МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Анастасії СВОРЕНЬ

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Ай Травел Бус»
Володимир ТЕРАЗ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____2024 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

СВОРЕНЬ А. Формування і реалізація кадрової політики підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі досліджено зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства, форми та типи кадрової політики підприємства. У другому розділі здійснено загальну характеристика ТОВ «Ай Травел Бус» та його господарсько-фінансової діяльності, проаналізовано кадрову політику товариства, запропоновано напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики товариства.

Ключові слова: кадрова політика, персонал, стратегія розвитку працівників, підприємство.

ABSTRACT

SVOREN A. Formation and implementation of the personnel policy of the enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter examines the content of the formation and implementation of the company's personnel policy, the forms and types of the company's personnel policy. In the second section, a general description of "I Travel Bus" LLC and its economic and financial activities was carried out, the personnel policy of the company was analyzed, directions for improving the formation and implementation of the personnel policy of the company were proposed.

Keywords: personnel policy, staff, employee development strategy, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. **4**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА…….. 6

1.1. Зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства…… 6

1.2. Форми та типи кадрової політики підприємства 10

Висновки до першого розділу…….. 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»…… 20

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарсько-фінансової діяльності …… **20**

2.2. Аналіз кадрової політики товариства…….. 31

2.3. Напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики товариства…….. 38

Висновки до другого розділу…… 41

ВИСНОВКИ…… 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 44

ВСТУП

Актуальність дослідження. Російсько-українська війна суттєво змінила умови ведення бізнесу українським суб'єктам господарювання. Український бізнес опинився в умовах реальної небезпеки та змушений швидко адаптуватися до здійснення підприємницької діяльності в умовах її впливу. Кожен працівник підприємства є його основним ресурсом, і від роботи яких залежить ефективність роботи та загалом успішна діяльність. Саме вдало сформована та ефективно реалізована кадрова політика підприємства приведе підприємство до зростання прибутковості, конкурентоспроможності та сформує позитивний імідж.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику кадрової політики підприємства досліджували різні науковці, зокрема В. Антонюк, С. Білоус, О. Гетьман, Л. Дробиш, Н. Зачосова, О. Овчарук.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- з'ясувати зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства;

- визначити форми та типи кадрової політики підприємства;

- здійснити загальну характеристика товариства та його господарсько-фінансової діяльності;

- проаналізувати кадрову політику товариства;

- запропонувати напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики товариства.

Об'єктом дослідження є кадрова політика підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування та реалізації кадрової політики підприємства.

Методи дослідження. За допомогою методів логічного узагальнення, синтезу, порівняння проведено дослідження теоретичних засад формування і

реалізації кадрової політики підприємства. Економіко-статистичні методи, метод економічного прогнозування, графічний, SWOT-аналіз були використані для аналізу формування та реалізації кадрової політики товариства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел (40 найменувань на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 13 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст формування і реалізації кадрової політики підприємства

Неможливо уявити здійснення бізнесової діяльності без залучення працівників. Саме колектив є фактором успішної діяльності та розвитку підприємства. І, власне управління персоналом та ефективна кадрова політика є запорукою успіху.

Кадрова політика – це сукупність правил і норм, цілей і уявлень, які визначають напрям і зміст роботи з персоналом. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика приводить людські ресурси підприємства у відповідність до потреб виробництва, є складовою частиною кадрової стратегії, що розробляється в тісній взаємодії зі стратегією підприємства. Відповідно, успіх підприємства багато в чому залежить від повноти розкриття та реалізації потенціалу його працівників. Ключова роль у цьому процесі звісно буде належати кадровій політиці підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг. Конкурентні переваги підприємство на ринку досягне внаслідок формування ефективної кадрової політики та за рахунок реалізації цілеспрямованих зусиль по підвищенню професійного його потенціалу [19].

Кадрова політика підприємства відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства, а її формування має враховувати етапи розвитку підприємства. Розробка кадрової політики підприємства має підпорядковуватися формуванню кадрового потенціалу, який здатний забезпечити ефективне рішення поточних і перспективних завдань. Для цього слід залучати ефективні мотиваційні моделі, здатні спонукати та стимулювати

кожного працівника підприємства до професійного розвитку. На підприємстві необхідно створювати умови для своєчасного придбання необхідної професійної компетенції [19].

Одним із важливих елементів кадрової політики підприємства є методи та заходи, які спрямовані на підвищення якісного та інтелектуального складу кадрів.

Людські ресурси є найціннішим чинником в ринкових умовах і, зазвичай, найдорожчим ресурсом, від якого у вирішальній мірі залежить розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Саме тому необхідно у процесі досягнення цілей підприємства враховувати не лише інтереси роботодавців, але й цілі працівників, оскільки людину можна змусити працювати, але не можна змусити хотіти працювати [19].

Слід пам’ятати, що в умовах жорсткого зовнішнього примусу людина втрачає потребу у творчості, самореалізації, досягненнях, руйнується мотивація трудової діяльності, а це призводить до неефективної роботи підприємства загалом [19].

Основними складовими кадрової політики підприємства є: політика набору, відбору та розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика. Кадрова політика формується керівництвом підприємства, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій [19].

Найчастіше в практичній діяльності керівники організацій формально підходять до розробки кадрової політики, не надаючи цим документам значення фактору розвитку соціально-трудових відносин організації та стратегічного орієнтиру, не усвідомлюючи згубність наслідків такого управлінського підходу [23].

З метою формування ефективної кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату, необхідно аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які відображені на рис. 1.1. [19].



Рис. 1.1. Чинники формування кадрової політики підприємства [19]

Кадрову політику підприємства розглядають в двох значеннях – широкому та вузькому. Кадрова політика повинна бути елементом загальної стратегії функціонування підприємства.

Формування та реалізація кадрової політики на конкретному підприємстві нині набуває рис, обумовлених переважанням того чи того стилю управління, особливостями прийняття рішень, професійною підготовкою та інформаційно-технічним забезпеченням працівників кадрових служб, іншими чинниками [19].

Основні цілі кадрової політики підприємства представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Цілі кадрової політики підприємства [19]

Важливим елементом реалізації кадрової політики підприємства є усвідомлення кожним членом колективу завдань та цілей діяльності підприємства.

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів:

• своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства;

• запровадження ефективних заходів з професійного відбору кадрів і їх розстановки;

• удосконалення методів оцінювання персоналу та його розвиток;

• створення середовища, в якому кожен працівник зможе розвиватися, підвищувати свою самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства;

• ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства;

• підтримка ефективної роботи підприємства [19].

1.2. Форми та типи кадрової політики підприємства

Кадрова політика проявляється у певних формах, і залежно від виду діяльності та цілей, кожне підприємство обирає власну форму, яка буде реалізовувати власну стратегію управління персоналом.

Розглянемо сучасні форми кадрової політики підприємства [9]:

1) гнучка робоча сила (гнучкість в зайнятості) – це підхід до кадрової політики, який передбачає використання різних форм трудових угод та зайнятості для досягнення більшої адаптованості та гнучкості у використанні робочої сили на підприємстві. Ця форма кадрової політики дозволяє підприємствам легше реагувати на зміни в ринкових умовах, обсягах роботи, а також оптимізувати витрати на персонал. Основні риси гнучкої робочої сили включають: найм на тимчасову роботу, фріланс та зовнішні постачальники, гнучкі робочі графіки, гнучкі умови праці. Гнучка робоча сила допомагає підприємствам ефективно використовувати робочий потенціал, зменшувати витрати та адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. В той же час, ця форма кадрової політики може вимагати управлінської ефективності для координації різних видів робочої сили та забезпечення дотримання регуляторних вимог [9];

2) розвиток компетентностей та навчання. Це важлива форма кадрової політики, яка передбачає активну підтримку та стимулювання процесу навчання та розвитку співробітників на підприємстві. Ця стратегія спрямована на забезпечення того, щоб працівники мали необхідні навички та

компетентності для виконання своїх обов'язків, а також для забезпечення їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Основні характеристики розвитку компетентностей та навчання включають: навчальні програми, розвиток навичок та кар'єрний розвиток, менторство та керівництво, оцінка та звітність, доступ до ресурсів, культура навчання [9].

Розвиток компетентностей та навчання допомагає підприємствам забезпечити, що їхні працівники мають необхідні навички для досягнення високих результатів та динамічної конкурентоспроможності. Все це важливо в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі технологічні зміни та глобальна конкуренція вимагають постійного навчання та розвитку [9];

3) робочий баланс (work-life balance) – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на створення гармонії між робочим та особистим життям працівників на підприємстві. Ця стратегія прагне забезпечити, що працівники можуть виконувати свої професійні обов'язки, не втрачаючи якість життя поза роботою, та націлена на покращення їхнього добробуту та задоволеності. Основні характеристики робочого балансу включають: гнучкі робочі графіки, віддалену роботу; відпустки та відпочинок; спільні заходи та соціальні програми; культура підтримки співробітників [9].

За допомогою робочого балансу здійснюється мотивація персоналу, збільшується продуктивність праці, та найважливіше нейтралізується момент професійного вигорання та стресу.

4) розвиток кар'єри та менторство – це важлива форма кадрової політики, яка спрямована на сприяння професійному росту та розвитку працівників на підприємстві через надання можливостей для розвитку їхньої кар'єри та підтримки з боку більш досвідчених колег або менторів. Ця стратегія сприяє створенню позитивного середовища для навчання та зростання працівників та сприяє підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи [9].

Основні характеристики розвитку кар'єри та менторства включають: програми розвитку кар'єри, менторство – надання можливостей для молодших працівників отримувати поради та підтримку від більш досвідчених колег або

менторів, розвиток лідерських навичок, внутрішні переміщення на посадах; навчання та розвиток [9].

Розвиток кар'єри та менторство сприяє створенню мотивації серед працівників для розвитку своєї кар'єри в межах компанії та залучає їх до досягнення спільних цілей. Він сприяє збереженню та росту талановитих працівників, а також допомагає підприємствам виходити на новий рівень конкурентоспроможності через розвиток кваліфікацій та лідерських ресурсів [9];

5) комплексна оплата праці включає в себе сукупність різноманітних методів оплати праці для кожного працівника індивідуально. Нарахування оплати праці здійснюється в залежності від індивідуальної продуктивності праці та її результатів.

Цей підхід спрямований на стимулювання працівників до досягнення високих результатів та надає їм можливість отримувати додатковий дохід на основі їхніх досягнень. Основні характеристики мінливої оплати праці включають: премії та бонуси; системи акцій та опціони; комісійні винагороди; оцінка продуктивності; гнучкі системи оплати. Мінлива оплата праці допомагає стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та сприяє мотивації на роботі. Вона також дозволяє підприємствам зв'язувати оплату з реальним внеском працівників у успіх компанії та може бути корисною для збереження талановитих працівників та залучення нових. Однак для успішної реалізації цієї форми оплати праці важливо чітко визначити критерії оцінки та винагороди, а також забезпечити справедливий та прозорий процес [9];

6) міжнародна адаптація – форма кадрової політики, спрямована на ефективну інтеграцію та адаптацію працівників, які приїхали працювати на підприємство з інших країн або культур. Ця стратегія включає в себе ряд заходів і політик, спрямованих на підтримку іноземних працівників у процесі їхнього вступу в новий колектив та адаптації до місцевої робочої культури та умов. Міжнародна адаптація важлива для забезпечення успішного

працевлаштування та ефективної роботи іноземних працівників на підприємстві. Вона сприяє підтримці міжнародних співробітників, допомагає їм почуватися комфортно на новому робочому місці та забезпечує їхню ефективність та продуктивність [9];

7) високий рівень корпоративної культури є актуальною формою кадрової політики. Саме корпоративна культура формує «внутрішній» дух колективу, певні моральні цінності та має безпосередній вплив на формування відносин між членами трудового колективу.

Основні аспекти розвитку та підтримки корпоративної культури включають: створення цінностей та місії, посилення лідерства, залучення та адаптація працівників, комунікація, заохочення, професійний розвиток, збереження культури в часи змін. Розвиток та підтримка корпоративної культури важливі для збереження єдності та ідентифікації працівників з підприємством. Вона сприяє створенню сприятливого та продуктивного робочого середовища, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а також впливає на відносини з клієнтами та партнерами. Корпоративна культура є ключовим аспектом успішної діяльності організації та може бути важливим фактором конкурентоспроможності [9];

8) інноваційні HR-технології – це форма кадрової політики, яка використовує передові інформаційні та комунікаційні технології для оптимізації та покращення управління ресурсами людського капіталу на підприємстві. Ця стратегія спрямована на забезпечення ефективності у процесах найму, навчання, розвитку, збереження та мотивації працівників, а також на створення більшого впливу та стратегічного спрямування в управлінні людськими ресурсам [9].

Основні аспекти інноваційних HR-технологій включають: електронний найм (e-recruitment), системи управління кадровими даними (HRIS), електронні системи навчання (e-learning), аналітика HR, ефективне управління збереженням та мотивацією, спільноти та комунікація, мобільні додатки. [9]. Інноваційні HR-технології допомагають автоматизувати та оптимізувати

процеси управління людськими ресурсами, підвищити продуктивність та спростити адміністративну роботу, що дає змогу відділу кадрів зосередитися на більш стратегічних завданнях. Вони також дозволяють підприємствам залучати та зберігати талановитих працівників, а також адаптуватися до змін на ринку праці та технологічних інновацій [9].

Загалом кожна з перелічених форм кадрової політики має певні свої особливості та кожне підприємство визначається, яку саме форму обирати у свої діяльності. Використання сучасних форм кадрової політики забезпечить підприємству залучити креативних та талановитих працівників.

Розрізняють такі типи кадрової політики (рис. 1.3.).

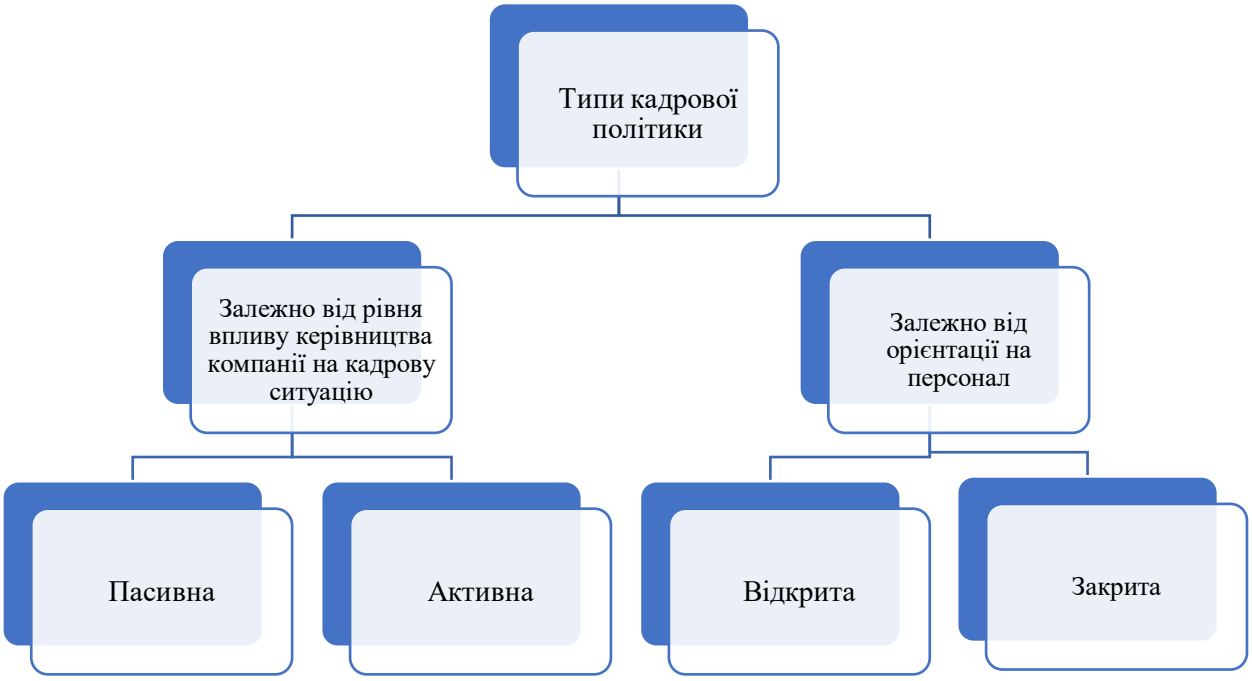


Рис. 1.3. Типи кадрової політики підприємства [33]

При пасивному типі кадрової політики найчастіше мають місце ситуації, при яких керівництво організації не володіє чіткою програмою дій стосовно свого персоналу. При цьому кадрова робота являю собою одноманітне та стомлююче функціонування або усунення непередбачених негативних наслідків. Характерною рисою також є відсутність засобів оцінки персоналу, прогнозу кадрових потреб і діагностики кадрової ситуації загалом. Керівництво при цьому працює в режимі екстреного реагування на конфліктні

ситуації, що виникають, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без аналізу причин і можливих наслідків [33].

Наявність у певній компанії активної кадрової політики підтверджується тим, що кадрова служба розробляє цільові кадрові програми, здійснює регулярний моніторинг ситуації, корегує застосування програм згідно з параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища. Активну кадрову політику можна підрозділити відповідно до механізмів, що використовуються керівництвом підприємства, на два види, а саме – раціональну та авантюрну [33].

Кожне сучасне підприємство вкладає значні ресурс у розвиток власного персоналу, і намагається створити такі умови праці, щоб кожен працівник відчував свою значимість в життєвому циклі організації.

У випадку раціональної кадрової політики керівництво підприємства володіє не лише якісним моніторингом, а й обґрунтованим прогнозом розвитку ситуації та має засоби, за допомогою яких можна вплинути на неї. В даному випадку в розпорядженні кадрової служби підприємства знаходяться не тільки засоби діагностики персоналу, а й методи для здійснення прогнозів кадрової ситуації як у середньостроковому, так і у довгостроковому періоді [33].

Програми розвитку включають короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий прогнози якісної та кількісної потреби в кадрах. Зазначимо, що програма кадрової діяльності з варіантами її реалізації є однією із складових частин плану. Раціональна кадрова політика дає можливість реалізувати всередині компанії мобільну стратегію управління персоналом, враховуючи здійснення кількох напрямів діяльності чи проектів. Також при даному виді кадрової політики передбачаються універсальні форми включення фахівців для вирішення завдань конкретного етапу реалізації проекту, які здатні вирішити їх з максимальною ефективністю. За такого підходу можлива побудова довгострокових напрямів кар'єри працівників за допомогою постійної зміни складу виконавців, що залежить від переходів підприємства з однієї стадії розвитку в іншу [33].

При авантюристичній кадровій політиці керівні органи підприємства не володіють якісним моніторингом обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але мають прагнення вплинути на неї. В програмі розвитку підприємства містяться плани кадрової діяльності, які часто орієнтовані на задоволення цілей, що є важливими для його розвитку, але не проаналізованими з точки зору зміни ситуації. При цьому кадрова служба зазвичай не володіє засобами, що дозволяють діагностувати персонал і прогнозувати кадрову ситуацію. Планування роботи з персоналом здійснюється на практично не аргументованому, емоційному, хоча й правильному понятті про цілі роботи з персоналом. В разі посилення впливу факторів, які не розглядалися раніше, можуть виникнути проблеми, що спричинить різку зміну ситуації з негативними наслідками для підприємства. Наприклад, в умовах суттєвої зміни ринку, можлива поява нового товару, що призведе до витіснення наявного на даний момент у підприємства [33].

Варто зазначити, що кадровій службі підприємства належить вагома роль в реалізації кадрової політики. Кадрова служба не тільки здійснює моніторинг роботи персоналу, а й прогнозує та аналізує.

Для відкритої кадрової політики характерним є те, що вона є прозорою для всіх потенційних співробітників у кожному із структурних рівнів. Нові співробітники мають можливість отримання роботи як у складі найнижчої ланки, так і в лавах вищого керівництва. Даний тип кадрової політики адекватний для нових підприємств, що агресивно завойовують ринок, орієнтуючись на миттєве зростання та швидкий вихід на лідируючі позиції у своїй галузі [33].

Характерними рисами закритої кадрової політики є те, що новий персонал, що залучається до складу підприємства, може розпочати свою діяльності лише на нижчих посадових позиціях. Вакансії вищих посадових рівнів заміщуються лише тими, хто входить до складу працівників даного підприємства. За таким типом кадрової політики, підприємство зазвичай

працює або в умовах дефіциту кадрових ресурсів, або орієнтується на формування певної корпоративної атмосфери [33].

У таблиці 1.1 розглянемо порівняльну характеристику відкритого та закритого типів кадрової політики згідно основних кадрових процесів.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці

Кадровий процес	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Здійснюється за наявності на ринку праці високої конкуренції	Здійснюється за наявності дефіциту робочої сили
Навчання та розвиток персоналу	Часто залучаються зовнішні центри, що сприяє отриманню нового досвіду	Відбувається формування єдиного погляду, дотримання специфіки роботи даної організації. Часто відбувається у внутрішніх центрах
Адаптація персоналу	Можливе швидке включення до конкурентних відносин, розвиток нових для організації підходів	Відбувається включення до традиційних підходів. Наявність згуртованого колективу, а також наставників призводить до ефективної адаптації

Джерело: складено автором за матеріалами [33]

Реалізація кадрової політики суб’єкта господарювання забезпечує своєчасне обґрунтування та збереження кадрового складу з точки зору його кількості та якості, дозволяє йому розвиватися, відповідаючи вимогам чинного законодавства, потребам підприємства, стану ринку праці [33].

За умов сучасного бізнес-господарювання, кадрова політика буде ефективно за умови забезпечення її гнучкості: з одного боку, вона має бути стабільною, а з іншого – динамічною. Крім того, кадрова політика має бути

економічно обґрунтованою: формуватися та реалізовуватися, виходячи з реальних фінансових та ресурсних можливостей підприємства, також забезпечувати індивідуальний підхід до персоналу [33].

Для забезпечення ефективної кадрової політики, підприємству варто враховувати стадію розвитку кадрової служби. Так, кадрова служба підприємства, що знаходиться на етапі активного зростання, при підборі персоналу має приділяти більшу увагу ініціативним і мотивованим кандидатам; встановити прийнятний для підприємства термін роботи співробітників та створити кадровий резерв з урахуванням можливого максимального рівня плинності кадрів. На етапі активного зростання та розвитку, підприємство має віддавати перевагу такому критерію відбору персоналу, як рівень професіоналізму; та таким якостям та характеристикам співробітників, як: бажання творити, формулювати та втілювати креативні ідеї та задуми [33].

Висновки до першого розділу

Встановлено, що в сучасних реаліях кадрова політика є основним фактором успішної організації та здійсненні бізнесової діяльності. Кадрова політика має безпосередній вплив на формування відносин в середині колективу, визначає мотивацію персоналу, а також формує вид ділових відносин з бізнес-партнерами та клієнтами. Кадрова політика має взаємозв'язок із загальною стратегією діяльності підприємства та повинна відображати її основні постулати.

Кадрова політика підприємства потребує постійного перегляду та оновлення, щоб враховувати всі зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та в цифровому форматі. Кадрова політика є основним засобом, що сприяє залученню креативних та творчих працівників. І власне, правильно сформована та реалізована кадрова політика забезпечує суб'єктам

господарювання успішну діяльність на постійній основі та посилювати конкурентні переваги.

Сучасна кадрова політика проявляється у певних формах та типах. Основними формами кадрової політики є: гнучка робоча сила, робочий баланс, комплексна оплата праці, високий рівень корпоративної культури, розвиток компетентностей та навчання, інноваційні PR-технології. Виділяють такі типи кадрової політики – відкрита, закрита, активна, пасивна, раціональна.

Формування кадрової політики повинна здійснюватись із врахуванням фінансових можливостей підприємства. Кадрова політика буде реалізовуватись ефективно в тому випадку, коли буде правильно продумана та передбачатиме індивідуальний підхід до кожного працівника.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарсько-фінансової діяльності

ТОВ «Ай Травел Бус» – це транспортне підприємство, що займається внутрішніми та закордонними перевезеннями. Загальну інформацію про діяльність товариства розглянемо на рис. 2.1.

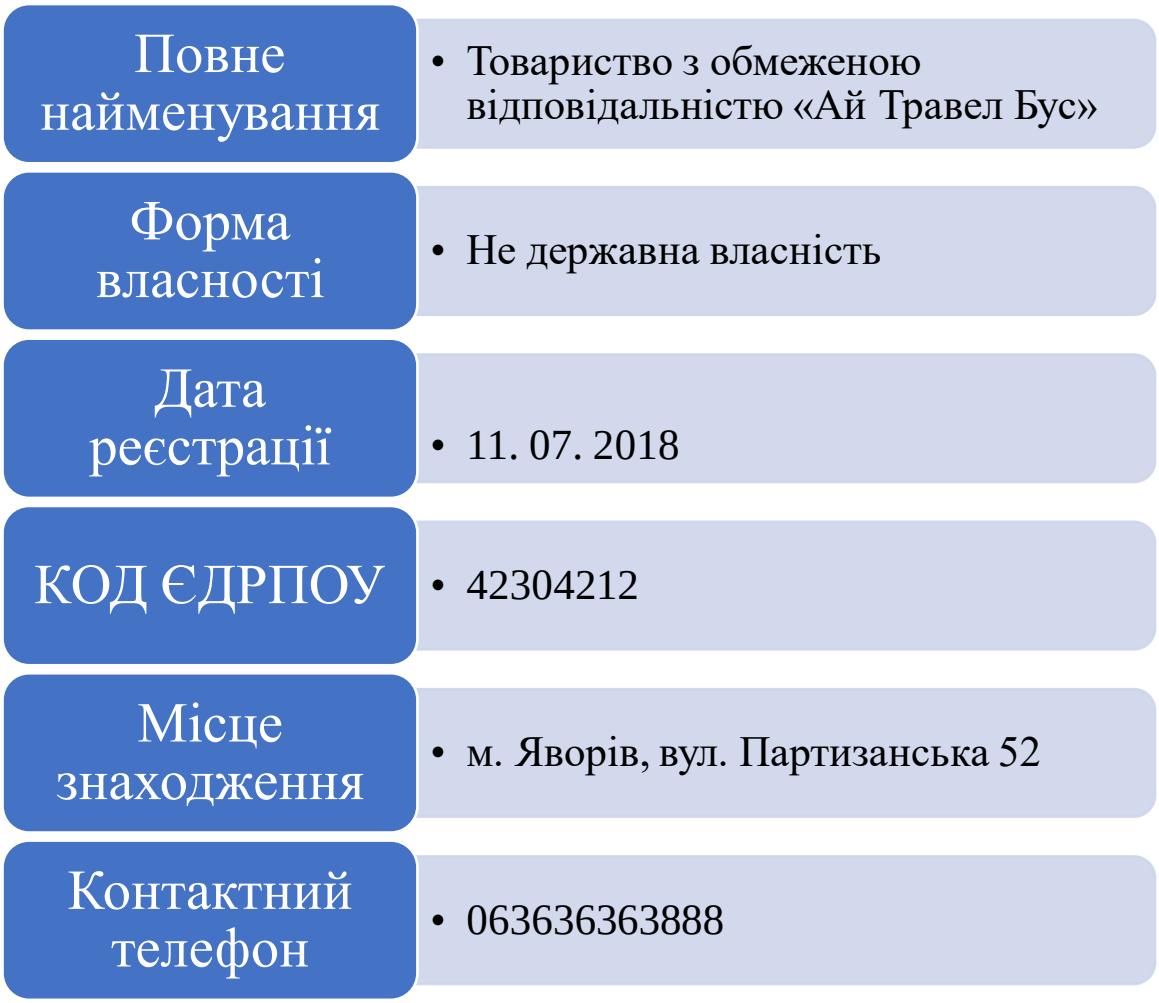


Рис. 2.1. Загальна інформація про діяльність ТОВ «Ай Травел Бус» [25]

Видами діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є:

– основний: 49.39 - інший пасажирський наземний транспорт;

– інші: 45.11 – торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами; 45.19. – торгівля іншими автотранспортними засобами; 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів [25].

ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює підприємницьку діяльність на транспортному ринку дотримуючись норм чинного українського та міжнародного законодавства.

Розглянемо організаційну структуру товариства (рис. 2. 2.).

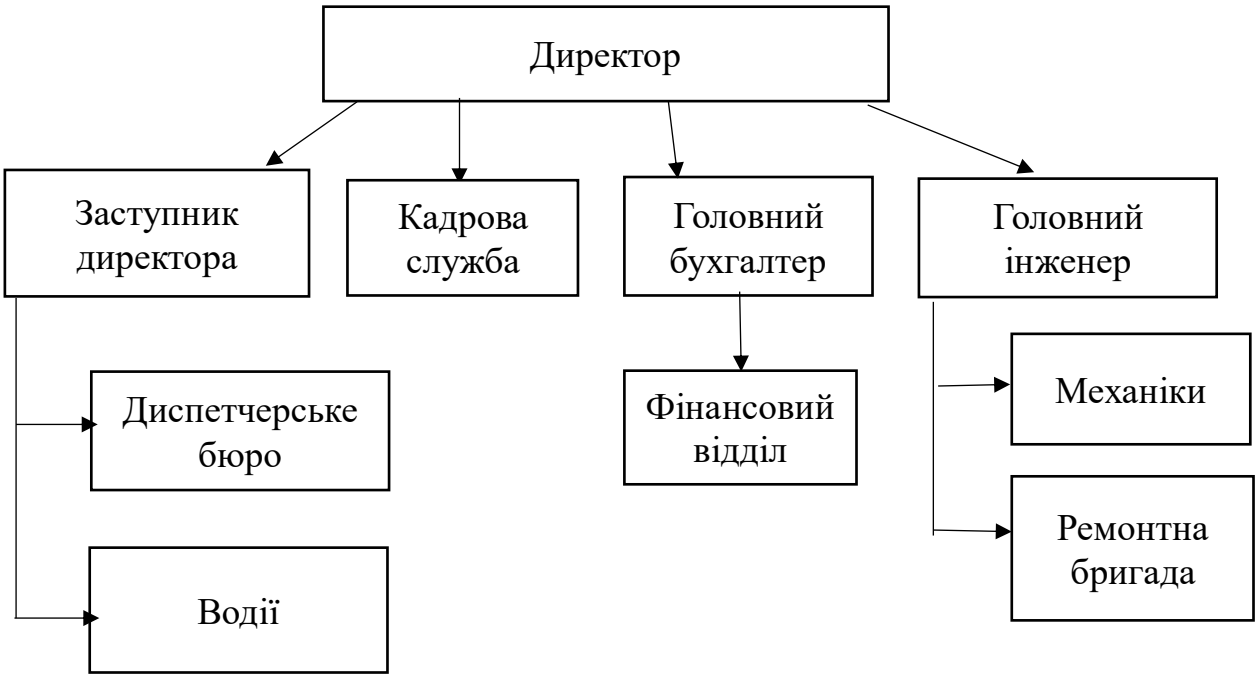


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Загальне керівництво здійснює директор, який визначає основні вектори діяльності та розвитку товариства.

Товариство в організації бізнесової діяльності дотримується певних принципів:

- законності;
- чесності;
- відкритості;
- соціальної справедливості.

Розглянемо основні популярні маршрути товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні популярні маршрути ТОВ «Ай Травел Бус»

Міжнародні	Яворів – Варшава	Яворів – Прага	Львів – Вроцлав
Довжина маршруту, км	180	658	224
Тривалість, год.	6	16	8
Кількість зупинок	3	9	5
Внутрішні	Київ- Ворохта	Яворів- Одеса	Львів- Хмельницький
Довжина маршруту, км	640	800	422
Тривалість, год.	6	16	9
Кількість зупинок	6	12	4

Джерело: складено автором

З міжнародних маршрутів найбільш дальнім є Яворів –Прага, а з внутрішніх Яворів- Одеса. Кожен маршрут забезпечений комфортабельними транспортними засобами.

ТОВ «Ай Травел Бус» працює в умовах жорсткої конкуренції, число конкурентів постійно зростає (рис. 2.3.).

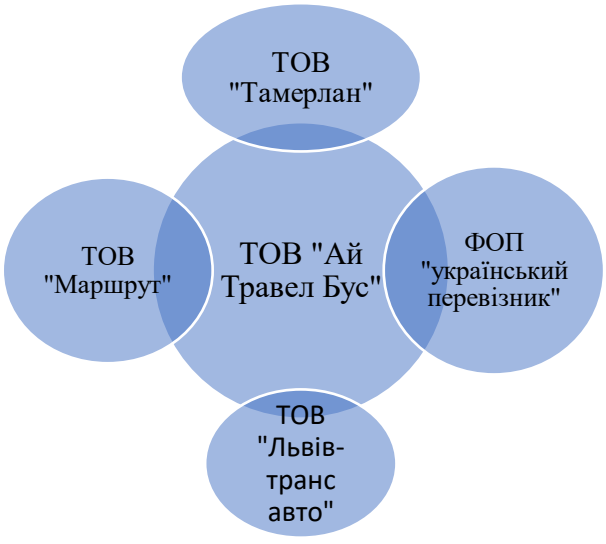


Рис. 2.3. Основні конкуренти ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління підприємством. Основною метою SWOT-аналізу діяльності підприємства є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації [32].

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус». Для початку здійснимо аналіз негативних та позитивних факторів та побудуємо матрицю загроз та можливостей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зовнішні загрози та можливості ТОВ «Ай Травел Бус»

Можливості			Загрози		
Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливості	Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливості
Інноваційні технології	7	6	Війна	7	7
Високий попит	6	6	Інфляція	6	2
Незначна конкуренція	2	5	Зміна законодавчих актів	3	2
Ціни на транспортні послуги	5	4	Доходи громадян	4	5
Державні субсидії бізнесу	3	7	Економічної ситуація	3	4
Розвинутий медіа ресурс	5	9	Податкове навантаження	8	5
Ринкова експансія	5	8	Коливання курсу валют	6	3
Державна підтримка	4	7	Поява на ринку ноу-хау	2	1
Підвищення цін	8	9	Тиск з боку конкурентів	6	2

Джерело: складено автором

Визначимо сильні та слабкі сторони товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Ай Травел Бус»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
Затребуваність	8	Види послуг	5
Імідж	9	Термін виконання	4
Курс на споживача	6	Цінова політика	6
Якість послуг	10	Структура управління	9
Прибутковість	6	Використання можливостей	5
Прискорення оборотності оборотних коштів	8	Децентралізація прийняття управлінських рішень	3
Ринкова цінова політика	7	Спеціалізація послуг	6
Інноваційні технології	6	Інтернет провайдери	8
Активний вектор розвитку	5	Некваліфікований персонал	2
Разом	65	Разом	48

Джерело: складено автором

Загальний зважений бал сильних сторін становить 65, а слабких сторін – 48. Це вказує про перевагу сильних сторін ТОВ «Ай Травел Бус» над слабкими.

Як бачимо, зростання попиту та якість наданих послуг мають суттєвий вплив на продуктивність праці та прибутковість товариства. державна підтримка, ринкова експансія, ціни на транспортні послуги перебувають в полі середнього впливу та можуть помірно реалізувати ці можливості.

Здійснивши аналіз можливостей, загроз, сильних та слабких сторін побудуємо матрицю конкурентної позиції ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2.4.).

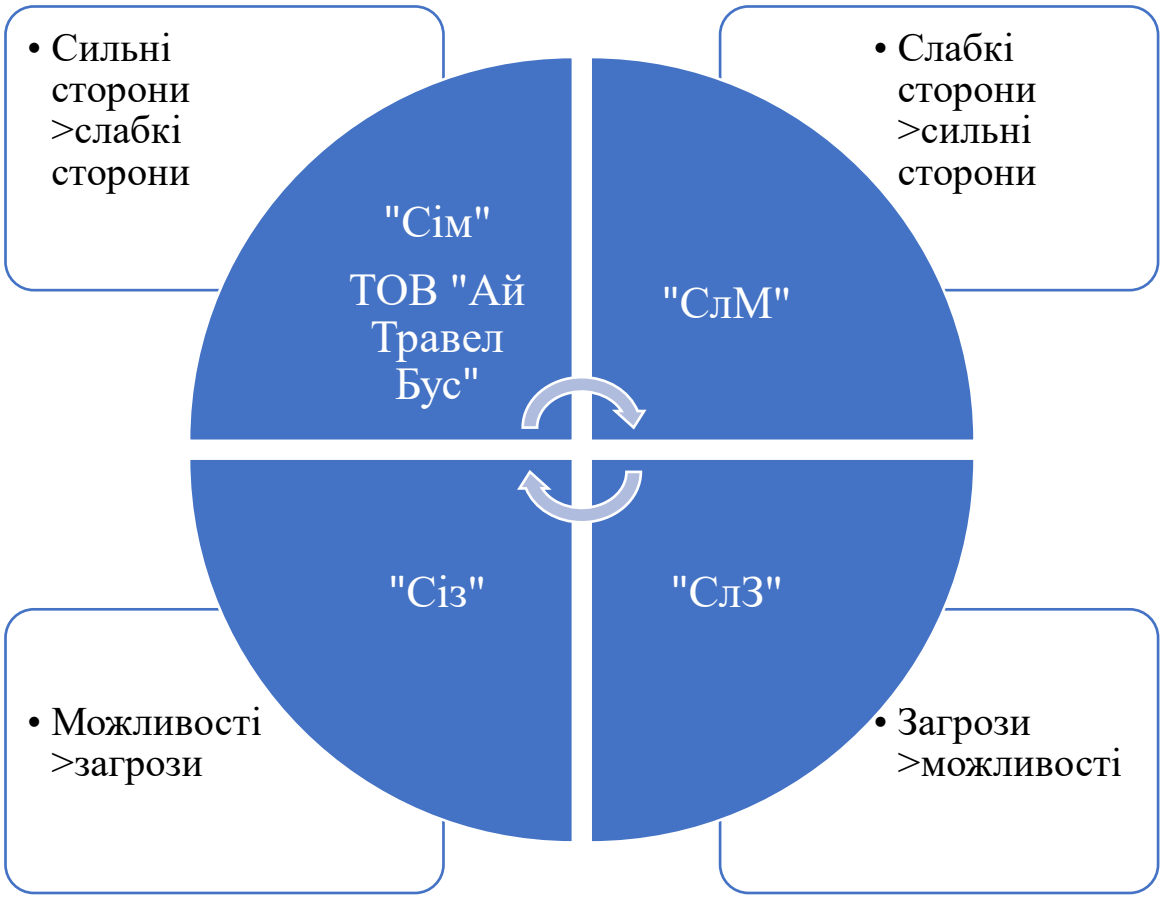


Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Можна сказати, що ТОВ «АЙ Травел Бус» перебуває в полі «Сила і можливість». Товариство повинно докладати зусиль, щоб забезпечувати зростання сильних сторін.

Здійснимо аналіз основних фінансових показників товариства (табл. 2.4). Як бачимо, що протягом аналізованого періоду наявна позитивна тенденція до зростання фінансових показників діяльності товариства. Так, у 2023 році валовий прибуток товариства збільшився на 1434 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 83%.

Важливим позитивним показником успішної діяльності товариства є збільшення у 2023 році чистого прибутку на 83%.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових показників ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	Роки		Відхилення
	2022	2023	
1. Валовий прибуток, тис. грн.	17522	18956	1434
2. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	6892	8259	1367
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2356	2485	129
4. Чистий прибуток, тис. грн.	4325	5210	885

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Розглянемо основні фінансові показники товариства у динаміці (рис. 2.5.).

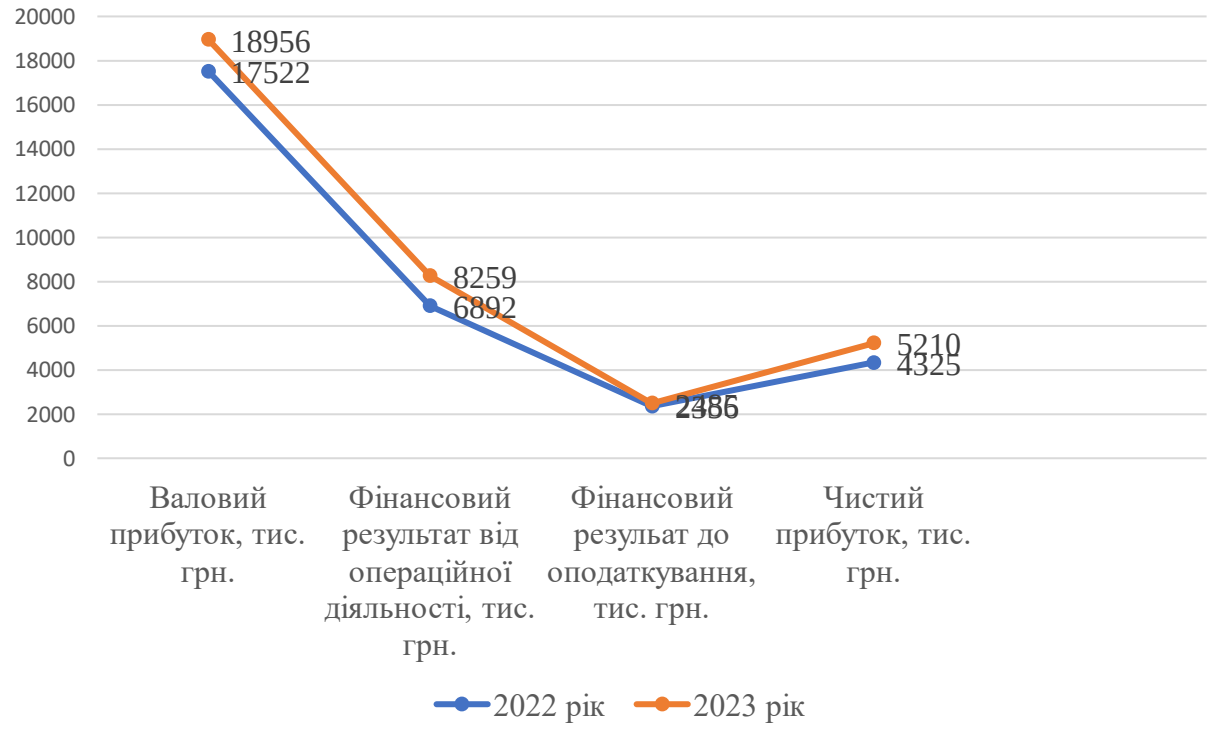


Рис. 2.5. Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Розглянемо основні показники господарської діяльності товариства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показника	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів), тис. грн.	185962	192563	6601
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	18526	19265	739
Адміністративні витрати, тис. грн.	13956	14567	611
Витрати на збут, тис. грн.	12569	13965	1396
Інші операційні витрати, тис. грн.	14562	15263	701
Загальна чисельність персоналу, осіб	12	18	6
Середня місячна заробітна плата, грн.	15200	19560	4360
Фонд оплати праці персоналу, грн.	86525	96525	10000
Продуктивність праці, грн.	728	896	168

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Дані з таблиці вказують, що у 2023 році чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 96% у порівнянні з попереднім роком, а це свідчить, що незважаючи на військовий стан в країні, послуги товариства користуються попитом.

У 2023 році собівартість реалізованої продукції товариства становила 9265 тис. грн., що на 739 грн. більше, ніж у 2022 році. Зростання собівартості послуг товариства пояснюється руйнуванням транспортної інфраструктури та зростанням цін на паливно-мастильні матеріали. Наявна тенденція до зростання на адміністративні витрати та на інші операційні витрати.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства [22].

Розрахуємо основні показники рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»:

1) рентабельність активів розраховується за формулою:

$$Ра = Чпр / Ак \quad (2.1.)$$

де

Чпр – чистий прибуток;

Ак – активи.

$Р_{а2022} = 4325 / 6585 = 0,65$

$Р_{а2023} = 5210 / 7290 = 0,71$

2) рентабельність власного капіталу:

$$Р_{вк} = Чпр / Вк \quad (2.2)$$

де

Чпр – чистий прибуток;

Вк – власний капітал.

$Р_{вк2022} = 4325 / 9562 = 0,45$

$Р_{вк2023} = 5210 / 10652 = 0,49$

3) рентабельність наданих послуг:

$$Р_{нп} = Чпр / Чнп \quad (2.3)$$

де

Чпр – чистий прибуток;

Чнп – чистий дохід від наданих послуг.

$Р_{нп2022}$ = 4325 / 185962 = 0,023

$Р_{нп2023}$ = 5210 / 192563 = 0,027

Розглянемо визначені показники рентабельності товариства на рис. 2.6.

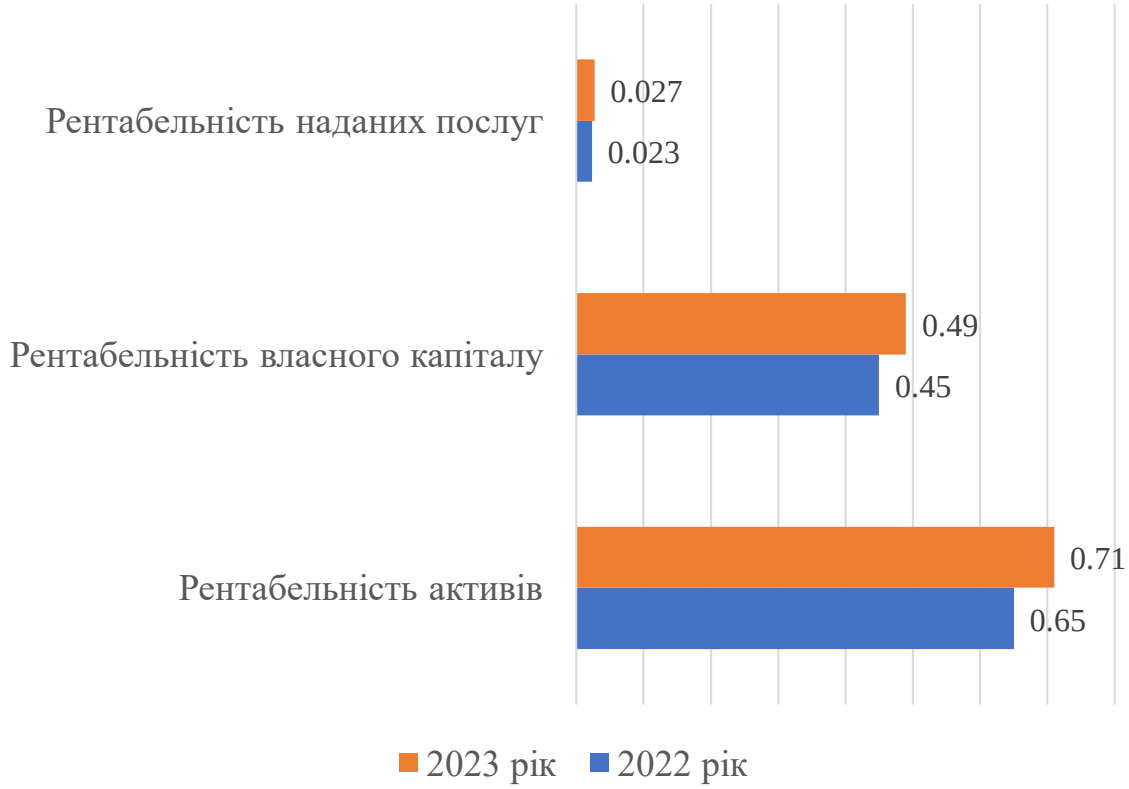


Рис. 2.6. Показники рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

У 2023 році на 1 грн., що була вкладена в активи товариства складала 0,71 грн, а у 2022 році – 0,65. Збільшення показника рентабельності власного капіталу є позитивною ознакою діяльності «Ай Травел Бус». Також, зростала рентабельність наданих послуг товариства.

Здійснимо аналіз показників фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,61	0,62	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,21	0,28	0,07
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,25	0,29	0,04
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,69	0,71	0,02
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,77	2,12	0,35
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,49	0,53	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,27	0,06
Коефіцієнт оборотності активів	0,89	1,30	0,41
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,24	1,95	0,71
Коефіцієнт оборотності основних фондів	0,67	0,96	0,29

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Спостерігаємо зростання показників фінансової стійкості, платоспроможності та ділової активності ТОВ «Ай Травел Бус». Як бачимо, товариство може своєчасно погашати свої зобов'язання та виплачувати заборгованості.

2.2. Аналіз кадрової політики товариства

Кадрова політика ТОВ «Ай Травел Бус» формується директором, а реалізовується кадровою службою у вигляді сформованої корпоративної культури, правилах внутрішнього трудового розпорядку, наказах та розпорядженнях.

На рис. 2.7. відображена кадрова політика товариства.



Рис. 2.7. Кадрова політика ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Розглянемо кадрову структуру працівників ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Кадрова структура працівників ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, в тому числі:	12	18	6
- управлінський персонал;	4	5	1
- водії;	5	8	3
- обслуговуючий персонал	3	5	2
Кількість працівників з розрахунку на одне місце, осіб	0,38	0,42	0,04

Джерело: складено автором

Як свідчать дані з таблиці, протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників зростала. Так у 2023 році кількість працівників зросла на 6 осіб, і це свідчить про ефективну діяльність товариства та зростанням попиту на послуги. В загальній структурі персоналу товариства управлінський персонал складає – 28%, водії – 44%, обслуговуючий персонал – 28%. Відбувається і зростання кількості працівників товариства з розрахунку на одне місце на 0,04, а це вказує про зростання іміджу товариства та бажання працівників працювати саме у ТОВ «Ай Травел Бус».

Проаналізуємо кваліфікаційний склад ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.8).

Проведений аналіз кваліфікаційного складу товариства вказує про те, що управлінський персонал має вищу освіту, і це свідчить про те, що управлінці володіють професійними компетенціями та знаннями. Водії мають як вищу так не повну вищу та середню освіту. Допоміжний персонал у 2022 році не мав вищої освіти, а у 2023 році цей показник покращився.

Таблиця 2.8.

Кваліфікаційний склад ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік			2023 рік		
	Вища	Неповна вища	Середня	Вища	Неповна вища	Середня
- Управлінський персонал	4	-	-	5	-	-
- Водії	1	2	2	3	4	1
- Обслуговуючий персонал	-	2	1	1	2	2

Джерело: складено автором

Здійснимо аналіз кадрів товариства за ґендерною ознакою (рис. 2.8.).

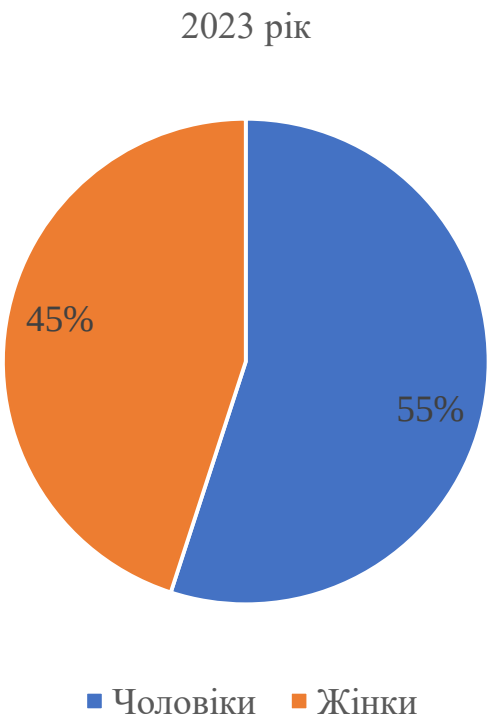


Рис. 2.8. Ґендерна структура кадрів ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Як бачимо, незначну перевагу у товаристві мають чоловіки, проте жінки складають 45 %. Так, як товариство здійснює пасажирські перевезення, то

більшість жінок є водіями, адже в основному чоловіки не можуть здійснювати поїздки за кордон, через воєнний стан та значна частина була мобілізована в ЗСУ.

Здійснимо аналіз руху кадрів товариства за допомогою певних показників, які розраховуються за певними формулами:

1) коефіцієнт обороту з приймання:

$$К_{оп} = К_{пп} / З_{чпр} * 100\% , \qquad (2.4.)$$

де

$К_{пп}$ – кількість прийнятих працівників;

$З_{чпр}$ – середньооблікова чисельність працівників.

2) коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$К_{пз} = К_{зв} / З_{чпр} * 100\% , \qquad (2.5.)$$

де

$К_{зв}$ – кількість звільнених працівників;

$З_{чпр}$ – середньооблікова чисельність працівників.

3) коефіцієнт плинності кадрів:

$$К_{пл} = К_{зввбтр} / З_{чпр} * 100\% , \qquad (2.6.)$$

де

$К_{звбтр}$ – кількість звільнених працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни;

$З_{чпр}$ – середньооблікова чисельність працівників.

4) коефіцієнт загального обороту:

$$К_{зо} = К_{пп+} К_{зв} / З_{чпр} * 100\% , \quad (2.7.)$$

де

$К_{пп}$ – кількість прийнятих працівників;

$К_{зв}$ – кількість звільнених працівників;

$З_{чпр}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Проведені розрахунки відобразимо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз руху кадрів ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	12	18	6
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	1	6	5
Вибуло працівників, осіб в тому числі:	8	4	-4
- за власним бажанням;	8	3	-5
- за порушення трудової дисципліни	-	1	1
Коефіцієнт обороту:			
- з приймання, %	0,26	8,85	8,59
- зі звільнення, %	14,4	4,01	-25,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	11,2	12,1	0,9
Коефіцієнт загального обороту, %	25,2	26,1	0,9

Джерело: складено автором

У 2022 році спостерігається тенденція висока зі звільнення працівників за власним бажанням, і це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення. У 2023 році кількість прийнятих працівників у товаристві збільшилась. коефіцієнт плинності кадрів перебуває на нормальному рівні, а коефіцієнт загального обороту у 2023 році зріс.

Проведемо аналіз використання робочого часу працівниками товариства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Аналіз використання робочого часу працівниками

ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2022 рік	2023 рік	Відхилення
Фонд робочого часу, люд-год	59852	71123	11271
Відпрацьований час, люд-год	53765,2	65420	11654,8
Невідпрацьований час, люд-год, в тому числі:	10487	4566	-5921
- щорічні відпустки	3120	3245	125
- тимчасова непрацездатність	956	987	31
- відпусток без збереження заробітної плати	1200	269	-931
- інші причини	5211	65	-5146

Джерело: складено автором

У 2022 році в ТОВ «Ай Травел Бус» спостерігається найбільша кількість годин невідпрацьованого часу, і пов'язано з початком бойових дій на всій території країни та масовим переміщенням українців як за кордон, та і по території України. У 2023 році значення показника невідпрацьованого часу працівників значно зменшився, і основною причиною не відпрацювання є відпустки, як основні, так і додаткові.

Заробітна плата в товаристві виплачується з врахуванням окладу та премії. Окладна частина є незмінною та її розмір визначається залежно від посади та професійного рівня працівника. Виплата першої частини заробітної плати здійснюється 10 числа, а другої – 30 числа кожного місяця. Розглянемо динаміку змін заробітної плати працівників товариства (рис. 2.9.).

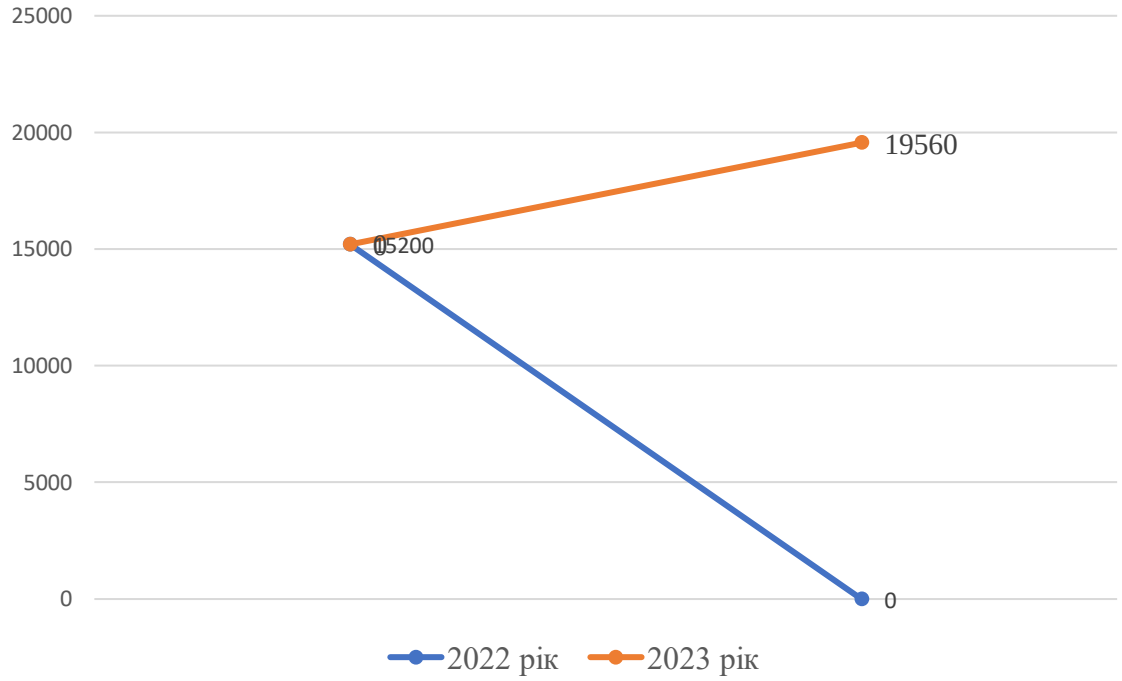


Рис. 2.9. Динаміка заробітної плати працівників ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Здійснимо аналіз заробітної плати працівників товариства та продуктивність праці (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показника	Роки		Відхилення
	2022	2023	
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (товарів), тис. грн.	185962	192563	6601

Продовження таблиці 2.11			
Витрати на оплату праці персоналу, грн.	86525	96525	10000
Середня місячна заробітна плата, тис. грн.	15200	19560	4360
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	182400	234720	52320
Продуктивність праці, грн.	728	896	168

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як бачимо, витрати на оплату праці зростали, основною причиною є збільшення кількості працюючих працівників та збільшенням розміру мінімальної заробітної плати. Позитивною ознакою є зростання розміру середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ «Ай Травел Бус».

2.3. Напрями удосконалення формування та реалізації кадрової політики товариства

Кадрова політика товариства потребує певних змін, щоб підвищити ефективність та продуктивність праці працівників. Рекомендуємо приділити значну увагу щодо розвитку працівників та сформувати таку стратегію.

Розвиток працівників – це стратегічний процес, що спрямований на покращення навичок, знань та компетенцій працівників підприємств. Цей процес має вирішальне значення для успіху компаній, оскільки навички та знання персоналу є ключовими факторами для досягнення конкурентних переваг [35].

Стратегія розвитку працівників товариства повинна відповідати загальній стратегії управління. При формуванні стратегії розвитку працівників товариства потрібно здійснювати врахування впливу на неї чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Формування стратегії розвитку працівників необхідно здійснювати в кілька етапів (рис. 2.10.).



Рис. 2.10. Етапи формування стратегії розвитку працівників ТОВ «Ай Травел Бус» [35]

Розробляти стратегію розвитку товариства повинен директор, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, керівники відділів.

Сформована та ефективно реалізована стратегія розвитку працівників забезпечить товариству:

- підвищення ефективності процесів планування в кадровій сфері;

-вдосконалення процесів кадрового добору та формування/використання кадрового резерву;

- ефективне використання кадрового потенціалу товариства;

- підвищення активності й ініціативності працівників;

- підвищення кваліфікації і професіоналізму працівників;

- формування відповідальності у працівників за власні результати роботи та результати роботи всього товариства;

- формування лояльності у працівників товариства [29].

Для того, щоб стратегія розвитку працівників ТОВ «Ай Травел Бус» була ефективно реалізована необхідно у відділ кадрів ввести посаду «провідний фахівець з розвитку працівників», який повинен мати вищу освіту; стійку психологічну витримку; комунікативні навички; досвід роботи з персоналом не менше трьох років та проявляти креативність. Провідний фахівець з розвитку працівників товариства повинен мати гнучкий робочий графік, робочий час з понеділка по п'ятницю з 09.00 до 18. 00 год.

Основними функціональними обов'язками провідного фахівця з розвитку працівників ТОВ «Ай Травел Бус» повинні бути:

- визначення потреби працівників у навчанні;

- планування навчальних заходів та встановлення навчальних цілей;

- конкретизація методів та засобів навчання;

- пошук та оцінка навчальних програм;

- розробка та проведення тренінгів;

- складання бюджету навчання;

- розробка кар'єрних компасів і кар'єрних драбин;

- оцінка результатів розвитку працівників [29].

Забезпечуючи розвиток працівників товариства провідний фахівець з розвитку повинен розуміти, що навчальні програми повинні відповідати кар'єрним цілям працівника. Варто здійснювати розвиток щодо удосконалення

цифрової компетентності, розвитку критичного мислення, лідерства працівників.

Розглянемо витрати, які понесе товариство, коли введе в штат посаду «провідного фахівця з розвитку» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок витрат на впровадження посади провідного фахівця з розвитку ТОВ «Ай Травел Бус»

Витрати	Сума, тис. грн.
Придбання офісних меблів та офісної техніки	32500
Розмір місячної заробітної плати	18200

Джерело: складено автором

Розмір загальних витрат на посаду провідного фахівця з розвитку ТОВ «Ай Травел Бус» складатиме 50700 тис. грн., проте продуктивність праці усіх працівників збільшиться у 8 %.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Ай Травел Бус» – це транспортне підприємство, що займається внутрішніми та закордонними пасажирськими перевезеннями. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Загальне керівництво здійснює директор, який визначає основні вектори діяльності та розвитку товариства.

Товариство протягом аналізованого періоду здійснювало ефективну фінансову діяльність. Так, у 2023 році валовий прибуток товариства збільшився на 1434 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 83%. Важливим позитивним показником успішної діяльності товариства є збільшення у 2023 році чистого прибутку на 83%.

ТОВ «Ай Травел Бус» використовує активну кадрову політику, яка формується директором, а реалізовується кадровою службою.

ВИСНОВКИ

Кадрова політика є надзвичайно важливою частиною системи управління будь-якого підприємства. Людський капітал є основою функціонування бізнес-організацій. Топ-менеджмент повинен систематично здійснювати моніторинг реальних та потенційних загроз, що можуть бути для працівників, а особливо в період воєнного стану.

Враховуючи сучасні стрімкі зміни необхідно використовувати такі форми та методи кадрової політики, які б відповідали реаліям сьогодення. Правильно сформована кадрова політика повинна передбачати в собі аспекти загальної діяльності підприємства та філософії бізнесу. Важливим елементом реалізації кадрової політики підприємства є усвідомлення кожним членом колективу завдань та цілей діяльності підприємства. Варто зазначити, що кадровій службі підприємства належить вагома роль в реалізації кадрової політики. Кадрова служба не тільки здійснює моніторинг роботи персоналу, а й прогнозує та аналізує.

Встановлено, що ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює підприємницьку діяльність на транспортному ринку дотримуючись норм чинного українського та міжнародного законодавства. У ТОВ «Ай Травел Бус» формує кадрову політику директор, а питанням її реалізації займається кадрова служба.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус», який показав про перевагу сильних сторін товариства над слабкими. Зростання попиту та якість наданих послуг мають суттєвий вплив на продуктивність праці та прибутковість товариства. державна підтримка, ринкова експансія, ціни на транспортні послуги перебувають в полі середнього впливу та можуть помірно реалізувати ці можливості. ТОВ «АЙ Травел Бус» перебуває в полі «Сила і можливість» та повинно докладати зусиль, щоб забезпечувати зростання позицій сильних сторін.

Встановлено, що фінансова діяльність ТОВ «Ай Травел Бус» була ефективною, про це свідчать зростання показників фінансової стійкості,

платоспроможності та ділової активності. Як бачимо, товариство може своєчасно погашати свої зобов'язання та виплачувати заборгованості.

Визначено, що управлінський персонал ТОВ «Ай Травел Бус» має вищу освіту, і це свідчить про те, що управлінці володіють професійними компетенціями та знаннями. Водії мають як вищу так не повну вищу та середню освіту. Допоміжний персонал у 2022 році не мав вищої освіти, а у 2023 році цей показник покращився.

Рекомендовано розробити та впровадити стратегію розвитку працівників товариства в кілька етапів, яка повинна відповідати загальній стратегії та інтересам кожного працівника. Стратегія розвитку працівників ТОВ «Ай Травел Бус» повинна сприяти забезпеченню досягненню цілей кадрової політики та покращити його функціонування. У формуванні стратегії розвитку товариства повинні брати участь директор, начальник відділу кадрів, головний бухгалтер, керівники відділів.

Запропоновано для успішної реалізації стратегії розвитку працівників ТОВ «Ай Травел Бус», ввести посаду у відділ кадрів «провідний фахівець з розвитку працівників», який повинен мати вищу освіту; стійку психологічну витримку; комунікативні навички; досвід роботи з персоналом не менше трьох років та проявляти креативність. Основними функціональними обов'язками провідного фахівця з розвитку працівників повинні бути:

- пошук та реалізація саме таких навчальних програм, які б відповідали сучасним реаліям та сприяли зміцненню конкурентоспроможності товариства;
- планування кар'єрного розвитку працівників товариства.

Розмір загальних витрат на посаду провідного фахівця з розвитку ТОВ «Ай Травел Бус» складатиме 50700 тис. грн., проте продуктивність праці усіх працівників збільшиться у 8 % та значно покращиться кадрове планування та використання кадрового ресурсу товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773.
2. Антонюк В.П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. Вип.1 (67). С. 110–116. URL:http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/185596.
3. Андрушків Б. М., Язлюк Б. О., Кирич Н. Б., Ціх Г. В., Бойко О. Б., Погайдак О. Б. Особливості вирішення проблем формування кадрової політики в Україні у повоєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 284 – 294. URL:https://scholar.google.ru/citations?user=oX2P064AAAAJ&hl=uk.
4. Барачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. №1. С. 342–348. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-1-40.
5. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків*, 2013. № 2 (5). С. 28–32. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle6789/6184.
6. Бондаренко С. М., Марченко Д. В. Удосконалення кадрової політики підприємства модної індустрії. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7348 (дата звернення: 10.02.2024).
7. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава*. 2022. №1. С. 123–127. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.123 (дата звернення: 16.03.2024).

8. Бутенко М. К., Петряєв О. О. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції,* 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 47–53. URL:http://openarchive.nure.ua/handle/document/12997.
9. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-29 (дата звернення6 01.03.2024).
10. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. №6. С. 54–59. URL:https://www.semanticscholar.org/paper/%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF-%D0%A2%D0%90.
11. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. URL:https://doi.org/10.32. (дата звернення: 15.03.2024).
12. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Вишнівська Т. О., Серт І. В. Удосконалення кадрової політики підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_51 (дата звернення: 15.02.2024).
13. Готра В. В., Теличко Т. В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Серія Економіка .Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Випуск 1 (53). С. 86-89. URL:https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).
14. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства. *Science and Global Studies: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference* (Prague, Czech Republic, December 30, 2020). Financial and Economic Scientific Union, 2020.

72 p. P. 46–48. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.

15. Дашко І. М., Крило Д. .В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2021. №179. С.50-54. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-8.
16. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2023. № 25. С. 44-48. URL:https://ela.kpi.ua/handle/123456789/58850.
17. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу –важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава.* 2019. № 4. С. 11–17. URL: DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.1
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6, №. С. 92- 110. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170.
19. Дробиш Л. В. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013№ 3 (59). С. 287-291. URL:https://modecon.mnau.edu.ua/issue/34-2022/liganenko.pdf.
20. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
21. Залознова Ю.С., Азьмук Н.А. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1312.
22. Зачосова Н., Замогильна А. Значення кадрової політики підприємства для забезпечення стабільності його діяльності та кадрової безпеки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.56. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-49.

23. 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. URL:https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42.
24. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство.* 2023. №55. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-68.
25. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*. 2023. №4 (116). С.125-130. URL:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25.
26. Копитко М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69). С. 60–69. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69.
27. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292.
28. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (17). С. 39–42. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/420.
29. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2017. 323 с.
30. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

31. Молодіжна міграція в умовах російсько-української війни: ризики та загрози національній безпеці / Михаліцька Н., Яцик М. Р., Караїм О.О. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. Вип. 2. С. 24-32. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5993.
32. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський Завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2015. Вип.4. С. 506-512. URL:http://global-national.in.ua/issue-4-2015/12-vipusk-4-berezen-2015-r/616-nosonova-l-v-zastosuv sumskij-zavod-nasosenergomash.
33. Овчарук О. М., Переверзєв О. С. Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. *Наука і техніка.* 2024. №1 (29). С. 332-343. URL:https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-1(29)-332-343.
34. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. №1(54). С.525–537. URL:https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4294.
35. Ситник Й. С., Пригарний С. Р., Дмитришин. З. І. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78.
36. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. №3 (154). С. 125-127. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=frvu_2014_3_31.
37. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник / Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

38. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченюк А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN.
39. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1(143). С. 41-51. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15778.
40. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 159-168. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/188.