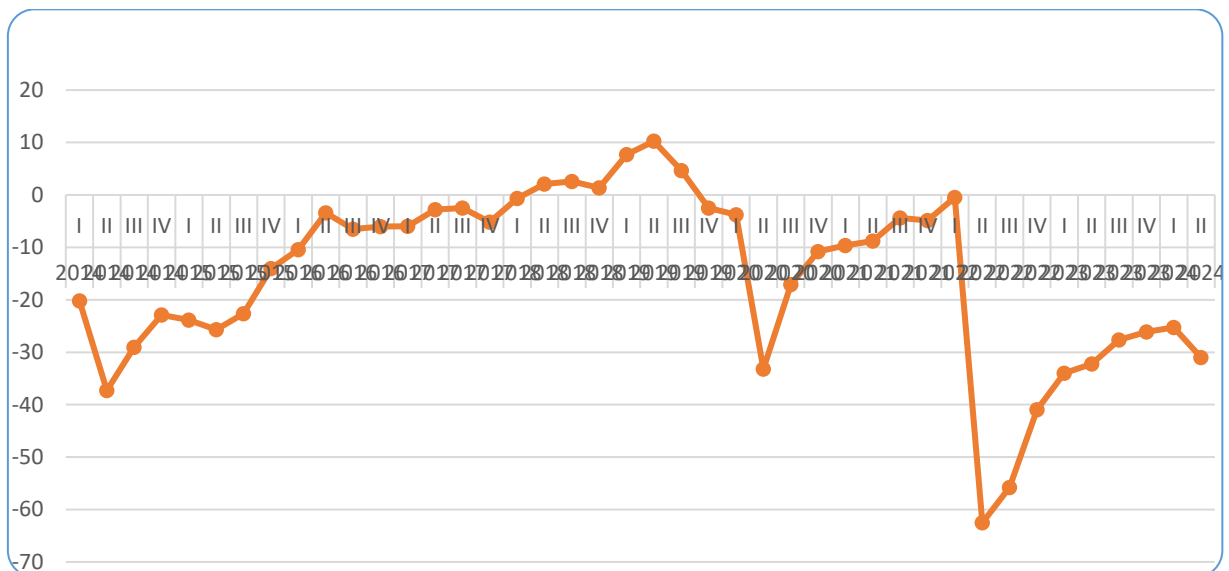


Рис. 2.3 – Очікувані зміни кількості працівників на будівельних підприємствах

Можливість бронювання працівників у приватному будівельному секторі надається лише за умови їхньої безпосередньої участі у відновлювальних роботах на об'єктах житлової інфраструктури, зруйнованої внаслідок бойових дій, або під час будівництва критично важливих для країни об'єктів. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на реалізації національно значущих проєктів, однак він не розв'язує проблему загального браку кваліфікованої робочої сили.

Затяжний процес пошуку персоналу істотно сповільнює темпи реалізації будівельних робіт, що, у свою чергу, впливає на дотримання графіків введення об'єктів в експлуатацію. Крім того, будівельні компанії змушені підвищувати заробітну плату, щоб привабити спеціалістів, а це, разом зі зростанням вартості будівельних матеріалів, суттєво підвищує загальну собівартість будівництва. У деяких сегментах ринку ціни на матеріали зросли на 30–200%, що суттєво позначається на вартості квадратного метра житла, роблячи його менш доступним для населення [2].

У 2024 році кадровий дефіцит у будівельній галузі набуває ще гострішого характеру. Це загрожує новими затримками в завершенні об'єктів, що, за умов стабільно високого попиту на житло, може призвести до подальшого зростання цін на ринку первинної нерухомості.

У 2024 році будівельна галузь України зосереджує свої зусилля на трьох основних векторах: відновленні зруйнованої інфраструктури, активізації житлового будівництва та підтримці промислових об'єктів. Незважаючи на економічну нестабільність і супутні виклики, сектор зберігає суттєвий потенціал для подальшого зростання. Вирішальними чинниками для реалізації цього потенціалу залишаються державна підтримка, ефективна співпраця з міжнародними партнерами та залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів.

Разом із цим підприємства галузі змушені долати два ключові бар'єри: нестачу кваліфікованого персоналу та високі ціни на будівельні матеріали. Причини такої ситуації криються як у глобальних інфляційних процесах, так і в труднощах логістики, що впливають на стабільність постачання. Для зменшення негативного впливу цих чинників важливо впроваджувати ефективні підходи до управління ресурсами, а також використовувати сучасні технологічні рішення та інновації. Саме ці дії сприятимуть стабілізації ситуації в будівельному секторі й дозволять забезпечити його стійкий розвиток навіть у складних умовах.

2.2. Загальна характеристика та кадрова політика ТОВ «БК «НОВО-БУД»
ТОВ «БК «НОВО-БУД» код ЄДРПОУ 42450171, дата реєстрації 06.09.2018.

Розмір статутного капіталу 422 000,00 грн.

Основні види діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД»

- будівництво споруд;
- розбирання та знесення будівель;
- підготовка до будівництва;
- розвідувальне буріння;
- електротехнічні і монтажні роботи;
- монтаж систем опалення та водопостачання;
- інші монтажні та будівельні роботи;
- штукатурні роботи;
- столярні та теслярські роботи;
- роботи з покриття підлог та обробки стін;
- малярські та скляні роботи;
- інші оздоблювальні роботи;
- покрівельні роботи;
- будівельні роботи, не включені в інші категорії.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» є стабільною та фінансово самостійною організацією, що функціонує на основі власного балансу та має відкриті розрахункові, валютні й інші банківські рахунки. Господарська діяльність компанії здійснюється відповідно до положень чинного статуту та внутрішніх регламентів, які охоплюють ключові аспекти її операційної діяльності. У структуру майнового комплексу підприємства входять основні фонди, оборотні засоби, а також матеріальні й нематеріальні активи, облік яких ведеться у фінансовій звітності відповідно до вимог законодавства.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» визначає своєю стратегічною метою укріплення позицій на ринку будівельних послуг і поступове досягнення лідерства в галузі. Компанія орієнтується на стабільний розвиток, удосконалення якості сервісу та підвищення ефективності бізнес-процесів задля зростання своєї

конкурентоспроможності. Основні напрямки діяльності спрямовані на реалізацію таких ключових цілей:

- системне нарощування обсягів будівельних робіт для задоволення зростаючого попиту;
- розширення ринкової присутності шляхом збільшення клієнтської бази та освоєння нових видів будівництва;
- підвищення якості послуг за рахунок впровадження інноваційних технологій, професійного розвитку персоналу та дотримання галузевих стандартів;
- зменшення витрат на будівництво через раціональне використання ресурсів і оптимізацію виробничих процесів;
- зміцнення позитивного іміджу підприємства шляхом відповідального підходу до виконання зобов'язань, високої якості робіт і соціальної відповідальності;
- досягнення економічної ефективності та оперативності у виконанні проєктів через застосування сучасного обладнання й технологічних рішень.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» приділяє значну увагу формуванню оптимальної структури надаваних послуг, зосереджуючись на тих напрямках діяльності, які користуються стабільним попитом і мають високу ринкову привабливість. Вибір таких робіт орієнтований на забезпечення максимального прибутку підприємства та посилення його конкурентних переваг.

Перед впровадженням нових видів робіт компанія проводить комплексну оцінку їхньої економічної ефективності. На підготовчому етапі розраховуються витрати з урахуванням усіх необхідних ресурсів. Далі здійснюється ґрунтовне дослідження ринкової ситуації з метою оцінки потенційного прибутку залежно від цінової політики та витратної частини. Таке співставлення очікуваних витрат і доходів дозволяє зробити висновки щодо доцільності освоєння нових послуг ще до їх впровадження, що мінімізує ризики та сприяє зваженому прийняттю управлінських рішень.

Крім того, компанія активно працює над розширенням своєї діяльності, зміцнюючи співпрацю з провідними представниками будівельної галузі та залучаючи інвестиції для реалізації масштабних проєктів. Значний акцент робиться на впровадженні інноваційних рішень, які сприяють підвищенню ефективності будівельних процесів, зниженню витрат та покращенню якості кінцевого результату. Завдяки цьому ТОВ «БК «НОВО-БУД» утверджується як конкурентоспроможна компанія на ринку будівництва та надійний партнер для клієнтів і замовників.

ТОВ «БК «НОВО-БУД» реалізує широкий спектр будівельних робіт у місті Києві, серед яких – як загальнобудівельні, так і вузькоспеціалізовані види, зокрема електромонтажні, монтажні та оздоблювальні послуги.

З метою оцінки ринкових позицій компанії, виявлення її потенціалу, ризиків зовнішнього середовища та формування стратегічних пріоритетів доцільно провести комплексний аналіз ключових факторів впливу. Для цього використовуються методи PEST- та SWOT-аналізу. PEST-аналіз дозволяє оцінити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники впливають на діяльність підприємства. Деталізовану характеристику цих факторів представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – PEST-аналіз компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД»

P (Political)	E (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> • воєнний стан обмежує будівельну діяльність і спричиняє дефіцит робочої сили через мобілізацію. • уряд реалізує програми відбудови, створюючи попит на будівельні послуги. • міжнародна фінансова допомога відкриває можливості для нових проєктів. • спрощення регуляторних процедур прискорює реалізацію будівельних робіт. • обмеження в торгівлі сировиною ускладнюють доступність матеріалів. • реформи прозорості державних закупівель створюють рівні умови для учасників. • фінансування проєктів енергоефективності сприяє залученню до сучасних будівельних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • інфляція в Україні залишається на рівні 5,8%, що впливає на вартість будівельних матеріалів. • зростання ВВП на 6,5% у першому кварталі 2024 року свідчить про активізацію будівельного сектору. • залежність від імпортного бензину підвищує витрати на транспортування матеріалів, що впливає на кінцеву вартість будівельних робіт. • державні програми з відновлення будівництва стимулюють попит на послуги, включаючи монтажні, оздоблювальні та реконструкційні роботи. • середня ціна на паливо підвищує витрати на транспортування матеріалів і обладнання. • стабільний курс гривні на рівні 40 грн за долар знижує валютні ризики для закупівлі імпортних будівельних матеріалів. • зростання мінімальної заробітної плати до 7 000 гривень підвищує витрати на оплату праці.

Продовження табл. 2.3.

S (Socio - cultural)	T (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> • дефіцит робочої сили через мобілізацію зменшує доступність кваліфікованих працівників для виконання будівельних робіт. • зростання внутрішньо переміщених осіб збільшує попит на житло та реконструкцію будівель. • соціальна підтримка державою програм відновлення стимулює активність у будівельному секторі. • зміна пріоритетів населення у виборі житла на користь енергоефективних і безпечних будівель збільшує попит на сучасні будівельні рішення. • міграція населення в західні регіони країни створює попит на будівництво та реконструкцію в цьому регіоні. • підвищення рівня безпеки житла через вимоги до облаштування укриттів стимулює додаткові послуги в будівельній сфері. • розвиток соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень) у регіонах відновлення відкриває нові можливості для будівельних проєктів. • сприйняття будівельної галузі як основи відновлення країни підвищує її значущість у суспільстві. • зміна демографічної структури регіонів через війну впливає на попит на різні види будівельних послуг. • зростання попиту на житло для переселенців формує нові виклики для будівельних компаній. 	<ul style="list-style-type: none"> • впровадження сучасних технологій у будівництві, таких як bim (building information modeling), покращує якість проєктування та реалізації проєктів. • використання енергоефективних матеріалів та технологій стимулюється зростаючим попитом на екологічно безпечні будівлі. • автоматизація будівельних процесів дозволяє зменшити залежність від дефіциту робочої сили. • інновації у сфері модульного будівництва та збірних конструкцій скорочують терміни виконання робіт. • застосування технологій 3d-друку у будівництві відкриває перспективи для зниження собівартості проєктів. • використання сучасного будівельного обладнання підвищує продуктивність праці та знижує витрати. • доступ до нових програмних продуктів для управління будівельними проєктами покращує координацію робіт. • розвиток технологій відновлення пошкоджених будівель (зміцнення конструкцій, ремонт фасадів) відповідає запитам відбудови. • поширення використання дронів для моніторингу та контролю будівельних майданчиків покращує управління процесами. • інтеграція з системами "розумного будинку" стає все більш затребуваною у сучасному будівництві.

Джерело: Розроблено автором

Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників свідчить про те, що зовнішнє середовище одночасно створює як ризики, так і нові можливості для розвитку ТОВ «БК «НОВО-БУД». Зокрема, умови воєнного стану та мобілізаційні процеси суттєво обмежують доступ до професійних кадрів і будівельних ресурсів. Водночас впровадження державних програм з відновлення, міжнародна фінансова підтримка та спрощення регуляторних процедур відкривають перспективи для активізації діяльності компанії.

Зростаючий попит на безпечне, енергоефективне житло, обумовлений соціальними трансформаціями та потребами внутрішньо переміщених осіб, формує сприятливі умови для реалізації проєктів, пов'язаних із відновленням житлового фонду та інфраструктури.

У сфері технологій розвиток таких напрямів, як інформаційне моделювання будівель (BIM), автоматизація виробничих процесів, застосування 3D-друку та модульного будівництва, надає компанії додаткові інструменти для підвищення продуктивності та зменшення витрат. Водночас економічна нестабільність, зокрема інфляційні процеси, підвищення вартості енергоносіїв і збільшення витрат на оплату праці, вимагають ретельного планування витрат і ефективного управління наявними ресурсами.

Отже, подальша ефективність діяльності ТОВ «БК «НОВО-БУД» буде залежати від здатності гнучко реагувати на зміни, використовувати потенціал зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні рішення у будівельну практику.

Наступним етапом є побудова SWOT-аналізу компанії. У таблиці 2.5. наведено основні сильні й слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Крім того, таблиця містить взаємозв'язки між цими чинниками та визначає ключові дії, які доцільно реалізувати для покращення прибутковості підприємства та підвищення його конкурентної стійкості.

SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «БК «НОВО-БУД» має високий потенціал для подальшого розвитку, спираючись на власні сильні сторони та зовнішні можливості. Завдяки широкому спектру будівельних послуг, фокусу на впровадження інноваційних та енергоефективних рішень, а також позитивному іміджу серед клієнтів, компанія має стійкі конкурентні переваги. Налагоджені партнерські зв'язки з провідними учасниками ринку та стабільне фінансове становище дають змогу ефективно реалізовувати проєкти, що відповідають поточному попиту в будівельній сфері.

Участь у національних програмах з відновлення інфраструктури та залучення до міжнародних ініціатив відкриває нові горизонти для

масштабування діяльності та залучення інвестицій. Використання сучасних технологій, зокрема інформаційного моделювання будівель (BIM), дронів для технічного нагляду та методів модульного будівництва, сприяє підвищенню продуктивності й дозволяє компанії впроваджувати прогресивні підходи до реалізації проєктів.

Проте компанія стикається і з низкою труднощів. Серед основних викликів — залежність від зовнішніх постачальників матеріалів та нестача кваліфікованої робочої сили, що може ускладнювати своєчасне виконання робіт. Економічна ситуація в країні, інфляційні процеси, зростання собівартості ресурсів та обмеженість доступу до фінансування створюють додаткові бар'єри для реалізації великих інфраструктурних проєктів, особливо у нових регіонах.

До зовнішніх загроз належать посилення конкурентного тиску на ринку, нестабільність економічного середовища, можливі зміни у законодавстві та коливання валютного курсу, які здатні негативно впливати на фінансову сталість підприємства. Подальший успіх ТОВ «БК «НОВО-БУД» значною мірою залежатиме від ефективної адаптації до цих умов, вдосконалення внутрішніх процесів і активного впровадження сучасних технологій для зміцнення своїх позицій на ринку.

Директор ТОВ «БК «НОВО-БУД» виконує центральну роль у системі управління підприємством. Він приймає ключові стратегічні рішення, що визначають загальний вектор розвитку компанії, а також координує діяльність структурних підрозділів і здійснює контроль за виконанням фінансових, виробничих і якісних показників. До його повноважень входить затвердження важливих проєктів, вибір надійних постачальників, погодження умов співпраці та контроль за дотриманням чинного законодавства у всіх сферах діяльності підприємства.

Таблиця 2.5. – SWOT-аналіз компанії ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • диверсифікація будівельних послуг, включаючи основні та спеціалізовані роботи (електротехнічні, монтажні, штукатурні, покрівельні тощо). • стабільна фінансова база з власним балансом і розрахунковими рахунками. • стратегічна орієнтація на інновації та впровадження енергоефективних технологій. • позитивна репутація як надійного партнера серед клієнтів та замовників. • підтримка партнерських відносин із провідними компаніями галузі. • орієнтація на високий попит у будівельному секторі, включаючи відновлення споруд і інфраструктури. • оптимізація витрат і процесів через постійний аналіз економічної доцільності проєктів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від зовнішніх джерел постачання будівельних матеріалів, що збільшує ризики затримок через логістичні проблеми. • Висока залежність від кваліфікованих кадрів, брак яких через мобілізацію значно ускладнює виконання робіт. • Обмеженість фінансових ресурсів для масштабного розширення в інших регіонах України. • Нестача автоматизації в управлінні будівельними процесами. • Значний вплив інфляції на собівартість робіт та загальну прибутковість.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Участь у державних програмах відбудови та міжнародних проєктах фінансування. • Зростання попиту на послуги реконструкції через воєнні дії та потребу відновлення пошкодженої інфраструктури. • Розширення діяльності в західних регіонах країни через зростання кількості внутрішньо переміщених осіб. • Залучення іноземних інвесторів для реалізації масштабних проєктів. • Розвиток ринку енергоефективного будівництва через підтримку державних програм і міжнародних партнерів. • Використання сучасних технологій (ВІМ, дрони, модульне будівництво) для підвищення ефективності робіт. • Розширення асортименту послуг через впровадження нових будівельних рішень. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалий воєнний стан, що обмежує діяльність у деяких регіонах. • Зростання конкуренції з боку великих будівельних компаній. • Нестабільність економіки, яка може впливати на попит на будівельні послуги. • Зростання собівартості будівельних матеріалів через інфляцію та логістичні обмеження. • Ризики законодавчих змін у будівельній галузі. • Валютні ризики при закупівлі імпортних матеріалів через коливання курсу гривні. • Зниження купівельної спроможності населення, що може впливати на обсяги приватного будівництва.

Джерело: розроблено автором

Підприємство має наступну організаційну структуру (рис. 2.4)



Рис. 2.4 – Організаційна структура ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Адміністративний директор відповідає за організацію та контроль управлінської інфраструктури підприємства. У його сферу відповідальності входить робота юридичної служби, кадрового підрозділу та бухгалтерії. Він забезпечує ефективне функціонування внутрішньої документації, дотримання корпоративних регламентів та своєчасне виконання адміністративних завдань, що сприяє безперебійній роботі компанії й підтримці основної виробничої діяльності.

Керівник будівельного відділу здійснює управління усіма етапами виконання будівельних робіт. Він координує взаємодію між прорабами, інженерами та будівельними бригадами з метою забезпечення своєчасного та якісного виконання проєктів. До його обов'язків також належить підготовка технічної документації, планування й розподіл ресурсів, а також контроль за виконанням виробничих завдань згідно з вимогами стандартів і строками.

Посаду прораба в ТОВ «БК «НОВО-БУД» займає фахівець, який відповідає за безпосереднє управління виробничими процесами на будівельних майданчиках. Він організовує роботу бригад, здійснює щоденний контроль за дотриманням строків виконання завдань та відповідністю робіт встановленим технічним нормам і стандартам. До його підпорядкування входять будівельники, монтажники, електротехніки, оздоблювальники та працівники, що спеціалізуються на демонтажі.

Головний інженер з технічного забезпечення об'єктів відповідає за підготовку технічної документації, супровід проєктів та узгодження технічних рішень, необхідних для реалізації будівництва. До кола його обов'язків також входить впровадження сучасних технологій у виробничі процеси, що сприяє підвищенню ефективності та якості виконаних робіт.

Головний інженер з якості та безпеки забезпечує контроль за дотриманням норм охорони праці та техніки безпеки на будівельних об'єктах. Він відповідає за технічний нагляд під час виконання робіт і здійснює моніторинг відповідності проєктів чинним будівельним нормативам. У тісній співпраці з відділом контролю якості він бере участь в оцінці завершених етапів робіт для гарантування відповідності об'єктів встановленим стандартам.

Юрист забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, включаючи підготовку та перевірку договорів, контроль за відповідністю внутрішньої документації чинному законодавству, врегулювання правових питань і надання юридичних консультацій. Його діяльність спрямована на зниження правових ризиків і забезпечення законності функціонування компанії.

Кадрова служба відповідає за управління людськими ресурсами підприємства. Її основні функції включають підбір персоналу, оформлення трудових відносин, ведення облікової документації та організацію підвищення кваліфікації працівників. Робота відділу спрямована на підтримку стабільного кадрового складу та підвищення ефективності трудових процесів.

Фінансово-бухгалтерський підрозділ здійснює ведення бухгалтерського обліку, формує фінансову звітність, контролює податкові нарахування та дотримання фінансової дисципліни. Його діяльність спрямована на забезпечення фінансової прозорості та стабільності підприємства.

Основну виробничу діяльність на будівельних об'єктах виконують робочі бригади, до складу яких входять кваліфіковані фахівці: будівельники, монтажники, електрики, оздоблювальники та працівники, що здійснюють демонтажні роботи. Їхня злагоджена й скоординована робота є критично важливою для своєчасної та якісної реалізації будівельних проєктів.

У компанії сформовано колектив висококваліфікованих фахівців. Значна увага приділяється реалізації ефективної кадрової політики, яка включає низку ключових напрямів:

- створення комфортних умов праці для співробітників;
- формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- чітке визначення стратегічних і тактичних завдань кадрової роботи;
- впровадження системи контролінгу персоналу;
- розвиток командної форми організації праці;
- співпраця з провідними профільними освітніми закладами для підбору та підготовки молодих спеціалістів.

Для оцінки результативності системи управління персоналом було здійснено аналіз кадрової структури та чисельності працівників ТОВ «БК «НОВО-БУД», а також розраховано рівень плинності кадрів. Формування кадрового складу на підприємстві відбувається з урахуванням специфіки його виробничої діяльності та потреб у працівниках відповідних спеціальностей, що зумовлено особливостями технологічного процесу.

Динаміка чисельності персоналу та його структурний розподіл безпосередньо залежать від темпів розвитку компанії. У зв'язку з цим було проведено оцінку кількісного та якісного складу працівників за останні три роки, результати якої наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Зміна чисельності персоналу підприємства і його структури

Показник	2021 рік (осіб)	2021 рік (%)	2022 рік (осіб)	2022 рік (%)	2023 рік (осіб)	2023 рік (%)	Відхилення 2023 від 2021рр. (осіб)	Відхилення 2023 року від 2021рр. (%)
Всього персоналу:	60	100	37	100	39	100	-21	-35.0
1) промисловий персонал								
а) робітники	27	45.0	21	56.7	25	64.1	-2	-7.4
б) службовці	9	15.0	3	8.1	2	5.1	-7	-77.8
в) керівники	2	3.3	2	5.5	2	5.1	0	0.0
г) спеціалісти	10	16.7	5	13.5	3	7.7	-7	-70.0
2) непромисловий персонал	12	20.0	6	16.2	7	18.0	-5	-41.7

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних, наведених у таблиці, дозволяє зробити висновок, що зменшення чисельності працівників у ТОВ «БК «НОВО-БУД», яке здійснює діяльність у Києві, є наслідком загального погіршення ситуації на будівельному ринку столиці, зумовленого військовими подіями в Україні. Упродовж 2021–2023 років загальна чисельність персоналу знизилася на 35%, що свідчить про пристосування компанії до нових економічних умов.

Значне скорочення робітничого складу на 7,4% є індикатором зниження обсягів виконуваних будівельних робіт. Основними причинами цього можуть бути зупинка реалізації масштабних інфраструктурних проєктів через загрози безпеці, зменшення інвестицій і нестабільний попит на нове будівництво. Найбільше скорочення відбулося серед службового персоналу — їх кількість зменшилася на 77,8%, що пояснюється оптимізацією адміністративного

апарату в умовах економічної нестабільності з метою зниження постійних витрат.

Зменшення кількості спеціалістів на 70% свідчить про переорієнтацію компанії на виконання лише ключових виробничих завдань із відмовою від частини допоміжних або неосновних функцій. Така кадрова трансформація є вимушеним заходом у відповідь на складну ринкову ситуацію та необхідність збереження фінансової стійкості підприємства.

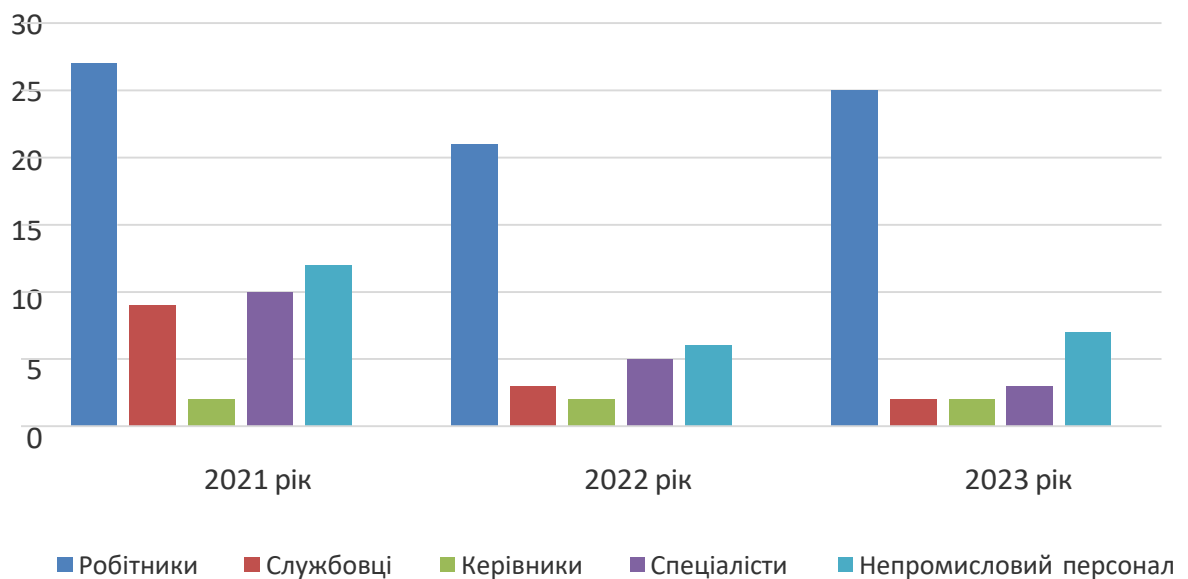


Рис. 2.5 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД»

Показники руху кадрів ТОВ «БК «НОВО-БУД» за останні три роки та їх зміни наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Плинність кадрів в ТОВ «БК «НОВО-БУД» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 року від 2021 (+/-)	Відхилення 2023 року від 2022 (+/-)
Чисельність працівників на початок року, чол.	75	60	37	15	-23
Чисельність прийнятих на протязі року, чол.	5	6	5	1	-1
Чисельність звільнених на протязі року, чол.	20	29	3	9	-26
в т.ч. за власним бажанням	15	26	3	11	-23

Продовження табл. 2.6

Чисельність працівників на кінець року, чол.	60	37	39	-23	2
Середньорічна чисельність працівників, чол.	68	49	38	-19	-11
Коефіцієнт по прийому, %	7,35	-12,2	13,2	4,85	0,96
Коефіцієнт по звільненню, %	29,4	59,2	7,9	29,8	-51,3

Зміна чисельності персоналу відображена на рисунку 2.5.

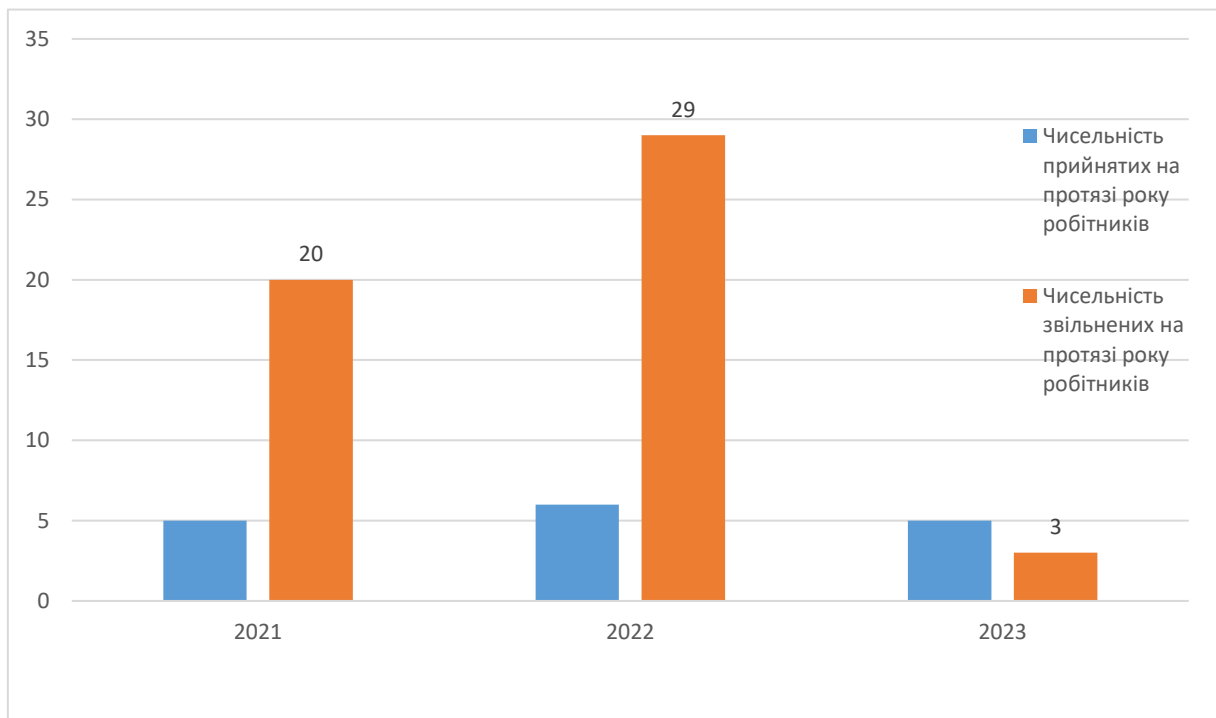


Рис. 2.5 – Зміна чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД»»

Оцінка змін у чисельності персоналу ТОВ «БК «НОВО-БУД» у період 2021–2023 років дає змогу стверджувати, що трансформації в кадровій структурі були зумовлені низкою зовнішніх чинників, серед яких провідну роль відіграли воєнні дії, економічна нестабільність та зниження попиту на будівельні послуги. Протягом зазначеного періоду чисельність працівників на початок року поступово зменшувалась: із 75 осіб у 2021 році до 37 у 2023 році, що свідчить про скорочення масштабів діяльності компанії.

Особливо критичним виявився 2022 рік, коли зафіксовано значну плінність кадрів – підприємство втратило 29 працівників, причому 26 із них звільнилися за власним бажанням. Така ситуація могла бути спричинена

загальною невизначеністю на ринку, труднощами з постачанням будівельних матеріалів, а також вимушеною міграцією працівників унаслідок бойових дій. У 2023 році відбулося помітне покращення: кількість звільнень скоротилася до трьох осіб, що може свідчити про стабілізацію внутрішньої ситуації на підприємстві та поступову адаптацію до нових умов роботи.

Щорічний прийом нових співробітників залишався відносно стабільним і становив 5–6 осіб, що відображає зусилля компанії щодо часткового поповнення кадрового резерву. Середньорічна кількість працівників зменшилася з 68 осіб у 2021 році до 38 у 2023 році, що є підтвердженням загальної тенденції до зниження кадрового потенціалу.

Рівень плінності у 2022 році досяг 59,2%, що вказує на кризовий період у роботі компанії, викликаний зменшенням обсягів будівництва та загальною економічною дестабілізацією. Водночас у 2023 році цей показник знизився до 7,9%, що, ймовірно, є наслідком стабілізації внутрішніх процесів, зменшення добровільних звільнень та зміцнення кадрової політики компанії.

Ринкова ситуація в галузі будівництва у місті Києві, де веде свою діяльність ТОВ «БК «НОВО-БУД», залишається напруженою. Це обумовлено наслідками війни, зменшенням попиту на нові об'єкти нерухомості та зростанням вартості будівельних матеріалів і ресурсів. Невелике збільшення чисельності персоналу до 39 осіб на кінець 2023 року (що на 2 особи більше, ніж на початку року) може свідчити про початок поживавлення діяльності підприємства, ймовірно, у зв'язку з реалізацією проєктів з відновлення інфраструктури в столиці та прилеглих районах.

Для забезпечення сталого розвитку компанії в подальшому необхідно переглянути кадрову політику з урахуванням змін у ринковому середовищі. Особливу увагу слід приділити утриманню ключових фахівців і формуванню стратегій залучення нових працівників, здатних ефективно реагувати на нові виклики в будівельному секторі.

2.3. РЕКОМЕНДАЦІЙНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «БК «НОВО-БУД» З УРАХУВАННЯМ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах післявоєнного відновлення та глобалізації економічних зв'язків ефективне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності будівельних компаній. ТОВ «БК «НОВО-БУД», яке активно працює в галузі будівництва та демонструє намір розширити присутність у міжнародних проєктах, потребує трансформації кадрової політики відповідно до нових зовнішніх і внутрішніх викликів. Особливого значення набуває необхідність формування функціонального відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як інструменту посилення логістичних, контрактних та партнерських можливостей компанії на міжнародному рівні.

1. Загальні напрями вдосконалення кадрової політики

Поточна кадрова політика ТОВ «БК «НОВО-БУД» базується на традиційних підходах до управління персоналом, зосереджуючись переважно на оперативному забезпеченні робочих місць. Однак аналіз динаміки чисельності працівників, структури персоналу, рівня плинності та дефіциту кваліфікованих кадрів свідчить про необхідність системної модернізації кадрової політики. Зокрема:

- Оптимізація системи підбору та найму персоналу. У зв'язку з суттєвими кадровими втратами внаслідок мобілізації та міграції, підприємство має впровадити нові канали пошуку персоналу: тіснішу співпрацю з профільними ЗВО, активне використання професійних платформ для пошуку роботи, формування кадрового резерву. Необхідно створити інструменти швидкого реагування на нестачу кадрів у проєктах, особливо з урахуванням географічного розширення діяльності компанії в межах заходу України та в зоні відновлення.

- Створення системи адаптації та наставництва. При впровадженні нових підрозділів, зокрема відділу ЗЕД, необхідно передбачити адаптаційні заходи для нових працівників: розробити чек-листи входження в посаду, призначити внутрішніх менторів, розробити схеми внутрішньої оцінки ефективності адаптації. Для виробничого персоналу – інтеграція навчання з питань міжнародних стандартів будівництва (ISO, CE тощо).

- Систематизація підвищення кваліфікації. У ТОВ «БК «НОВО-БУД» існує нагальна потреба у навчанні працівників навичкам, необхідним для роботи в нових умовах – зокрема, в умовах участі у тендерах за підтримки міжнародних організацій. Для цього варто впровадити систему щорічного оцінювання потреб у навчанні, співпрацю з сертифікованими тренінговими центрами та організацію виїзних семінарів для технічного персоналу. Для ЗЕД-відділу – окремі тренінги з міжнародного комерційного права, логістики та переговорів.

- Мотивація та утримання ключових працівників. У ситуації дефіциту висококваліфікованих кадрів особливої ваги набуває система утримання працівників. Рекомендується впровадити гнучку систему мотивації: індивідуальні бонуси за залучення іноземних партнерів, премії за успішну участь у міжнародних проєктах, системи соціального забезпечення (медичне страхування, підтримка релокації для працівників з деокупованих регіонів).

- Розвиток кадрового резерву. Формування внутрішнього кадрового резерву дозволить забезпечити стійкість до коливань чисельності персоналу. У випадку ЗЕД — до резерву мають входити молоді спеціалісти з міжнародних економічних спеціальностей, яких можна залучити до стажувань і поступово інтегрувати в проєкти компанії.

2. Формування та кадрове забезпечення відділу ЗЕД

ТОВ «БК «НОВО-БУД» у 2023–2024 роках все активніше залучалося до виконання робіт у межах державних і міжнародних програм відновлення, що передбачало співпрацю з іноземними постачальниками матеріалів (зокрема,

металопрокату, сендвіч-панелей, енергозберігаючих конструкцій). У зв'язку з цим, нарізла потреба у створенні спеціалізованого підрозділу — відділу ЗЕД.

Основні функції відділу ЗЕД:

- моніторинг та аналіз ринків будівельних матеріалів в країнах ЄС, Туреччині, Азії;
- організація закупівель імпортової продукції, включаючи погодження технічної специфікації та логістики;
- ведення переговорів із закордонними постачальниками, підготовка контрактів відповідно до Incoterms;
- участь у міжнародних тендерах, у тому числі за програмами GIZ, UNDP, USAID;
- контроль за виконанням контрактів, включаючи постачання, якість і митне оформлення.

Структура відділу ЗЕД (розширений опис посадових обов'язків):



Рис. 2.6 – Структура відділу ЗЕД

1. Начальник відділу ЗЕД – здійснює загальне управління відділом, розробляє та впроваджує зовнішньоекономічну стратегію компанії, координує дії працівників, контролює виконання планів закупівель, поставок та міжнародної співпраці. Він веде ключові переговори з іноземними контрагентами, представляє компанію на міжнародних заходах (виставках, форумах, конференціях), забезпечує узгодження контрактів із юридичним відділом. Начальник також відповідає за моніторинг змін у міжнародному законодавстві, митних правилах, торгівельних угодах, і вносить відповідні корективи до політики ЗЕД підприємства.

2. Менеджер із міжнародної логістики – відповідає за повний логістичний цикл імпорتنих поставок: від вибору виду транспорту до контролю доставки на об'єкти. Його завдання включають формування логістичних маршрутів, комунікацію з митними брокерами, транспортними компаніями та органами сертифікації, організацію страхування вантажів. Менеджер також забезпечує дотримання термінів поставок, враховуючи ризики на кордоні, оптимізує витрати на доставку, веде логістичну документацію відповідно до стандартів країн ЄС.

3. Фахівець із контрактної роботи – спеціалізується на підготовці, супроводі та юридичному аналізі зовнішньоекономічних контрактів. Його обов'язки охоплюють розробку договорів з постачальниками, перевірку відповідності умов контрактів вимогам міжнародного права, ведення реєстру договорів, контроль за виконанням контрактних зобов'язань. Також фахівець аналізує ризики, пов'язані з форс-мажорами, затримками постачань, зміною валютного курсу, і готує альтернативні юридичні сценарії дій компанії.

4. Аналітик зовнішніх ринків – виконує функцію інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД. Його основні обов'язки – аналіз кон'юнктури ринку будівельних матеріалів, цінових трендів у країнах ЄС, Туреччині, Китаї, оцінка наявних і потенційних постачальників. Аналітик формує регулярні аналітичні звіти для керівництва, розробляє пропозиції щодо диверсифікації поставок, прогнозує вплив геополітичних

чинників на логістику. Він також виконує попередню оцінку економічної ефективності міжнародних тендерів, готує презентації для участі компанії у програмах грантового фінансування.

Кадрове забезпечення:

- Рекрутингову кампанію доцільно здійснювати через профільні ресурси, професійні HR-агентства та співпрацю з вишами

- Підбір персоналу має орієнтуватися на наявність знань англійської мови, досвіду участі у ЗЕД, знання особливостей митного та податкового законодавства.

- Для внутрішнього резерву можливе проведення перепідготовки фахівців з наявного персоналу (наприклад, інженерів, юристів, логістів).

3. План заходів з вдосконалення кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» (табл. 2.7)

Таблиця 2.7 – План заходів

Напрямок розвитку	Назва заходу
1. Найм персоналу	1. Розроблення положення щодо найму персоналу з урахуванням вимог до фахівців ЗЕД. 2. Погодження положення з керівниками структурних підрозділів. 3. Затвердження положення керівництвом підприємства. 4. Впровадження системи конкурсного відбору персоналу з використанням сучасних онлайн-ресурсів та співпрацею з профільними ЗВО.
2. Адаптація персоналу	1. Розроблення положення щодо адаптації нових працівників, включаючи ЗЕД-напрямок. 2. Призначення наставників у відділах. 3. Визначення мотиваційних заходів під час адаптаційного періоду. 4. Проведення аналізу результатів адаптації та її вдосконалення.
3. Навчання та розвиток персоналу	1. Розроблення програми навчання у сфері міжнародної економіки, логістики, контрактного права. 2. Узгодження програми з керівниками підрозділів. 3. Затвердження програми. 4. Впровадження навчання із залученням зовнішніх експертів.
4. Розвиток підприємницької та ініціативної активності	1. Розробка плану заходів щодо залучення працівників до проєктних ініціатив, пов'язаних із ЗЕД. 2. Узгодження плану заходів з керівниками відділів. 3. Затвердження плану. 4. Реалізація ініціативних сесій, пітчінгів проєктів та ідей.

Продовження табл. 2.7

5. Формування кадрового резерву	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка положення про кадровий резерв (особливо у сфері ЗЕД та проектного управління). 2. Узгодження з керівниками підрозділів. 3. Затвердження положення. 4. Реалізація програми підготовки резерву шляхом стажувань і менторських програм.
6. Об'єднання колективу на основі тренінгів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення програми корпоративних тренінгів із фокусом на міжнародну взаємодію. 2. Узгодження з керівниками підрозділів. 3. Затвердження програми. 4. Проведення тренінгів та міжвідділових інтеграційних заходів.
7. Моніторинг кадрової політики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення системи оцінки ефективності кадрової політики підприємства. 2. Запровадження щоквартального внутрішнього опитування персоналу. 3. Проведення щорічного кадрового аудиту. 4. Коригування політики відповідно до результатів моніторингу.

Запропоновані заходи мають забезпечити не лише закриття існуючих кадрових «вузьких місць», а й створити умови для стійкого розвитку підприємства з орієнтацією на міжнародні проекти та ринки. Формування ефективної кадрової політики з урахуванням ЗЕД дозволить ТОВ «БК «НОВО-БУД» посилити свої позиції в конкурентному середовищі, забезпечити гнучкість управління персоналом та створити резерв управлінських і технічних кадрів для реалізації масштабних інфраструктурних ініціатив у післявоєнний період.

Висновки за другим розділом

У результаті аналізу кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності виявлено низку ключових проблем: нестача кваліфікованого персоналу, слабка адаптація нових працівників, відсутність системного навчання та чіткої мотиваційної політики. Особливо гостро стоїть питання кадрового забезпечення у сфері ЗЕД, що стримує ефективну інтеграцію підприємства до міжнародних проектів і

тендерів. Поточна кадрова політика зосереджена переважно на закритті оперативних потреб, що потребує перегляду з урахуванням стратегічних викликів.

У відповідь на ці виклики розроблено комплексний план удосконалення кадрової політики, який передбачає впровадження систем найму, адаптації, навчання, мотивації, розвитку кадрового резерву, а також створення нового структурного підрозділу — відділу ЗЕД. Створення цього відділу дозволить посилити позиції підприємства на міжнародному ринку, забезпечити якісну логістику постачання, ефективне укладання контрактів та участь у програмах міжнародної допомоги. Таким чином, кадрова політика має стати важливим інструментом стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції та післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі персонал, задіяний у зовнішньоекономічній діяльності, відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств та їхньої інтеграції у глобальні ринки. Ефективність такої діяльності безпосередньо залежить від рівня кваліфікації працівників, їхньої здатності до міжкультурної комунікації, знання міжнародного законодавства, логістики та зовнішньоекономічного документообігу. У кваліфікаційній роботі підкреслено, що формування кадрової політики у сфері ЗЕД є стратегічним завданням підприємства, що забезпечує його адаптацію до нових економічних реалій, зокрема в умовах нестабільності, воєнного стану та трансформації ринку.

Персонал у сфері ЗЕД виконує низку критично важливих функцій, без яких неможливо забезпечити ефективну міжнародну діяльність підприємства:

- функція аналітики зовнішніх ринків, яка дозволяє виявляти нові можливості для партнерства, закупівель або збуту;
- функція логістичного супроводу, що забезпечує своєчасне та безперебійне постачання ресурсів;
- функція контрактного та митного оформлення, яка гарантує законність та ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- функція комунікації з міжнародними контрагентами, що сприяє встановленню довгострокових ділових відносин.

Впровадження системного підходу до формування кадрової політики у сфері ЗЕД дозволяє підвищити адаптивність підприємства до викликів міжнародного середовища. Такий підхід передбачає створення спеціалізованого підрозділу, впровадження чітких процедур найму, адаптації, навчання та мотивації персоналу з урахуванням специфіки ЗЕД. Особливу увагу слід приділяти розвитку професійних компетентностей працівників, володінню іноземними мовами, знанню ЗЕД-ризиків та сучасних цифрових інструментів.

Результати дослідження підтверджують, що побудова ефективної кадрової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його міжнародних операцій та забезпечення стійкого розвитку навіть в умовах економічної турбулентності. Запропоновані у роботі заходи створюють основу для цілісної кадрової стратегії, яка забезпечить ТОВ «БК «НОВО-БУД» успішне функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Дослідження ситуації на будівельному ринку України засвідчило, що повномасштабна війна істотно дестабілізувала його розвиток. Це виявилось у зниженні обсягів будівництва, пошкодженні значної частини інфраструктури та зростанні витрат на проведення будівельних робіт. Проте в умовах кризи почали формуватися нові перспективні напрями — активізувалося відновлення пошкоджених об'єктів, з'явився попит на модульні укриття та будівлі з підвищеною енергоефективністю. Особливо динамічно розвивається сектор у західних регіонах країни, що пов'язано з переміщенням населення та реалізацією державних програм з відбудови. Суттєвим бар'єром залишається нестача кваліфікованих працівників, що актуалізує потребу у переосмисленні підходів до кадрового менеджменту та впровадженні інновацій у цій сфері.

У сучасних умовах післявоєнного відновлення та зростання міжнародної інтеграції підприємства, що функціонують у сфері будівництва, стикаються з необхідністю трансформації кадрової політики відповідно до нових викликів. Проведене дослідження кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» підтвердило, що традиційні підходи до управління персоналом вже не відповідають вимогам глобалізованого ринку. Значні кадрові втрати, пов'язані з мобілізацією та міграцією, зумовили дефіцит кваліфікованих фахівців, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. У відповідь на ці виклики підприємство вживає заходів щодо модернізації процесів підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, що свідчить про прагнення до адаптації й розвитку.

Особливої уваги заслуговує ініціатива щодо створення спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності, що має на меті посилення експортно-імпортного потенціалу компанії, розширення участі у міжнародних тендерах, укладання зовнішньоекономічних контрактів і забезпечення ефективної логістики поставок. Визначення функціоналу ключових посад у структурі ЗЕД-відділу (керівника, менеджера з логістики, фахівця з контрактів, аналітика зовнішніх ринків) дозволяє забезпечити системний підхід до управління зовнішніми проєктами.

Запропонований план дій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «БК «НОВО-БУД» спрямований на створення гнучкої та ефективною системи управління персоналом у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, він передбачає розробку положень щодо підбору персоналу з урахуванням специфіки ЗЕД, впровадження механізмів адаптації нових працівників, розробку програм професійного навчання з міжнародної логістики, контрактного права та цифрових інструментів аналітики. Особлива увага приділяється мотивації персоналу через KPI, бонусні системи та кар'єрні можливості, а також формуванню кадрового резерву з-поміж внутрішніх працівників і студентів профільних спеціальностей.

Усі ці заходи покликані сформувати якісну кадрову базу для підрозділу зовнішньоекономічної діяльності, здатну ефективно реагувати на виклики глобального ринку, підтримувати стратегічні цілі компанії та забезпечувати її конкурентоспроможність на міжнародній арені.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності "Економіка" освітньо-професійної програми "Управління персоналом та економіка праці". Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
2. Будівельний ринок України 2024 року. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024> . (дата звернення 21.05.2025)
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3. С. 139–149.
4. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств: Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
5. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами / *Theoretical and practical aspects of modern scientific research : collective monograph* / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California: *GS Publishing Services*, 2022. PP.27-41.
6. Воронкова В., Череп А, Череп О. Нова парадигма регенеративної економіки та управління людськими ресурсами у вимірах системності / *IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова, 2022. С. 130-133.*
7. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами (на прикладі передових компаній світу) / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності:*

- матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, *Запоріжжя*, 11-12 травня 2022 року. 2022. С. 363-366.
8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216-224.
 9. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методичний посібник /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
 10. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
 11. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ». 2015. 232 с.
 12. Зачосова Н.В., Кімлик В.М., Замогильна А.В. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 36–42.
 13. Карпенко В. Державне регулювання диференціації оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 2. С. 20–29.
 14. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
 15. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_1_62
 16. Кравченко О.О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 355-359.
 17. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К., «Кондор». 2005. 308 с.
 18. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_34_11

19. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. *Цифровий репозиторій ХНУМГ ім. А.Н. Бекетова*, 2015. №1. С. 185-186.
20. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. С. 178-184.
21. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.
22. Мороз О.С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.
23. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
24. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С. 13-18.
25. Офіційний сайт «You control». Фінансова звітність ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36217282/
26. Офіційний сайт «Опендатабот». Фінансова звітність ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://opendatabot.ua/c/24584661>
27. Офіційний сайт ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: <https://old.energoatom.com.ua/vp/warehousing.html>
28. Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види. «Інтеграція науки та бізнесу у відновленні національної економіки: вибір моделей та механізму реалізації». Всеукраїнська науково-практична конференція 27 грудня 2022 року. Збірник матеріалів конференції. Місто Чернігів: REICST, 2022. С. 15–18
29. Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/09/02_09_24_Zvit_Strukturni_zmini_ta_vikliki_v_budivelni_i--_industrii--.pdf (дата звернення 21.09.2024)

- 30.Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2022. №6. С. 40-46.
- 31.. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. URL: <https://rautagroup.com/uk/tendentsiyi-budivelnogo-rinku-ukrayini-pid-chas-voennogo-stanu/>(дата звернення 21.09.2024)
- 32.Теплова ізоляція та енергоефективність будівель : ДБН В.2.6-31:2021. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3075196638495507996?doc_type=2 (дата звернення: 16.11.2024)
- 33.Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №6. С. 146-150.
- 34.Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>
- 35.Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 768-771.
- 36.Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху / *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року*. 2022. С. 393-396.
- 37.Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
- 38.Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
39. Cherep A., Voronkova V., Cherep O. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations. *Humanities Studies*. 2022. №10 (87). PP.134-141.