

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ
КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Любомира АНТОШКА

Науковий керівник:
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Чудова Ідея»
Тарас ЯЦИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Антошко Л. Формування і реалізація кадрової політики підприємства.
Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження сутності формування кадрової політики підприємства, її основних принципів та інструментів і реалізації, а також особливості формування кадрової політики підприємств зарубіжних країн. У другому розділі здійснено аналіз системи формування і реалізації кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» та запропоновано шляхи вдосконалення її формування і реалізації.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, кадровий резерв, ділова кар'єра, компетентність.

ANNOTATION

Antoshko L. Formation and implementation of the personnel policy of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the essence of the formation of the personnel policy of the enterprise, its main principles and tools and implementation, as well as the peculiarities of the formation of the personnel policy of the enterprises of foreign countries is carried out. In the second section, an analysis of the system of formation and implementation of personnel policy of Chudova Idea LLC was carried out and ways of improving its formation and implementation were proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel reserve, business career, competence.

ЗМІСТ

| | | |
|---------------|--|----|
| ВСТУП | | 4 |
| РОЗДІЛ | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ | 6 |
| 1. | ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА..... | |
| | 1.1. Сутність формування і реалізації кадрової політики підприємства..... | 6 |
| | 1.2. Основні принципи та інструменти формування і реалізації кадрової політики підприємства..... | 10 |
| | 1.3. Формування кадрової політики підприємства: досвід зарубіжних країн..... | 14 |
| | Висновки до першого розділу..... | 17 |
| РОЗДІЛ | АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ | 18 |
| 2. | КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»..... | |
| | 2.1. Загальна характеристика товариства..... | 18 |
| | 2.2. Аналіз господарської діяльності товариства..... | 21 |
| | 2.3. Аналіз кадрової політики товариства..... | 31 |
| | 2.4. Шляхи вдосконалення процесу формування і реалізації кадрової політики товариства..... | 37 |
| | Висновки до другого розділу..... | 40 |
| | ВИСНОВКИ..... | 41 |
| | СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 44 |

ВСТУП

Конкурентна діяльність українських підприємств, зважаючи на виклики сьогодення може бути успішною тільки за умови ефективного використання людськими ресурсами, а для дієвого управління ними виступає кадрова політика. Керівники підприємств враховуючи обставини, які важко було передбачити – коронавірусна пандемія та війна, повинні змінювати підходи до формування кадрової політики, і забезпечувати сучасні та адаптивні інструменти її реалізації, не забуваючи про психологічну вразливість співробітників через пережиті події. Формуючи кадрову політику підприємства, вона повинна включати особливості роботи з кадрами, індивідуальні та загальні вимоги до працівників.

Однак, не зважаючи на системне дослідження вченими та практиками процесу формування кадрової політики підприємства та особливостей її реалізації, багато питань є досить дискусійними та потребують детальнішого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей формування та реалізації кадрової політики підприємства та визначення шляхів їх вдосконалення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи поставлені такі *завдання*:

- з'ясувати сутність формування і реалізації кадрової політики підприємства;
- охарактеризувати основні принципи та інструменти формування і реалізації кадрової політики підприємства;
- проаналізувати досвід зарубіжних країн у формуванні кадрової політики підприємств;
- здійснити загальну характеристику товариства;
- проаналізувати кадрову політику товариства;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення формування і реалізації кадрової політики товариства.

Об'єктом дослідження є формування та реалізація кадрової політики в системі управління персоналом підприємства.

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

Методи дослідження. Дослідження теоретичної частини здійснювалось за допомогою методів логічного узагальнення, синтезу, аналогії. Аналіз формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» здійснено за допомогою графічного, статистичних, економічного прогнозування, SWOT-аналіз методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є опубліковані праці науковців з питань кадрової політики.

Апробація результатів. Антошко Л. В. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних реаліях. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 23 березня 2023 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара, М.І. Копитко. [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 15-17.

Структура роботи. У кваліфікаційній роботі проведено теоретичне дослідження сутності формування кадрової політики підприємства, її основних принципів та інструментів і реалізації, а також особливості формування кадрової політики підприємств зарубіжних країн. Проаналізовано систему формування і реалізації кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» та запропоновано шляхи вдосконалення її формування і реалізації.

На опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність формування і реалізації кадрової політики підприємства

Організація успішного бізнесу потребує від підприємств постановки різноманітних завдань, систематичного технічного удосконалення, проте найбільш дієвим засобом є ефективне використання кадрового потенціалу. Українські підприємства, на сьогоднішній день, здійснюють свою діяльність в складних умовах, і раціональне використання кадрових ресурсів повинна забезпечити кадрова політика підприємства.

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом та модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів [36]. Здійснюючи аналіз наукової літератури спостерігаємо різноманітні підходи щодо трактування поняття кадрова політика підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи щодо трактування поняття «кадрова політика підприємства»

| Автор | Визначення |
|-----------------------------|---|
| Балабанова Л., Сардак О. | Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи [7]. |
| Готра В. | Кадрова політика підприємства – продовження місії та стратегічних цілей підприємства орієнтована на конкретні результати діяльності підприємства[11]. |

Продовж. табл. 1.1

| | |
|------------|--|
| Кібанов А. | Кадрова політика підприємства – це цілеспрямована діяльність в області визначення основних стратегічних і тактичних напрямків щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних та ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку [11]. |
| Щокін Г. | Кадрова політика підприємства – сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з кадрами [9]. |
| Шаповал О. | Кадрова політика підприємства – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації [36]. |

Метою кадрової політики є забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підприємство компетентними працівниками, створення умов для ефективного використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства, а також задоволення моральних та матеріальних потреб працівника [11].

Основні зусилля кадрової політики підприємства спрямовані на стимулювання, професійне удосконалення та розвиток кожного працівника, формування міцної корпоративної культури, що призведе підприємство до успіху.

Основними складовими кадрової політики підприємства є [13, с. 288]:

- політика набору, відбору та розстановки кадрів;
- політика профорієнтації;
- політика 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 [16].

Підприємствам, щоб залишатись конкурентоспроможними на ринку та своєчасно адаптуватись до змін кон'юктури ринку, необхідно формувати ефективну кадрову політику, а для цього потрібно здійснювати систематичний аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Так, внутрішніми чинниками, що формують кадрову політику підприємства є: цілі діяльності підприємства; корпоративна культура підприємства; стиль керівництва; умови праці; фінансові та матеріальні можливості підприємства [16].

Зовнішніми чинниками формування кадрової політики підприємства є: зручне розташування підприємства; близькість від підприємства соціальної інфраструктури; забезпеченість регулярного транспортного зв'язку [15].

Розглянемо основні цілі кадрової політики підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Цілі кадрової політики підприємства [14]

В сучасних умовах на підприємстві може бути реалізовано чотири типи кадрових політик: «активна», «пасивна», «реактивна», «превентивна» [11].

Активна кадрова політика – це коли керівництво має не лише прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, що склалася на підприємстві [14]. Пасивна кадрова політика передбачає, що керівники підприємства працюють в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, докладають зусиль для усунення проблеми будь-якими засобами [11]. При реактивній політиці керівництво здійснює контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом та причинами розвитку кризи [11]. За превентивної кадрової політики кадровій службі властиві не лише механізм моніторингу їх загального стану, а й передбачення кадрової ситуації на короткостроковий та середньостроковий період [11].

В практичній діяльності підприємств застосування активної кадрової політики є найбільш вдалою, адже за її допомогою керівництво підприємства матиме можливість зробити прогноз на деякий час та передбачати його розвиток, при цьому користуватись засобами впливу.

Формування та реалізація кадрової політики підприємства залежить від стилю керівництва, методики прийняття управлінських рішень, професійним рівнем та технічним забезпеченням співробітників кадрової служби.

Важлива роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства належить кадровій службі, яка розробляє кадрові програми, а також здійснює регулярний моніторинг ситуації і корегує виконання програм до параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища [13]. Реалізація кадрової політики на підприємстві передбачає розробку кадрових програм, постійний аналіз кадрової ситуації, коригування кадрової роботи залежно від змін зовнішнього середовища та залучення усіх управлінців до роботи з кадрами [13].

Механізм реалізації кадрової політики підприємства є системою планів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі [30].

1.2. Основні принципи та інструменти формування і реалізації кадрової політики підприємства

Через вплив кризових явищ на діяльність підприємств, все більше їхні керівники розуміють, що наявність висококваліфікованого персоналу є найбільшою його конкурентною перевагою. Щоб персонал сприяв досягнуті цілей підприємства необхідно весь час організовувати процес його навчання, забезпечувати розвиток персоналу, формувати та реалізовувати кадрову політику.

Основними принципами кадрової політики, які виникають в окремих напрямках при її формуванні є [31]:

- 1) управління персоналом підприємства – принцип однакової необхідності досягнення цілей;
- 2) підбір та розстановка персоналу – принцип професійної компетенції; принцип практичних досягнень; принцип індивідуальності;
- 3) оцінка та атестація персоналу – принцип відбору показників оцінки; принцип оцінки виконання завдань;
- 4) стимулювання персоналу – принцип відповідності оплати праці; принцип мотивації;
- 5) формування і підготовка резерву – принцип конкурентоздатності; принцип індивідуальної підготовки;
- б) розвиток персоналу – принцип підвищення кваліфікації; принцип саморозвитку та самовираження.

Враховуючи сучасні тенденції змін на ринку праці, керівники підприємств досить ефективно застосовують маркетинговий підхід при управлінні персоналом, зокрема при формуванні кадрової політики підприємства.

Маркетинг персоналу – це частина кадрової стратегії підприємства, метою якої є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення таких умов, які б сприяли збільшенню продуктивності праці, розвитку в кожному співробітнику партнерського та лояльного ставлення до підприємства [10].

Підприємства намагаються створити такі робочі місця і такі умови праці для власних працівників, щоб їх можна вдало продати, найняти працівників з високим рівнем компетенцій [10]. Суб'єктами маркетингу персоналу є наймані фахівці.

Важливим фактором використання інструментарію маркетингу персоналу при формуванні кадрової політики підприємства є вирішення питання «кадрового голоду», тобто залучення персоналу необхідної кваліфікації у випадку його нестачі [10]. Зміст маркетингової діяльності по покриттю потреби в персоналі розкривається в такі етапи [10]:

- 1) проведення маркетингових досліджень в межах маркетингу персоналу;
- 2) аналіз ринку робочої сили та визначення джерел і шляхів покриття потреби в персоналі;
- 3) покриття потреби в персоналі є вибір альтернативних шляхів та джерел відповідно до можливостей підприємства та ситуації на ринку [10].

Також, формуючи кадрову політику керівникам підприємствам варто використовувати такий інструмент як «лізинг персоналу». Лізинг персоналу – це підбір кадрів за рахунок оренди персоналу іншої організації [10]. Лізинг персоналу здійснюється на основі довгострокового або короткострокового договору між лізинговою компанією (лізингодавцем), що здає в оренду персонал, і фірмою-орендатором (лізингоотримувачем), яка постійно вносить орендну плату за використання персоналу іншого підприємства [10].

Для ефективної реалізації кадрової політики підприємствам проводити кадровий аудит, що передбачає перевірку відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структури, потенціалу співробітників тим цілям, завданням і стратегії розвитку організації та вироблення на цій основі програми певних організаційних змін [29].

Використання інструментарію кадрового аудиту сприятиме підприємствам виявити:

- достовірні дані про стан системи управління персоналом;
- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;

- потреби в професійному розвитку;
- соціально-психологічний клімат;
- основні недоліки, «негнучкі місця» в системі управління персоналом [29].

Формуванню ефективної кадрової політики підприємства сприятиме реалізація таких заходів [14]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості та кількості відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- запровадження ефективних заходів з професійного відбору кадрів та їх розстановки;
- удосконалення методів оцінювання персоналу та його розвиток;
- створення середовища, в якому кожен працівник зможе розвиватися, підвищувати свою самооцінку;
- ефективне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства;
- підтримка ефективної роботи підприємства.

У сучасних реаліях ведення бізнесу, щоб забезпечити реалізацію дієвої кадрової політики, керівництву будь-якого підприємства варто застосовувати соціоніку як сучасний інструмент підвищення працездатності колективу.

Соціоніка – це наука, яка передбачає класифікацію 16 типів особистості з їх описом, а також описом відносин між ними, які називаються «інтертипними» [30]. Назви соціонічні типи носять на честь своїх відомих представників, а визначаються вони за допомогою спеціалізованих тестів або експертного висновку психолога, виходячи з наявності в мисленні людини певних особливостей [30].

Атмосфера колективу, який знаходиться на стадії формування, задається підбором людей, включаючи самого керівника, а також їх розміщення по тим чи іншим посадам, з чого випливає структура їх взаємодії. Головне персонологічне питання, яке неминуче постає, коли запрошують людей до спільної роботи: брати працівників, схожих за поведінкою або протилежних? Більшість керівників просто йдуть шляхом проб і помилок. Для них першочерговим виявляється принцип особистої відданості, а не типологічний аналіз [30]. Але

багато помилок можливо було б уникнути, якщо підходити до процесу вибору з позицій соціонічного аналізу [30].

Перший принцип тимблдинга вимагає відрізнити команди вузького профілю від команд широкого профілю. Перші займаються вирішенням однорідних, а другі – різнорідних завдань. Формально відмінна ознака команди вузького профілю – єдність місця і часу: зусилля її членів додаються в одному і тому ж місці і в один і той же час. Будь-яка організація з демократичним стилем управління, яка займається великою діяльністю, де є етапи висування ідей, її розробки, впровадження та налагодження зв'язків з громадськістю матиме у своєму складі команди широкого профілю. Персонологічна різноманітність дуже сприяє позитивному результату при обговоренні багатофакторної проблеми, де намітилися протилежні підходи рівною сили і необхідно співпрацювати за столом переговорів [32].

Другий принцип тимблдингу стосується розподілу ролей в команді. Щоб колектив запрацював на повну силу, повинен виділитися, по-перше, лідер, по-друге «права рука» лідера, по третє, прості виконавці і, по-четверте, відтиснуті від основної діяльності групи учасники. Заздалегідь можна передбачити, наскільки результативно виявиться спочатку обрана розстановка людей [32]. Тому в життєздатній команді періодично відбувається ротація. Однак не до такої міри, що член групи з найнижчим статусом стає керівником. Закріплене лідерство і жорстко визначені ролі виправдані лише тоді, коли команда виконує гранично вузьке завдання. Чим більше багатопрофільної стає команда, тим більше демократичний характер набуває лідерство [32].

Формуючи кадрову політику керівники підприємств враховуючи практичні рекомендації соціоніки досить успішно її реалізують.

1.3. Формування кадрової політики підприємства: досвід зарубіжних країн

Людина є основною рушійною силою успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами в економіці інших країн, незалежно від географічного розташування та національної приналежності, є ключовим фактором успіху. Зарубіжні держави у своїй кадровій політиці застосовують саме ті засади управління персоналом, які є притаманними власне для неї та враховують її менталітет.

У світовій практиці є дві найбільш відомі системи управління персоналом – американська та японська.

Ключовими компонентами кадрової політики у США виступають диверсифікація та залучення пріоритетів бізнес-стратегії підприємства [14]. Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, що забезпечують широку підготовку та підвищення кваліфікації кадрів [9].

Японська кадрова політика є досить складною, але ефективним механізмом функціонування японських корпорацій [9]. Японія кожного року пропонує нові технології, і це сприяє ефективності японського управління [9].

Проаналізуємо в таблиці 1.2 особливості американської та японської кадрової політики.

Таблиця 1.2

Особливості кадрової політики США та Японії [9]

| Складові кадрової політики | США | Японія |
|----------------------------|-----|--------|
| | | |

Продовж. табл. 1.2

| | | |
|---|--|--|
| <p>Політика набору, відбору і розстановки кадрів</p> | <p>Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. Після приймання на роботу здійснюється процедура введення у посаду, коли працівника знайомлять з його функціональними обов'язками.</p> | <p>Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах. Суть процесу підбору персоналу: «нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі».</p> |
| <p>Політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів</p> | <p>Наявна сама розвинута у світі мережа навчальних закладів, спеціальних програм, що забезпечують підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів.</p> | <p>Процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів відбувається без відриву від робочих місць.</p> |
| <p>Політика зайнятості</p> | <p>Працівник працює до тих пір поки він добре виконує свою роботу, розвивається та займається самовдосконаленням.</p> | <p>Довічне наймання працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років).</p> |
| <p>Політика стимулювання</p> | <p>Поєднання інтересів підприємства та працівника, висока залежність працівника від підприємства, надання йому значних гарантій і благ в обмін на відданість.</p> | <p>Чим вищий рівень кваліфікації ти більший рівень стимулювання. Оплата праці за особистими досягненнями.</p> |

Розглянемо практичний досвід ефективного формування та реалізації кадрової політики американської корпорації Ford Motor Company. Ця компанія власним прикладом показала, що саме кадрова політика з дієвим використанням людських ресурсів, призвела її до успіху та допомагає залишатися лідером на ринку протягом багатьох років.

Компанія Ford Motor Company визначила, що диверсифікованість персоналу визначають не лише раса, етнічне походження, вік і стать, а ще й багато ознак, що роблять людину унікальною [14]. Ford Motor Company будує кадрову політику на вихованій організаційній культурі, вільній від бар'єрів, у якій кожний працівник відчує себе залученим, шановним та цінним [14].

Кадрова політика японської компанії Sharp базується на основних принципах: гарантія зайнятості та створення обстановки довіри; управління, орієнтоване на якість; підтримка чистоти та порядку; гласність і цінності корпорації; постійна присутність керівництва на виробництві [14].

У межах своєї кадрової політики Sharp зосереджує увагу на першочерговості дотримання основних прав людини та порушенні прав людини, забезпечує можливості для зростання працівників, прагне сформувати систему управління кадровим потенціалом та робочих місць відповідно до потреб і талантів працівників [14]. Компанія допомагає своїм працівникам підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, а також намагається створити робочі місця, що забезпечують співробітникам комфортне фізичне та розумове самопочуття [14]. Досвід компанії Sharp – це збалансування роботи та особистого життя, які спрямовані на виховання дітей і догляд за членами родини, що потребують допомоги (хворі, люди похилого віку) [14].

Висновки до першого розділу

В складних сьогоденішніх умовах ведення бізнесу (воєнний стан в Україні, наслідки карантинних обмежень від коронавірусу) українським підприємствам необхідно забезпечувати власну конкурентоздатність, щоб досягти успіху. Основним фактором, що сприятиме підприємствам досягти поставлених цілей є чітко сформована та реалізована кадрова політика. Адже, кадровий потенціал є основною визначальною силою результативної діяльності підприємства. Формування кадрової політики підприємства нерозривно пов'язане з усіма ділянками його господарської та виробничої діяльності, та обов'язково повинна враховувати напрями загальної бізнес-стратегії підприємства. Адже, зміни в будь-якій сфері функціонування підприємства мають вплив на розвиток кадрової політики підприємства. Механізм формування та реалізації кадрової політики підприємства допоможе йому зміцнити власні конкурентні позиції на ринку.

Для формування та реалізації ефективної кадрової політики підприємствам необхідно використовувати сучасні її інструменти. За допомогою маркетингу персоналу топ-менеджмент підприємств матиме змогу здійснювати аналіз ринку праці та кадрового потенціалу, здійснювати найм висококваліфікованих працівників у разі їхньої потреби, а також формувати злагоджений колектив. Кадровий аудит формує здатність підприємства швидко та своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечить стратегічні переваги підприємства загалом.

Проаналізувавши досвід інших країн та компаній, бачимо, що їхня кадрова політика ґрунтується на засадах чіткого розподілу обов'язків, можливості просування, системного навчання та забезпечення балансу працівника між роботою та особистим життям.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Загальна характеристика товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» – це сучасне «молоде» підприємство, яке увірвалось на ринок торгівлі досить успішно. Керівництво товариством здійснює його директор. Основним видом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчуваннями, напоями та тютюновими виробами [18]. Товариство здійснює також ще реалізацію товарів непродовольчої групи. Під час карантину у 2020 році, товариство збільшило асортимент продукції до 10000 найменувань, особливо тієї, яка була найбільш затребуваною. Усі товари, які реалізуються товариством є високої якості та за доступною ціною для споживачів. Метою діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є отримання прибутку шляхом здійснення торговельної діяльності.

На рис. 2.1 розглянемо основні цінності функціонування ТОВ «Чудова Ідея».



Рис. 2.1. Цінності функціонування ТОВ «Чудова Ідея»

Здійснюючи підприємницьку діяльність ТОВ «Чудова Ідея» керується такими нормативно-правовими документами: статут, Цивільний кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів», Наказом Міністерства Економіки «Правила роздрібної торгівлі непродовольчими товарами».

Локація розташування товариства є досить вдалою: центральний та густозаселений район міста Львова; поруч розташовані поліклініка, гуртожитки, автозаправка, заклади громадського харчування, перукарні, а це сприяє більшому потоку покупців. Таке вдале місцезнаходження товариства є ключовим фактором його успішної торгівельної діяльності. Директор товариства подбав про оснащення торгової площі, щоб вона відповідала потребам сучасності, і це являється значною його конкурентною перевагою.

Торгівельна діяльність ТОВ «Чудова Ідея» ґрунтується на певних принципах, зокрема:

- захист інтересів державою;
- доступ для реалізації на ринку торгівлі, окрім тимчасово окупованих територій;
- неприпустиме втручання органів місцевого самоврядування у підприємницьку діяльність;
- правова підтримка державними органами.

Основними ключовими факторами успіху ТОВ «Чудова Ідея» є:

- 1) клієнти;
- 2) купівельна спроможність споживачів;
- 3) надійність постачальників;
- 4) професіоналізм колективу;
- 5) розвиток підприємства.

Для ТОВ «Чудова Ідея» характерний демократичний стиль управління, в якому присутні елементи авторитаризму. Цей стиль передбачає надання самостійності підлеглим в межах виконуваних ними функцій їх кваліфікації [18].

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.2).

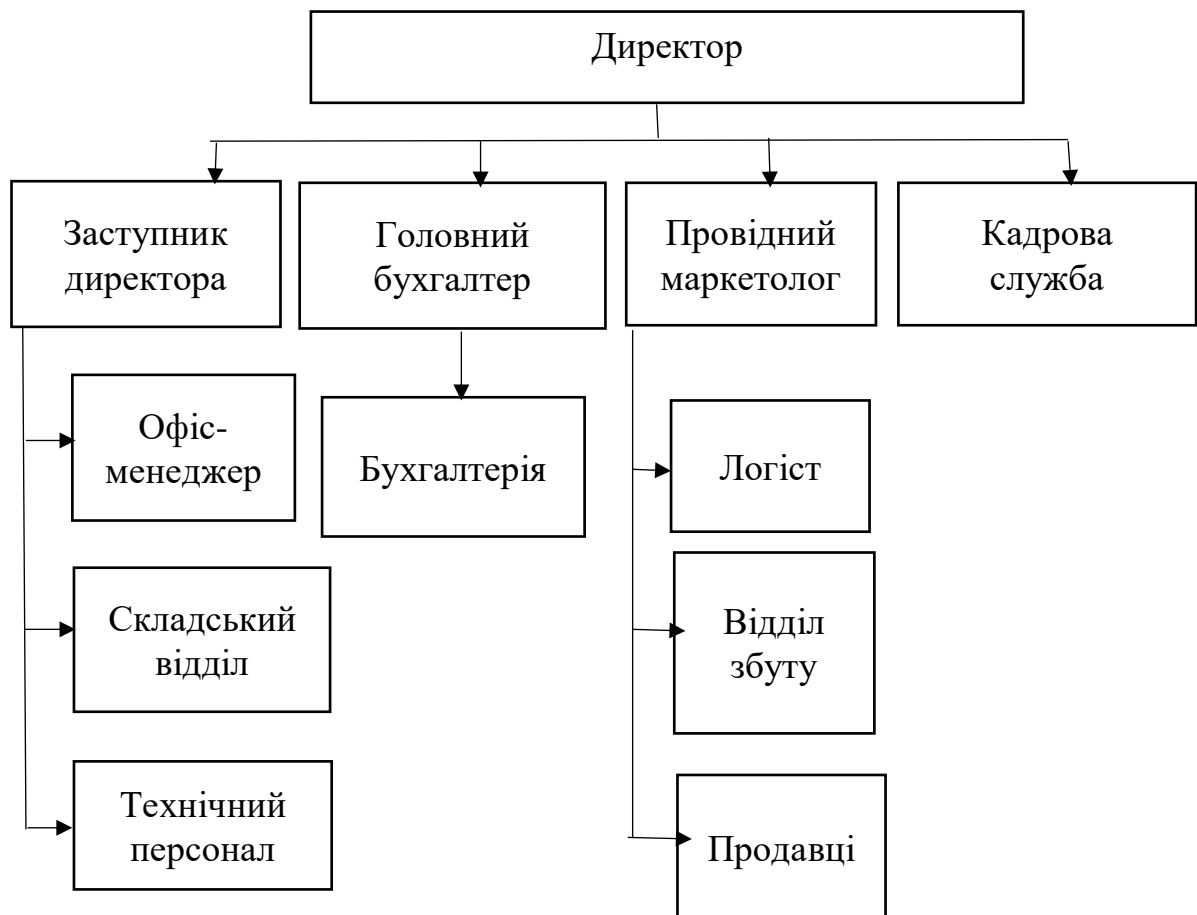


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що є досить вдалою. При такій організаційній структурі управління здійснюється контроль на постійній основі; дотримується трудова дисципліна; належний рівень інформованості управлінців та підлеглих; конкретизованість розпоряджень.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- товари високої якості;
- широкий асортимент;
- клієнто-орієнтований підхід в обслуговуванні;
- акції на постійній основі;
- швидкий пошук в гео-локації;
- професіоналізм команди.

Продовж. табл. 2.1

| | | | | | | | |
|--|------|------|-------|-------|-------|-----|-----|
| 1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн. | 325 | 420 | 550 | +225 | +130 | +69 | +31 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 301 | 315 | 348 | +47 | +33 | +16 | +10 |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн. | 120 | 155 | 220 | +100 | +65 | +83 | +42 |
| 4. Адміністративні витрати, тис. грн. | 68,5 | 82,2 | 115,4 | +47 | +33,2 | +68 | +40 |
| 5. Витрати на збут, тис. грн. | 8,5 | 12,2 | 15,0 | +6,5 | +2,8 | +76 | +23 |
| 6. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток, збиток), тис. грн. | 45,4 | 48,5 | 54,8 | +9,4 | +6,3 | +21 | +13 |
| 7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 25 | 32 | 38 | +13 | +6 | +52 | +19 |
| 8. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн. | 8500 | 9800 | 12000 | +3500 | +2200 | +41 | +22 |
| 9. Затрати на 1 грн реалізованої продукції | 0,80 | 0,85 | 0,79 | -0,01 | -0,06 | -1 | -7 |
| 10. Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 42,0 | 49,5 | 62,4 | +20,4 | +12,9 | +49 | +26 |

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році складав 550 тис грн., у 2021 році – 420 тис. грн., у 2020 році – 325 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбулось зростання чистої виручки, так у 2022 році зросли на 31% порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2020 роком – 69%.

З аналізу таблиці спостерігаємо, що зросла собівартість реалізованої продукції, так у 2022 році складала 348 тис. грн., що на 33 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, та на 47 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Це є позитивною ознакою діяльності ТОВ «Чудова Ідея».

Спостерігаємо, і зростання валового прибутку, так у 2022 році його розмір становив 220 тис. грн., що на 65 тис. грн. більше, у порівнянні з 2021 роком, і на 100 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Зростання валового прибутку відбулось за рахунок зменшення витрат на надання послуг і збільшення виручки від реалізації продукції.

Розмір адміністративних витрат ТОВ «Чудова Ідея» у 2022 році складав 115,4 тис. грн., у 2021 році – 82,2 тис. грн., у 2020 році – 68,5 тис. грн. Так, адміністративні витрати підприємства зросли у 2022 році на 40% порівняно з 2021 роком, та на 68% порівнюючи з 2020 роком.

Розглядаючи фінансові результати від операційної діяльності, можна побачити, що ТОВ «Чудова Ідея» свої ресурси використовує ефективно. Так, у 2022 році отримано прибуток в розмірі 54,8 тис. грн, у 2021 році – 48,5 тис. грн., у 2020 році – 45,4 тис. грн. Здійснивши аналіз, можна відзначити що фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 2022 році на 13% порівняно з 2021 роком, та на 21% порівняно з 2020 роком.

Аналізуючи розмір середньомісячної заробітної плати на одного співробітника ТОВ «Чудова Ідея», бачимо що він збільшувався протягом цих років, в основному це пов'язано зі збільшенням розміру заробітної плати в країні, так у 2022 році складав – 12000 тис. грн., в минулому – 9800 тис. грн., у 2020 році – 8500 тис. грн. Динаміка росту цього показника вказує на збільшення у 2022 році на 22% порівняно з попереднім роком, та на 41% більше, ніж у 2020 році.

Протягом аналізованого періоду, відзначаємо зменшення затрат на 1 грн реалізованої продукції, що сприяє збільшенню чистого прибутку, який у 2022 році становив 62,4 тис. грн., у 2021 році – 49,5 тис. грн., у 2020 році – 42 тис. грн. Аналіз динаміки росту чистого прибутку показує, що у 2022 році він виріс на 26% порівнюючи з минулим, та на 49% більше, ніж у 2020 році.

Розглянемо елементи операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Елементи операційних витрат
ТОВ «Чудова Ідея» за 2020-2022 роки**

| Назва показника | Роки | | | Відхилення (+,-) | | Темп зростання, % | |
|---|------|------|------|---------------------|------|-------------------------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| 1. Матеріальні витрати, грн. | 1320 | 1255 | 1100 | -220 | -155 | -17 | -12 |
| 2. Витрати на оплату праці, тис. грн. | 1590 | 1685 | 1820 | -230 | -135 | +14 | +8 |
| 3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн. | 42 | 54 | 56 | +14 | +2 | +33 | +4 |
| 4. Амортизація, грн. | 360 | 250 | 290 | -70 | +40 | -19 | +16 |
| 5. Інші операційні витрати, грн. | 420 | 80 | 120 | -280 | +40 | -71 | +50 |
| Разом | 2292 | 3324 | 3386 | +1094 | +62 | +48 | +2 |

Левову частку в структурі операційних витрат займають витрати на плату праці, і складають 54%-70%, адже підприємство роздрібної торгівлі потребує достатньої кількості працівників з високою заробітною платою, щоб задовільнити потреби покупців.

Наступним елементом в структурі операційних витрат складають матеріальні витрати, що від розміру загальних витрат склали у 2022 році –

35%, у 2021 році – 38%, у 2020 році – 58%. Аналіз показує, що амортизаційні відрахування становили у 2022 році – 9%, у 2021 році – 2,4%, у 2020 році – 16%. Розмір інших операційних витрат становив: 2022 рік – 4%, 2021 рік – 3%, 2020 рік – 18%.

Загалом сума операційних витрат товариства складала у 2022 році – 3386 тис. грн., у 2021 році – 3324 тис. грн., у 2020 році – 2292 тис. грн. Структура динаміки змін цього показника виглядає так: у 2022 році зросли на 2% порівняно з 2021 роком, порівнюючи з 2020 роком зросли на 48%.

Прибутковість від продажу різних товарів для ТОВ «Чудова Ідея» виглядає так: 65% складає дохід від продажу продуктів харчування; 25% – засоби особистої гігієни; 4% – інші непродовольчі товари; 6% – продажі з фуд-зони (рис. 2.4).

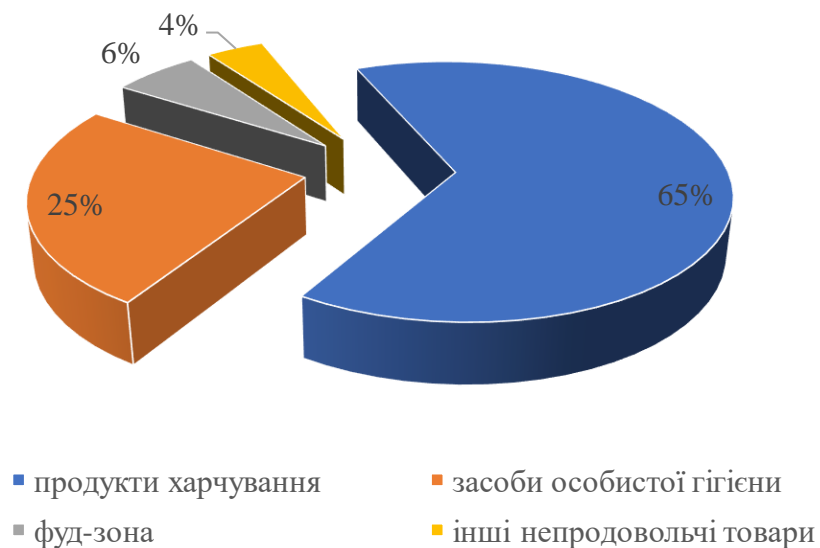


Рис. 2.4. Структура доходів ТОВ «Чудова Ідея»

Проведемо аналіз показників ефективності використання власного капіталу ТОВ «Чудова Ідея» за 2020-2022 роки (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання власного капіталу
ТОВ «Чудова Ідея» за 2020-2022 роки**

| Назва показника | Роки | | | Відхилення (+,-) | |
|---------------------------------------|------|------|------|---------------------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 |
| 1. Коефіцієнт фінансової незалежності | 0,81 | 0,86 | 0,91 | +0,01 | +0,05 |
| 2. Коефіцієнт фінансової стабільності | 1,85 | 2,01 | 2,03 | +0,18 | +0,02 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | 0,81 | 0,78 | 0,75 | -0,06 | -0,03 |
| 4. Коефіцієнт оборотності активів | 0,41 | 0,43 | 0,46 | +0,05 | +0,03 |

Аналізуючи показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Чудова Ідея» за 2020-2022 рр. спостерігаємо:

- коефіцієнт фінансової незалежності збільшується, і це є позитивною ознакою діяльності товариства;
- коефіцієнт фінансової стабільності зростає, та відповідає нормативному значенню;
- коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення, так у 2022 році складав – 0,75, у 2021 році – 0,78, у 2020 році – 0,75;
- коефіцієнт оборотності активів зростає, і це є позитивною ознакою діяльності товариства.

Проведемо аналіз показників рентабельності у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників рентабельності
ТОВ «Чудова Ідея» за 2020-2022 роки**

| Назва показника | Роки | | | Відхилення (+,-) | | Темп зростання, % | |
|--------------------------------------|------|------|------|---------------------|------|-------------------------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| 1. Рентабельність продукції | 0,9 | 1,3 | 1,8 | +0,9 | +0,5 | +100 | +39 |
| 2. Рентабельність діяльності | 0,5 | 1,2 | 2,1 | +1,6 | +0,9 | +320 | +75 |
| 3. Рентабельність виробничих запасів | 1,9 | 2,2 | 2,5 | +0,6 | +0,3 | +32 | +14 |

Продовж. табл. 2.4

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 4. Рентабельність власного капіталу | 14 | 16 | 18 | +4 | +2 | +29 | +13 |
|-------------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|

Аналіз таблиці вказує про невисокі показники рентабельності, і присутня тенденція до збільшення, так у 2022 році рентабельність продукції зросла на 39% порівняно з 2021 роком, на 100% порівняно з 2020 роком. Рентабельність діяльності виросла у 2022 році на 75% порівнюючи з 2021 роком, і на 320% відносно 2020 року. Рентабельність виробничих запасів зросла на 14%, а рентабельність власного капіталу на 13%. Зростання цих показників вказує на те, що ТОВ «Чудова Ідея» швидко та ефективно адаптувалось до змін зовнішнього середовища – карантинні обмеження через пандемію COVID-2019 та введення воєнного стану в країні.

Продуктивність праці – відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу [24].

Розрахуємо продуктивність праці за наступною формулою:

$$P_p = \frac{Чд}{СЕРч}, \quad (2.1)$$

де, Чд – чистий дохід (виручка) від реалізації;

СЕРч – середньооблікова чисельність працівників.

$$P_{p2020} = \frac{325\,000}{25} = 13,000 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{p2021} = \frac{420\,000}{32} = 13,125 \text{ тис. грн.}$$

$$P_{p2022} = \frac{550\,000}{38} = 14,473 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення продуктивності праці вказує на ефективне використання кадрових ресурсів ТОВ «Чудова Ідея».

У ТОВ «Чудова Ідея» наявна досить популярна серед споживачів накопичувальна програма бонусів, яка формується від суми загальної вартості покупок (табл. 2. 5).

Таблиця 2.5

Накопичувальна програма бонусів у ТОВ «Чудова Ідея»

| Сума загальної вартості покупок, тис. грн. | Відсоток знижки, % |
|--|--------------------|
| 5000 | 5 |
| 10000 | 8 |
| 20000 | 10 |
| 50000 | 20 |

Аналізуючи господарську діяльність ТОВ «Чудова Ідея» проведемо аналіз чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 2. 6).

Таблиця 2.6

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Чудова Ідея»

| <i>Зовнішнє середовище</i> | |
|---|--|
| <i>Можливості</i> | <i>Загрози</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Міцна ділова репутація; - Стійка конкурентна позиція; - Вихід на сегмент ринку інших регіонів; - Розширення асортименту. | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення цін на комунальні послуги; - Блек-аут, відсутність газу; - Війна. |
| <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Не-сезонність продукції; | <ul style="list-style-type: none"> - Слабке технічне забезпечення; |

Продовж. табл. 2.6

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Компетентні та досвідчені працівники; - Продукція має підтвердження сертифікатами якості; - Креативне та стратегічне мислення топ-менеджменту. | <ul style="list-style-type: none"> - Плинність постачальників; - Слабка мотивація персоналу. |
| <i>Внутрішнє середовище</i> | |
| <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Якісна продукція; - Низька цінова політика; - Високий рівень кваліфікації персоналу; - Систематичне підвищення кваліфікації персоналу; - Підвищення рентабельності; - Ефективна таргетована рекламна діяльність. | <ul style="list-style-type: none"> - Плинність кадрів; - Асортимент товарів практично не змінюється; - На товари бакалійного відділу підвищені ціни. |

Як бачимо, у зовнішньому середовищі ТОВ «Чудова Ідея» переважають сильні сторони, можливостей у товариства більше, ніж загроз. У внутрішньому середовищі товариства потрібно відрегулювати цінову політику, здійснювати заходи щодо зменшення плинності кадрів.

За допомогою SWOT-аналіз проведемо багатосторонній аналіз прибутку та виявимо зв'язок між можливими загрозами та можливостями ТОВ «Чудова Ідея». SWOT-аналіз – це метод, що досліджує сильні та слабкі сторони формування прибутку, а також можливості та загрози впливу окремих зовнішніх факторів на діяльність підприємства [27]. Аббревіатура даного методу означає [27]:

S – Strengths, сильні сторони підприємства;

W – Weaknesses, слабкі сторони підприємства;

O – Opportunities, можливості розвитку підприємства;

T – Treat, загрози розвитку підприємства (табл. 2. 7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

| | | |
|--|--|---|
| Сильні та слабкі сторони | <i>Можливості</i> | <i>Загрози</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> - відкриття нових торгових точок; - розширення асортименту нових товарів; - збільшення чисельності персоналу; - зростання попиту на продукцію; - запровадження тренінгової системи навчання для персоналу. | <ul style="list-style-type: none"> - військові дії у Західному регіоні; - карантинні обмеження через пандемію COVID-2019; - зміна курсу валют; - недобросовісна конкуренція; - відсутність електропостачання; - збільшення податку. |
| <p style="text-align: center;"><i>Загрози та можливості</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - зручна локація; - наявність доставки; - збільшення прибутку; - впізнаваний бренд; - позитивний імідж на ринку; - персонал з високим рівнем кваліфікації. | <ul style="list-style-type: none"> - збільшити ефективність використання кадрового потенціалу; - розширення збуту завдяки міцній діловій репутації. | <ul style="list-style-type: none"> - аналіз витрат; - моніторинг за політичною та економічною ситуацією в державі; - слідкувати за трендами на ринку серед споживачів регіону. |
| <p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - плинність персоналу; - не розвинута мотиваційна система; - незнання співробітниками іноземних мов; - низька купівельна спроможність населення. | <ul style="list-style-type: none"> - за допомогою мотиваційних інструментів залучити кваліфікованих співробітників та зменшити плинність кадрів; - покращити адаптацію «новачків». | <ul style="list-style-type: none"> - визначитись з пріоритетною програмою розвитку товариства. |

Спостерігаємо, що у ТОВ «Чудова Ідея» переважають сильні сторони над слабкими. Це вказує на ефективне використання внутрішнього потенціалу. Зовнішні можливості менші у порівнянні з зовнішніми загрозами, і для їх

нейтралізації товариству необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг за політичною та економічною ситуацією в державі; слідкувати за трендами на ринку серед споживачів регіону та визначитись з пріоритетною програмою розвитку.

2.3. Аналіз кадрової політики товариства

Формування кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» здійснюється його директором та реалізується на принципах законності, доцільності та економічної синергії. Основні положення кадрової політики товариства реалізуються через приписи документів основної діяльності: контрактах, правилах внутрішнього трудового розпорядку та корпоративній культурі.

Формування ефективної кадрової політики має бути пріоритетним напрямком управління ТОВ «Чудова Ідея» та передбачати:

- аналіз сегменту ринку праці та визначення його конк'юктури;
- рівень використання кадрового потенціалу;
- можливості зовнішнього середовища забезпечити кадрами;
- визначення потреби в персоналі;
- управління кадровою політикою.

Аналізуючи кадрову політику ТОВ «Чудова Ідея» розглянемо її основні відносні та абсолютні показники:

- показники чисельності працівників;
- плинність кадрів;
- гендерна політика;
- стаж роботи та кваліфікація працівників.

Розпочнемо з аналізу показників чисельності працівників (табл. 2. 8).

Таблиця 2.8

Показники чисельності працівників ТОВ «Чудова Ідея»

| Назва показника | Роки | | | Відхилення (+,-) | | Темп зростання, % | |
|--|------|------|-------|---------------------|-------|-------------------------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, чол., в тому числі: | 25 | 32 | 38 | +13 | +6 | +52 | +19 |
| - адміністративно- управлінський персонал | 6 | 8 | 10 | +4 | +2 | +67 | +25 |
| - торгово-оперативний персонал | 14 | 18 | 20 | +6 | +2 | +43 | +12 |
| - допоміжний персонал | 5 | 6 | 8 | +3 | +2 | +60 | +33 |
| 2. Кількість працівників в розрахунку на одне місце, осіб | 0,49 | 0,52 | 0,56 | +0,07 | +0,04 | +14 | +8 |
| 3. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн. | 8500 | 9800 | 12000 | +3500 | +2200 | +41 | +22 |

З даних таблиці видно, що у 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 38 чоловік, що на 6 чоловік більше, ніж у 2021 році та на 13 чоловік більше порівняно з 2020 роком. Спостерігається зростання адміністративно-управлінського персоналу: 2022 рік – 10 чоловік; 2021 рік – 8 чоловік; 2020 рік – 6 чоловік. Чисельність торгово-оперативного персоналу теж мала тенденцію до зростання, так у 2022 році зросла на 12% порівнюючи з 2021 роком, на 43% більше відносно 2020 року. Кількість допоміжного персоналу складала у 2022 році – 8 чоловік, 2021 році – 6 чоловік, 2020 році – 5 чоловік. Позитивною ознакою діяльності товариства є зростання кількості працівників в

розрахунку на одне місце, і це вказує, що значно покращилась якість обслуговування. Розмір заробітної плати протягом цього періоду збільшився на 41%.

Розрахуємо плинність кадрів ТОВ «Чудова Ідея». Плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників підприємства у разі звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва [28].

Коефіцієнт плинності кадрів розрахуємо за формулою 2.1.

$$P = \frac{N_{zv}}{S} * 100 \%, \quad (2.1)$$

де, N_{zv} – кількість звільнених працівників за власним бажанням;

S – середньооблікова чисельність працівників.

$$P_{2020} = \frac{5}{25} * 100\% = 20\%$$

$$P_{2021} = \frac{6}{32} * 100\% = 19\%$$

$$P_{2022} = \frac{8}{38} * 100\% = 21\%$$

Як бачимо, плинність кадрів у ТОВ «Чудова Ідея» не велика, але збільшувалась, в основному це пов'язано з панікою населення через карантин від COVID-2019 та з переміщенням населення через військову агресію проти українців. Результати розрахунків вказують на те, що кадрова політика не є зовсім ефективною, варто її переглянути.

Розглянемо на рис. 2.5 динаміку плинності кадрів ТОВ «Чудова Ідея».

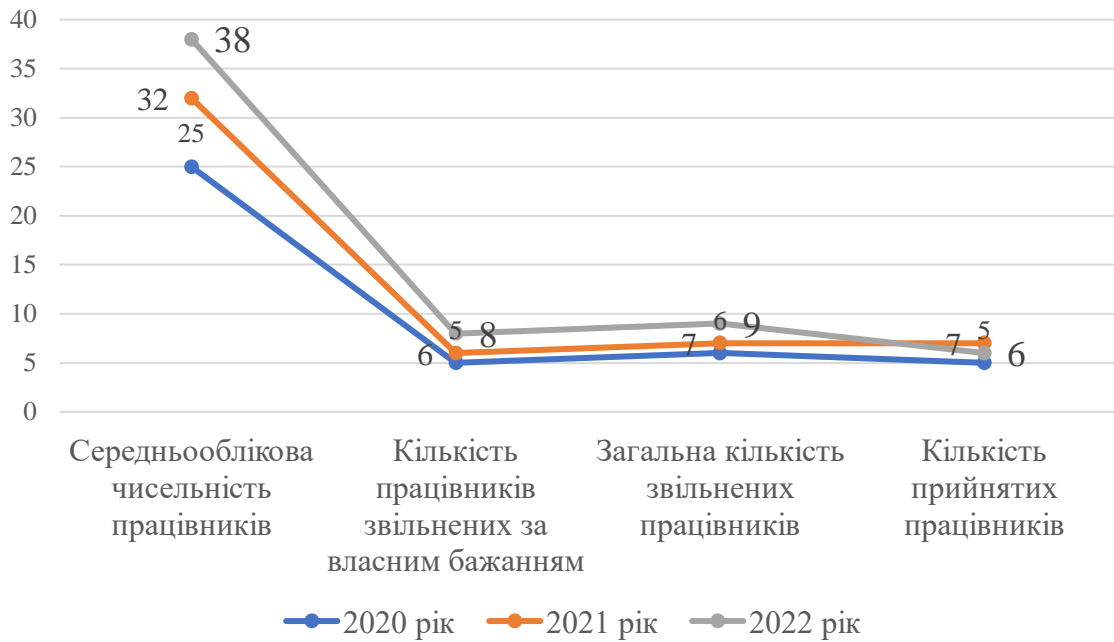


Рис. 2.5. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Чудова Ідея»

Аналіз гендерної складової як елемента кадрової політики є надзвичайно важливим для успішної діяльності товариства (рис. 2.6).

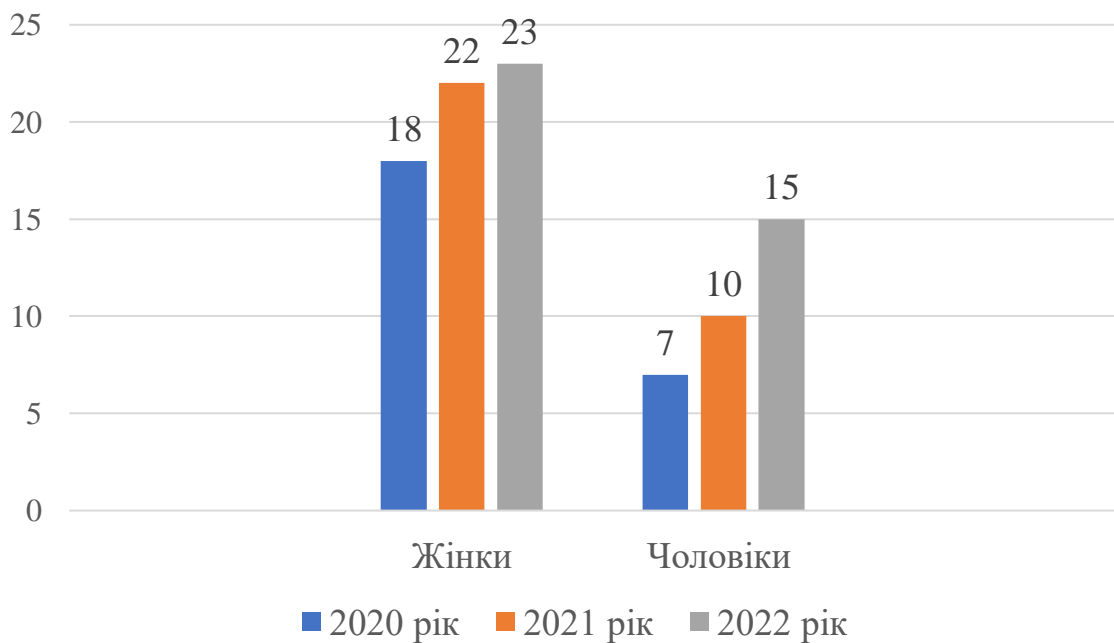


Рис. 2.6. Аналіз гендерного чинника ТОВ «Чудова Ідея»

Спостерігаємо, що у структурі персоналу товариства жінки мають значно переважають, така тенденція не є позитивною.

Розглянемо ще вікову структуру, стаж та кваліфікацію працівників ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Вікова структура, стаж та кваліфікація
працівників ТОВ «Чудова Ідея»**

| Структура працівників 2022 рік | Повна вища освіта | Базова вища освіта | Професійно- технічна освіта |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------------|
| Жінки, в тому числі: | 8 | 10 | 5 |
| 18-26 років | 1 | 2 | 0 |
| 27-35 років | 4 | 5 | 0 |
| 36-55 років | 3 | 3 | 3 |
| 56-65 років | 0 | 0 | 2 |
| Чоловіки, в тому числі: | 6 | 6 | 3 |
| 18-26 років | 0 | 0 | 0 |
| 27-35 років | 3 | 3 | 2 |
| 36-55 років | 3 | 3 | 1 |
| 56-65 років | 0 | 0 | 0 |

З таблиці бачимо, що серед працівників ТОВ «Чудова Ідея» жінок віком 27-35 з повною вищою освітою є 4 особи, з базовою вищою освітою – 5 осіб; віком 36-55 з повною вищою освітою – 3 особи, з базовою вищою освітою – 3 особи, з професійно-технічною освітою – 3 особи. Жінки віком 18-26 років, з повною вищою освітою складає 12%, з базовою вищою освітою – 20%. Чоловіків віком 27-35 з повною вищою освітою є 3 особи, з базовою вищою освітою – 3 особи; з професійно-технічною освітою – 2 особи. Чоловіки віком 36-55 років, з повною вищою освітою складають 8%, з базовою вищою освітою – 8%, з професійно-технічною освітою 3%. Частка працівників віком 56-65 років складає

тільки 5%, що вказує на те, що товариство є привабливим для молодих людей, і є позитивною ознакою роботи ТОВ «Чудова Ідея».

Провівши анкетування колективу ТОВ «Чудова Ідея» щодо рівня привабливості праці, розглянемо результати на рис. 2. 7.

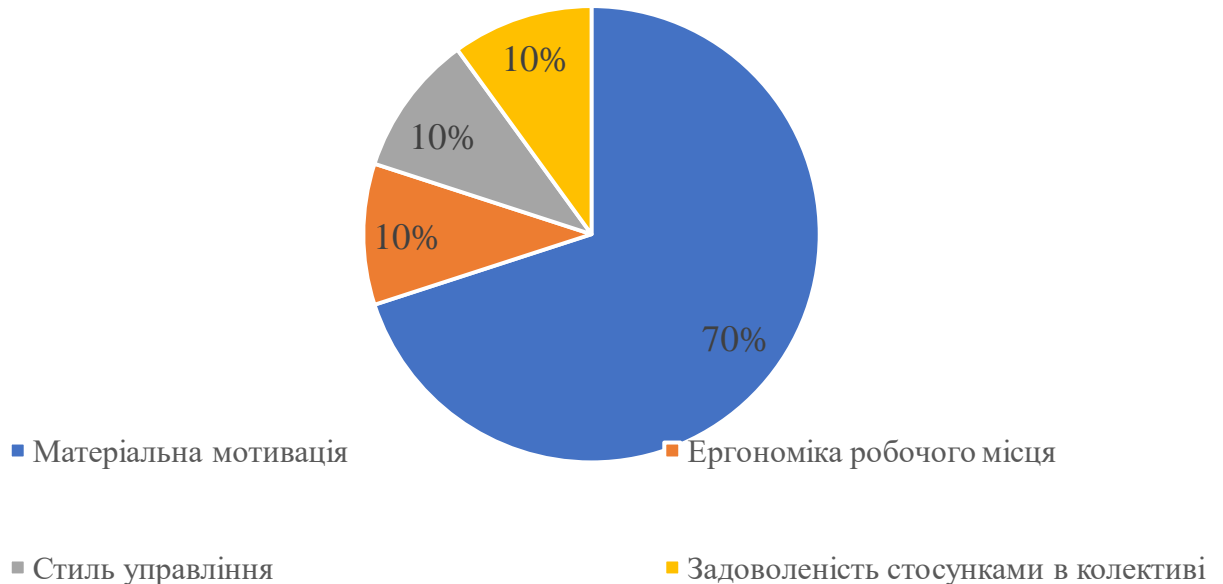


Рис. 2.7. Привабливість праці для працівників ТОВ «Чудова Ідея»

Рішення про укладення контракту з новими кадрами приймає самостійно директор ТОВ «Чудова Ідея», не використовуючи сучасні інструменти пошуку та підбору кандидатів. Адаптація персоналу завершується проведенням первинного інструктажу, а це є негативним моментом при реалізації кадрової політики. Товариство використовує в основному засоби матеріальної мотивації, при цьому нематеріальна мотивація не розглядається як засіб підвищення продуктивності праці. Підвищення кваліфікації здійснюється працівниками товариства самостійно, оцінювання працівників здійснюється тільки за виконання функціональних обов'язків.

2.4. Шляхи вдосконалення процесу формування і реалізації кадрової політики товариства

Для покращення ефективності формування та реалізації кадрової політики управлінцям ТОВ «Чудова Ідея» варто звернути увагу на створення кадрового резерву посад, що вивільняються, адже в діяльності товариства формуючи кадрову політику ця складова майже не розглядається. Наявність професійного кадрового резерву сприятиме товариству зменшити фінансові ресурси та зекономить час на пошук, навчання та адаптацію співробітників. Кадровий резерв – це спеціально сформована для заняття ключових позицій група працівників, яка досягла позитивних результатів у своїй професійній діяльності і відібрана в особливу команду за результатами оцінки знань, навичок, професійних та особистих якостей з числа працюючих керівників та фахівців [20].

Розглянемо основні етапи формування кадрового резерву ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.8).

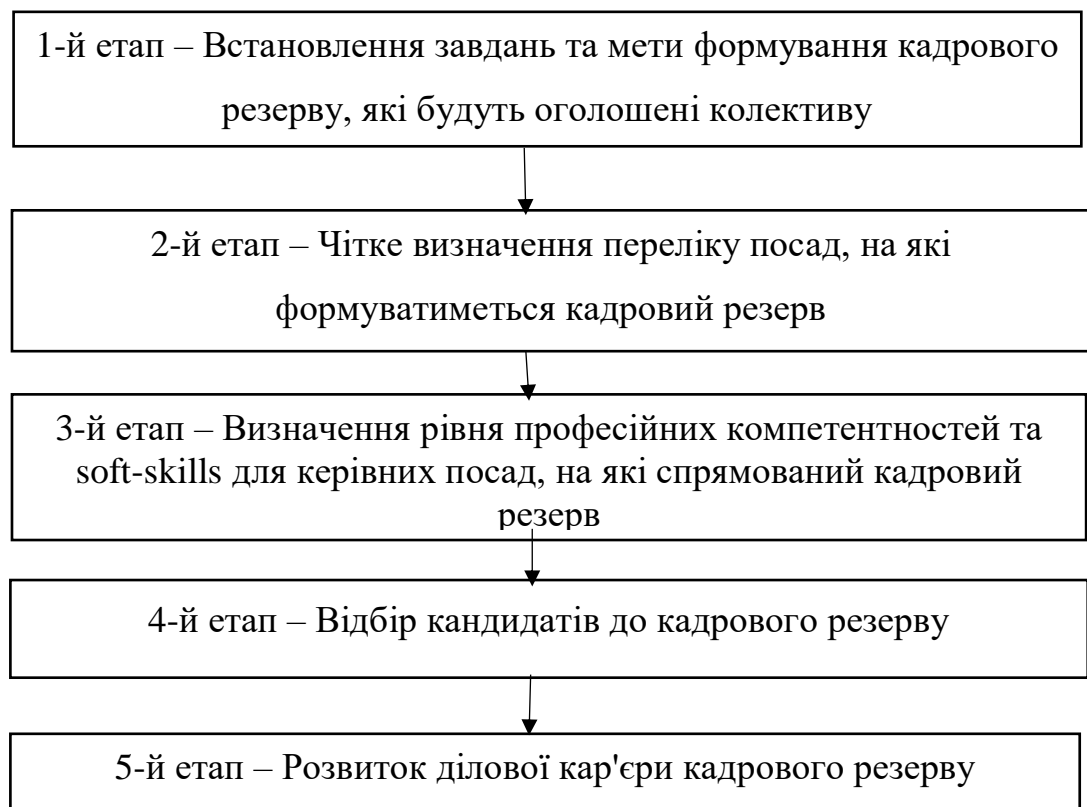


Рис. 2.8. Етапи формування кадрового резерву ТОВ «Чудова Ідея»

На першому етапі надзвичайно важливо буде чітко окреслити завдання формування кадрового резерву ТОВ «Чудова Ідея», а саме:

- виявлення серед членів колективу працівників, що мають потенціал для зайняття управлінської посади;
- підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних та здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління товариством [22].

Реалізація завдань формування кадрового резерву ТОВ «Чудова Ідея» повинна здійснюватись з дотриманням певних принципів:

- професіоналізм кандидатів до зарахування в кадровий резерв;
- чітка структурність в прийнятті управлінського рішення про зарахування до кадрового резерву;
- наявність програми підготовки кадрового резерву;
- процедура виключення працівника з кадрового резерву.

Другий етап має відповідати потребам стратегії розвитку товариства. Керівництву товариства необхідно визначити конкретні посади, які необхідно забезпечити кадровим резервом, в першу чергу на ті, які забезпечують максимально ефективну діяльність ТОВ «Чудова Ідея».

На третьому етапі потрібно встановити вимоги професійних компетентностей та soft-skills для керівних посад, на які спрямований кадровий резерв.

За допомогою атестації, асесмент-центру необхідно керівництву товариства провести відбір претендентів до кадрового резерву. Зарахувати потрібно працівників з високим рівнем професіоналізму, які проявляють креативне та творче мислення, є ініціативними, своєчасно виконують поставлені завдання, систематично проходять стажування та навчання і володіють технічними компетенціями. Товариству, варто враховувати, що такі потрясіння

як пандемія COVID-2019 та воєнний стан в Україні, вимагають від працівників володіти універсальними soft-skills – використання сучасних технологій діджиталізації; вміють мислити аналітично; бути гнучкими та стресостійкими; мають здатність вирішувати проблеми комплексно та продукувати ідеї; вміння адаптуватись до певної ситуації; володіння навичками кібербезпеки.

Заключним етапом формування кадрового резерву товариства є забезпечення розвитку його ділової кар'єри, що передбачено в конкретній програмі, і включатиме:

- secondment – виконання претендентом у кадровий резерв функціональних обов'язків працівника, що займає керівну посаду. Це сприятиме претенденту зрозуміти основну суть роботи нової посади, та надасть можливість керівництву зрозуміти, чи претендент зможе з нею ефективно справитись;

- ротація кадрів, що забезпечить удосконалення навичок працівника;

- навчання за програмою професійного розвитку (стажування, дистанційне навчання, бізнес-тренінги). У цей етап варто включити наставництво. Наставництво – це процес розвитку відносин між більш досвідченими членами колективу та менш досвідченими з метою передачі знань та навичок [22]. Завданнями наставництва на цьому етапі є: пришвидшення освоєння обов'язків нової посади; здатність якомога продуктивніше виконувати професійні обов'язки для економічної вигоди діяльності товариства; здатність самостійно виконувати нові обов'язки та становлення позитивного ставлення до роботи. Доцільно буде використати техніку наставництва як «супровід» та «демонстрація». Супровід – це коли наставник виконує навчальні завдання разом з тим, хто навчається, бере участь у розвитку професійних навичок [22]. Демонстрація – це коли наставник на своєму особистому прикладі показує певні методики, навички здійснення певних дій, способи вирішення поставлених завдань, роблячи робочі ситуації зрозуміліше [22].

- індивідуальна робота претендента по плану програми. Це пришвидшить підготовку претендента до обов'язків нової посади, і покращить його адаптацію на новій посаді.

Формування кадрового резерву ТОВ «Чудова Ідея» спрацює з максимальною користю для його діяльності, тільки тоді коли це буде включено в кадрову політику, яка відповідатиме стратегії розвитку товариства.

Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» – це сучасне «молоде» підприємство, яке увірвалось на ринок торгівлі досить успішно.

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея» вказує про зростання чистої виручки, так у 2022 році зросла на 31% порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2020 роком – 69% та зростання собівартості реалізованої продукції, яка 2022 році складала 348 тис. грн., що на 33 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, та на 47 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Також, у зросла 2022 році рентабельність продукції на 39% порівняно з 2021 роком, та на 100% порівняно з 2020 роком.

У своїй управлінській діяльності ТОВ «Чудова Ідея» застосовує відкриту кадрову політику, формуючи її товариство дотримується певних принципів, зокрема професійної компетенції, індивідуальності та одночасного задоволення цілей товариства та кожного працівника, а це значно полегшує реалізацію кадрової політики.

В загальній структурі персоналу товариства не застосовується підхід гендерної рівності, адже основну частку колективу складають жінки. Плинність кадрів у ТОВ «Чудова Ідея» є не великою, проте наявна тенденція до збільшення, в основному це пов'язано з панікою громадян через карантин від COVID-2019 та з переміщенням населення через військову агресію проти українців.

Запропоновано для покращення ефективності формування та реалізації кадрової політики управлінцям ТОВ «Чудова Ідея» здійснити заходи щодо формування резерву керівників, які б здійснювались в п'ять етапів.

ВИСНОВКИ

Без ефективного управління кадрами надзвичайно складно забезпечити динамічний розвиток сучасного підприємства. Умови сьогоденної жорсткої конкуренції забезпечують боротьбу підприємств за конкурентоздатний кадровий ресурс. Власне, здійснюючи бізнесову діяльність підприємства повинні формувати міцну кадрову політику, яка успішно реалізуючись допоможе їм отримати значні переваги серед конкурентів. Формування та реалізація саме ефективної кадрової політики є ключовим фактором успіху діяльності будь-якого підприємства.

Кадрову політику розглядають і у широкому, і у вузькому значеннях. Її розглядають як сукупність правил, норм, які регулюють відносини керівництва з працівниками. Однозначно, що формуючи кадрову політику, її напрямки повинні бути складовими загальної стратегії розвитку підприємства. Кадрова політика спрямована на встановлення відносин колективу з його керівництвом, деталізує методи роботи та форми їхньої взаємодії. Реалізація кадрової політики повинна забезпечити створення єдиного, згуртованого та відповідального колективу, який матиме здатність вчасно адаптуватись до змін зовнішнього середовища, але не забуваючи при цьому про стратегію розвитку підприємства.

Формування та реалізація кадрової політики підприємства має певні цілі, основними з яких є:

- забезпечити підприємство необхідною кількістю кадрами своєчасно;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування команди професіоналів та забезпечити належні їм умови для продуктивної діяльності, щоб забезпечити досягнення цілей підприємства.

Кадрова політика повинна забезпечити працівникам і розвиток ділової кар'єри, що забезпечить їм впевненість у завтрашньому дні, а не тільки дбати про створення комфортних умов праці. Основною метою формування та реалізації кадрової політики є заповнення кожного робочого місця на підприємстві

компетентним фахівцем своєї справи як сьогодні, так і в випадку виникнення потреби.

Українським підприємствам необхідно звернути увагу на іноземну практику формування та реалізації кадрової політики, але не забувати про свої особливості географічного розташування та ментальну особливість. У світовій практиці є дві найбільш відомі системи управління персоналом – американська та японська, і з цих моделей вітчизняним підприємствам необхідно запозичувати ті елементи формування кадрової політики, які будуть найбільш максимально допомагати досягнути цілей з найменшими витратами.

ТОВ «Чудова Ідея» – це сучасне українське підприємство, метою діяльності якого є отримання прибутку шляхом здійснення торговельної діяльності продуктів харчування та непродовольчих товарів. ТОВ «Чудова Ідея» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

Господарсько-фінансову діяльність товариство здійснює досить непогано. Так, фінансовий результат від операційної діяльності зріс у 2022 році на 13% порівняно з 2021 роком, та на 21% порівняно з 2020 роком. Розміри чистої виручки, у 2022 році зросли на 31% порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2020 роком – 69%. Прибутковість від продажу різних товарів для ТОВ «Чудова Ідея» виглядає так: 65% складає дохід від продажу продуктів харчування; 25% – засоби особистої гігієни; 4% – інші непродовольчі товари; 6% – продажі з фуд-зони.

За допомогою SWOT-аналіз визначено, що у ТОВ «Чудова Ідея» переважають сильні сторони над слабкими. Це вказує на ефективне використання внутрішнього потенціалу. Зовнішні можливості товариства менші у порівнянні з зовнішніми загрозами.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Чудова Ідея» показав тенденцію зростання середньооблікової чисельності працівників, і основну частку в кадровій структурі становлять жінки віком 27-35 років. Позитивною ознакою діяльності товариства є зростання кількості працівників з розрахунку на одне місце, і це вказує, що значно покращилась якість обслуговування. Розмір заробітної плати збільшився на 41%.

Встановлено, що колектив ТОВ «Чудова Ідея» задоволений наступними елементами привабливості своєї праці:

- матеріальною мотивацією;
- стилем управління;
- ергономікою робочого місця;
- стосунками в колективі.

Запропоновано для покращення ефективності формування та реалізації кадрової політики управлінцям ТОВ «Чудова Ідея» створювати кадровий резерв посад, який повинен здійснюватись в п'ять етапів:

- 1) встановлення завдань та мети формування кадрового резерву, які будуть оголошені колективу;
- 2) чітке визначення переліку посад, на які формуватиметься кадровий резерв;
- 3) визначення рівня професійних компетентностей та soft-skills для керівних посад, на які спрямований кадровий резерв;
- 4) відбір кандидатів до кадрового резерву;
- 5) розвиток ділової кар'єри кадрового резерву.

На останньому етапі рекомендовано застосовувати інструмент наставництва, який сприятиме пришвидшенню освоєнню обов'язків нової посади; здатності якомога продуктивніше виконувати професійні обов'язки для економічної вигоди діяльності товариства; здатності самостійно виконувати нові обов'язки та становлення позитивного ставлення до роботи. Рекомендовано використовувати техніку наставництва як «супровід» та «демонстрація».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко, Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №1(4). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04>.
2. Бакало Н. В. Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ ім. Юрія Кондратюка* / голов. ред. В.О. Онищенко. Полтава: ПолтНТУ. 2016. №6 (61). С. 71-75. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/ha197>.
3. 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>.
4. 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>.
5. 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>.*
6. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Система мотивації офісних працівників. *Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference. La Rochelle, France 2020*. 212-215 pp. DOI: 10.46299/ISG.2020.II.XII. URL: <https://isg-konf.com>.

7. Гавриш О. А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Григор'єва О.В., Неділько Н.В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74–77. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis4.exe.
9. Глебова А.О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С.159-164. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journ12/35.pdf>.
10. Глушман Т. М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Випуск 14. С. 322-326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/213.pdf>.
11. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
12. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.
13. Habela V., Blikhar M., Syrovackyi V., Maraieva U., Dudiuk V. Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*. 2021. №10(44). P. 252-260. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850>.
14. 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\(53\)](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53)).
- 15.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 р. Р. 46–48. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
 - 16.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 4. С. 231–238. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31.
 - 17.Дикань В. В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2017_2_15.
 - 18.Живко З. Б., Мартин О.М., Воронка О.З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С.165-171. URL:<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2951>.
 - 19.Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
 - 20.Економіко-математичні методи та моделі в системі зміцнення соціальної компоненти економічної безпеки України / М.І. Копитко, М.В. Вінчук, М.Р. Верескля // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*, 2017. Том 2. № 23. С. 302-312. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3311>.
 - 21.Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26–57. URL:<https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>.

- 22.Кобилаш А. С., Верескля М. Р. Теоретичні основи забезпечення надійності персоналу. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів: ЛьвДУВС, 2020. С. 183–186. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7929/1/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86ii_2020%20%285%29.pdf.
- 23.Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 75-80. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12).
- 24.Ковальчук А.В. Формування кадрової політики підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і мікро- рівні: проблеми та перспективи вирішення: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. молод. учен., м. Львів, 29-30 квіт. 2020 р.* Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. С. 76–77. URL:<http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/42579>.
- 25.Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Методичні положення розробки стратегій за типами та цілями кадрової політики. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т. Х.:* ХНАДУ, 2016. Вип. 27. С. 29-41. URL:<http://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/1289/1696>.
- 26.Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрацова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_uk2.pdf.
- 27.Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2017. 323 с.
- 28.Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2015. Том 48. № 1. С. 82-92. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/13113>.

29. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 2 (7). С. 155-162. URL:<http://sepd.tntu.edu.ua/itorieszva.pdf>.
30. Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 116-120. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9677>.
31. Прус К. В., Марченко В. М. Систематизація методів аналізу прибутковості підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Випуск 18. С. 230-233. URL:<http://sb-keip.kpi.ua/article/view/81210/87930>.
32. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2020. №3(79). С. 246-252. URL:<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>.
33. Слівінська Н. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2011. Вип. 16. С. 74–77. http://nbuv.gov.ua/UJRN/garpsu_2011_16_15.
34. Степанова Є. Д., Білявський В. М. Реалізація кадрової політики підприємства: зб. тез доп. Всеукр. наук. конф. (із заруб. учас.), м. Покровськ, 12-14 травня 2020 р. Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ». 2020. С. 129–131. URL:<http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/43122>.
35. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0>

%B0.pdf.

36. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях / уклад.: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І.; за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.
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. Хондока В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf.
39. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020>.
40. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. №1 (91). С. 39-46. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.6>.
41. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2019. Вип. 27. №Ч. 2. С.97-100. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27864>.
42. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN.
43. Шаповал О. А. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: НАНГУ, 2015. 295 с.

44. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52. URL: 10.32702/2306-6792.2019.3.48.
45. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/uja20124>.
46. Hobela V. Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*. 2020. №23(12). P.109 – 120. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>.
47. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>.
48. Financial security of the state: international experience in the study of institutional and legal causes of crisis phenomena in the economy. / Бліхар М., Михаліцька Н., Верескля М., Комарницька І., Козяр Г. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 33-45. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4018>
49. Vereskliia M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(2). P. 299-309. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4068/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%83%D1%81.pdf>.