

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

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

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

Рецензент
Директор ТОВ «Ай Травел Бус»
Володимир ТЕРАЗ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2023 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Ірза Н. В. Управління персоналом сучасної організації. Рукопис.

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

У першому розділі здійснено теоретичне дослідження поняття «управління персоналом», її методи, кваліфікація та світовий досвід впровадження сучасних методів управління персоналом. У другому розділі проведено аналіз основних показників господарської та фінансової діяльності ТОВ «Ай Травел Бус», охарактеризовано систему управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано сучасні інструменти її зміцнення.

На основі опрацьованих практичних та теоретичних матеріалів зроблені певні висновки та обґрунтовані відповідні висновки.

Ключові слова: управління підприємство, модель управління персоналом, мотивація, методи управління персоналом.

ANNOTATION

Irza N. V. Personnel management of a modern organization. Manuscript.

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

In the first chapter, a theoretical study of the concepts of «personnel management», its methods, qualificatoins and world experience in the implemetation of modern methods of personnel management. In the second chapter, an analysis of the main economic and financial activities of LLC «I Travel Bus», were analyzed, the personnel management system of LLC «I Travel Bus» was characterized, and modern tools for its strengthening were proposed.

On the basic of the developed practical and theoretical materials, certain conclusions were drawn and relevant conclusions were substantiated.

Keywords: personnel management, personnel management model, motivation, personnel management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ...	6
1.1. Сутнісно-змістовна характеристика управління персоналом сучасної організації	6
1.2. Функції та методи системи управління персоналом сучасної організації.....	9
1.3. Світовий досвід управління персоналом сучасної організації.....	12
Висновки до першого розділу	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС».....	16
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ай Травел Бус».....	16
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ай Травел Бус».....	19
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус».....	31
2.4. Сучасні інструменти зміцнення системи управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус».....	38
Висновки до другого розділу.....	47
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Управління персоналом є важливим напрямком у стратегічному управлінні сучасної організації, оскільки через постійну модернізацію виробництва роль людини зростає. Зміни, що відбуваються на підприємстві, спонукають персонал до потреби у нових навичках, посилюють інтерес до формування персоналу з професійно - кваліфікаційними характеристиками.

Рівень розвитку персоналу, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства серед ринку. Добитися оптимальної взаємодії людини і організації досить важко. Для досягнення повного та довгострокового успіху підприємству потрібно постійно аналізувати та вивчати індивідуальні цінності, та специфічні риси, що дозволяють втілювати в реальність всі заплановані ідеї та перетворювати їх на цілі. Отже, найважливішою складовою управління є саме персонал, оцінка якого може виявити навички, і уміння які необхідні для виконання певного завдання персоналу. Так, як на сьогодні недостатньо уваги приділяється аналізу системи управління персоналом дана тема є актуальною.

Питання дослідження управління персоналом та його основні методи, вивчали такі наукові дослідники як: Т.С.Балуєва, М.Амстронг, Н.Коваль, О.Г.Мельник та інші. Не зважаючи, на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та на практиці, значна частина питань потребує постійної наукової дискусії.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне дослідження системи управління персоналом організації та пошук шляхів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети потрібно рішення наступних питань:

- проаналізувати теоретичні аспекти системи управління в сучасному підприємстві;
- охарактеризувати світовий досвід впровадження сучасних методів управління персоналом;
- дослідити фінансову, організаційну структуру ТОВ «Ай Травел Бус»;

➤ Запропонувати шляхи підвищення управління персоналу у «Ай Травел Бус».

Об’єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних інструментів управління персоналом організації.

Методи управління. У кваліфікаційній роботі використовуються загальнонаукові методи дослідження для аналізу наукових праць; факторний аналіз продуктивності праці; порівняльний аналіз для аналізу господарської діяльності підприємства; методи економічного аналізу – для оцінки фінансового стану; графічні методи-наочне представлення матеріалів.

Інформаційна база дослідження — матеріали періодичних видань; установчі документи, фінансова та статистична звітність ТОВ «Ай Травел Бус»; законодавчі акти України; наукові праці українських та світових науковців.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто поняття управління персоналом, здійснено теоретичне дослідження поняття «управління персоналом», її методи, кваліфікація та світовий досвід впровадження сучасних методів управління персоналом проведено аналіз основних господарської та фінансової діяльності ТОВ «Ай Травел Бус», охарактеризовано систему управління ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано сучасні інструменти її зміцнення.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 58 сторінок друкованої роботи, включаючи 10 таблиць, та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісно-змістова характеристика управління персоналом сучасної організації

Кожне підприємство, попри складність умови соціального-економічного середовища, спрямовують свою діяльність на досягнення головної ідеї-це задоволення усіх суспільних потреб, а також у довготривалій період та й в майбутньому отримання прибутку.

У сучасному світі, важливу роль у розвитку підприємства відіграє постійне удосконалення та оновлення техніки управління персоналом, у всіх підрозділах підприємства. А також, підвищення якості і послуг, що надаються ними. В майбутньому це позитивно позначиться в економічному стані підприємства, що дасть можливість підприємству надалі розвиватись.

Однією з умов ефективного функціонування підприємства є правильне використання потенціалу робочого персоналу. Формулювання понять «управління персоналом» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Суть поняття «управління персоналом» [13]

Автори	Визначення понять
Ситник Н.І. [3]	Управління персоналом - забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [5]	Як специфічну функцію менеджменту.

О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук [5]	Системний організаційний вплив через систему взаємопов'язаних організаційно - економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальний розвиток робочої сили на рівні підприємства .
Хміль Ф.І [4]	Управління персоналом - це скоординована система заходів щодо формування ефективного використання трудового потенціалу працівників у складних організаційних утворень.
Пономаренко В.С. [6.с.53]	Охоплення основних принципів і функціонування завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення певних цілей

Отже, можемо зробити висновок, що дані визначення мають велику кількість відмінностей: одні науковці трактують це визначення як частина менеджменту, окремий вид діяльності, а дехто навіть каже, що це особлива наука: а інші характеризують це, сукупність певних процедур, управлінських рішень та заходів.[14]

Незважаючи, на різні визначення «управління персоналом», головна його мета є незмінна, а саме: [16]

- ✓ забезпечення персоналу трудовими ресурсами;
- ✓ забезпечення стійкого морально - психологічного стану на підприємстві;
- ✓ виявлення трудового потенціалу кожного працівника;
- ✓ впровадження нових методів, систем навчання, та підвищення кваліфікацій персоналу;
- ✓ визначення, або ж впровадження політики щодо оплати праці.

З точки зору структури персонал характеризується чисельність та структурою і по окремих групах в цілому. За видами виконувальних функцій на підприємстві їх поділяють на чотири групи: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники - це працівники, що займають керівні посади в організації. До них можуть належати: директори, начальники, головні спеціалісти, завідувачі.

Спеціалісти - це працівники, що виконують інженерно - технічні, економічні та інші види робіт. До них можемо віднести: адміністратори, інженери, економісти, бухгалтери і т.д.

Службовцями вважають людей, які здійснюють підготовку та оформлення документів, господарське обслуговування, облік та контроль. До них відносять: діловодів, агентів, обліковців, креслярів, секретарів [9].

Робітники - персонал, який задіяний безпосередньо у процесі створення матеріальних цінностей, перевезенням пасажирів, переміщенням вантажів чи зайняттям ремонту. Окрім цього, сюди включають, технічний персонал, а саме прибиральниць, охоронників, кур'єрів, двірників.

Управління персонал є складним і складовим компонентом в управлінні організації. Складним тому, що кожна людина відрізняється своїм характером, вимагає інших підходить та методів управління до себе.

Специфіка людських ресурсів виражається в тому що, по - перше, люди постійно удосконалюються і розвиваються, по - друге, відносини ґрунтуються на довготривалій період, оскільки трудове життя людини може тривати 30 - 50 років, по - третє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними мотивами та цілями.

Таким чином, управління персоналом повинна приділяти увагу на таких позиціях:

- ✓ людина - джерело доходу;
- ✓ вся діяльність організації спрямована на досягнення максимальних звершень та одержання прибутку;
- ✓ успішна робота в організації залежить від висококваліфікованих працівників, фірма цінна своїми людьми.

Аналізуючи сутнісно-змістовну характеристику управління персоналом у сучасній організації, можемо підкреслити що управління персоналом - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації за для збереження та

зміцнення конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників. Іншими словами, управління людьми є основою управління організації.

1.2. Функції та методи системи управління персоналом сучасної організації

У загальному кожен менеджер на підприємстві виконує вісім основних практичних функцій: організація, мотивація, контроль, оцінка, інструктаж, планування, постановка завдань та демонстрація особистого прикладу. Для ефективної роботи керівник повинен максимально погоджувати інтереси працівників, певних груп, так щоб вони не суперечили один одному. Тому що, в будь - якому випадку, він не впорається зі своїми обов'язками.

Методи управління персоналом - це способи впливу на колектив з метою здійснення їх діяльності в процесі функціонування підприємства [11].

Методи управління персоналом можна поділити на: адміністративні, економічні та соціально - психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта на суб'єкта на основі наявної ієрархії управління [5].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За допомогою цього методу здійснюється матеріальне заохочення для кожного з працівників [5].

Соціально - психологічні методи засновані на використанні моральних захоплень і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів [5].

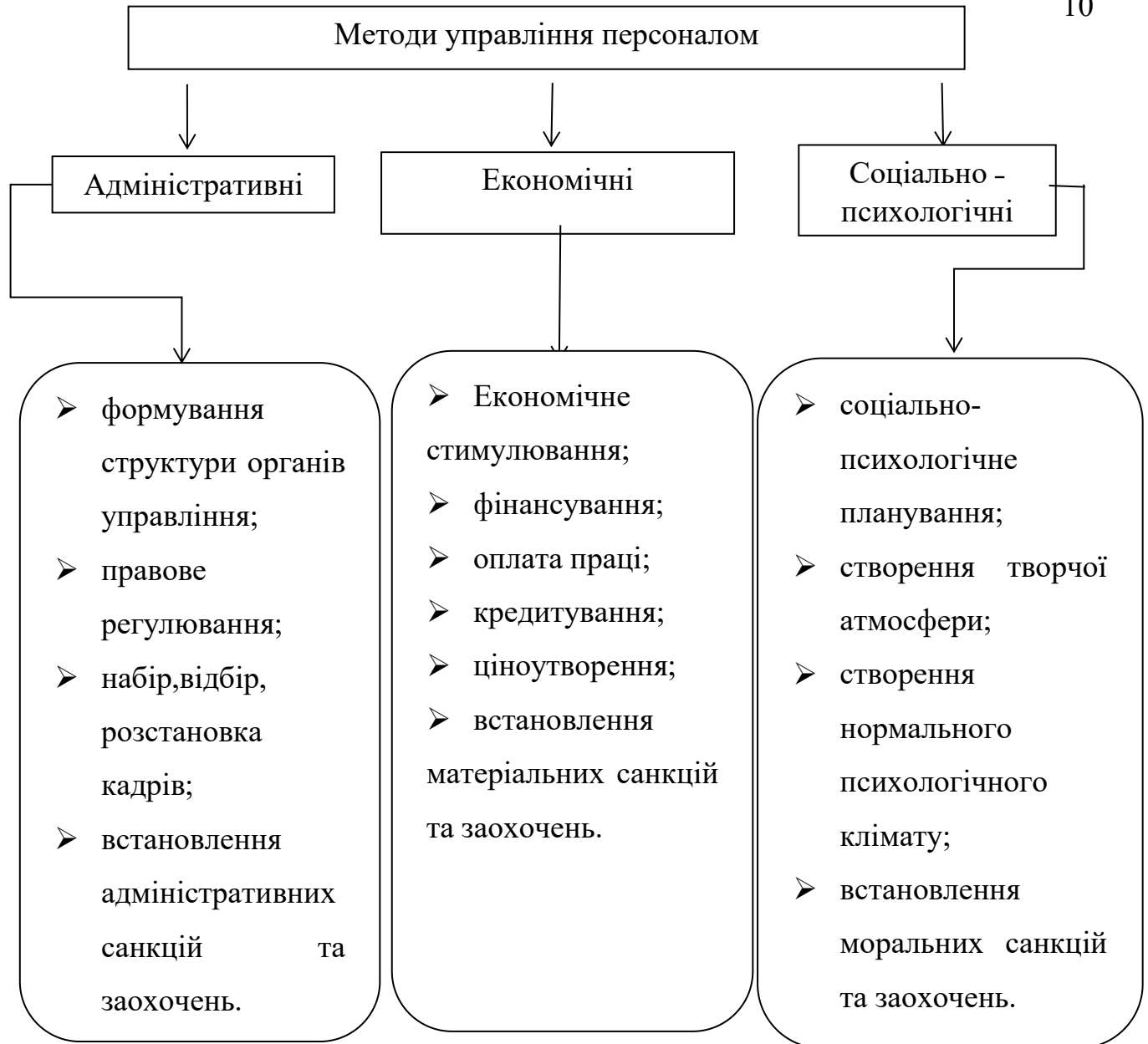


Рис 1.1. Інструменти системи управління персоналом [5; 12]

Проаналізувавши наукову літературу, можна навести перелік сучасних методів розвитку персоналу підприємства. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства[16]

Метод	Характеристика
Самонавчання	Проходять в індивідуальному порядку, з використанням різних носіїв інформації: книги, документація, відео - або ауді - програми.

Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприйняття, допомоги у вирішенні питань та проблем, а також подолання у будь - які складній ситуації , або допомогти людині самостійно знайти вирішення а закріпити це на практиці.
Тренінг	Мінімум теорії і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків у складі невеликої кількості людей.
E-learning	Масовий метод навчання у дистанційному форматі у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється у передаванні знань у великій кількості людей.
Кейс	Study - інтерактивна технологія для короткочасного навчання на основі бізнес - ситуації. Мета - навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення певного завдання, виявити ключі моменти, та прийняти правильні рішення.

Отже, управління персоналом у сфері менеджменту спрямоване більше на практичні дії, аніж на правила. Спираючись на теоретичні основи сучасного менеджменту, можемо сказати, що процес управління включає в себе сукупність функцій, методів та програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їхнього трудового потенціалу.

1.3. Світовий досвід управління персоналом сучасної організації

У практиці управлінні персоналом в останні роки переплітання різних моделей: американської, японської, і західноєвропейської. В цьому проявляється глобалізація сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стало уподібнення ідей системного підходу, розробка різних моделей

організації, на основі яких сформулювався новий підхід - управління людськими ресурсами.

У сучасній теорії та практиці управлінні персоналом домінують два протилежних між собою підходи - американський і японський [15].

Американський підхід - передбачає собою початкове визначення професійне визначення у менеджменті «посади» та «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада - працівник».

Особливостями системи управління на американських фірмах є наступне:

- персонал - це основне джерело підвищення ефективності на підприємстві;
- працівникам дається повна автономія;
- при підборі персоналу важливим аспектом є освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, комунікабельність.

Американські менеджери орієнтовані на індивідуальні цінності та результати. Вся управлінська діяльність характеризується на механізмі індивідуальної відповідальності. Управлінські рішення, зазвичай, приймають конкретні особи, які і в подальшому беруть за це відповідальність.

Умовами праці в американському підході є:

- перехід на гнучкі умови праці;
- більш широкий перелік посад і посадових інструкцій;
- зменшення роботи у центральних службах і скорочення адміністративного апарату.

Японська модель передбачає собою вивчення слабких і сильних сторін працівника і підбір для нього робочого місця, використовують систему «працівник - посада».

Японській моделі характерно [15]:

- хорошу перспективу на одному підприємстві;
- якість освіти та особистий персонал кожного з працівника;
- оплата праці визначається стажем, кількістю роботи, віку, освіти та здібностей до виконання поставлених завдань.

Цікавим фактом є те, що у Японії немає розподілу між висококваліфікованого, малокваліфікованими та не кваліфікованими. Всі працівники, які приходять на роботу незалежно від віку, стажу і освіти є не кваліфікованими працівниками. Працюючи на підприємстві вони обов'язково підвищують свою кваліфікацію. До того ж, в організації немає поділу між інженерно - технічним персоналом і робітниками.

У таблиці 1.3. подано порівняльну характеристику японської та американської моделей.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика світових моделей управління персоналом.

Дані	Американська модель	Японська модель
Основна ідея	Професіоналізація персоналу	Всі працівники - одна велика сім'я.
Ціль керівника	Вдосконалення основ менеджменту, і покращення капіталу.	У повній мірі розкрити професійну майстерність працівника.
Основні методи заохочення	Економічне стимулювання	Моральні та психологічні мотиви; економічне стимулювання.
Особливості існування	Культурно-релігійні цінності.	Культурно-релігійні цінності.
Місце застосування	Широка	Вузька
Плинність кадрів	Висока	Середня
Кар'єрний зріст	Кар'єрне покращення в залежності від результативності працівника.	Діяльність працівника оцінюється від стажу роботи.

Дві моделі управління персоналом мають свої « плюси» та « мінуси», тому у сучасному світі, є тенденція змішувати ці дві моделі, за для успішного управління.

Більшій увазі у сучасному менеджменті почали приділяти західноєвропейській моделі управління персоналом. На відмінно від двох попередніх моделей, менеджери більшу увагу приділяють вродженим здібностям, можливість бачити та вирішувати проблеми не стандартно.

Особливостями західноєвропейської моделі є те,що:

- кожен працівник несе відповідальність індивідуально;
- здійснюється швидка оцінка результатів та заохочувальності працівника;
- запропонована довгострокова праця у компанії на основі заключення контрактів;
- наявність чітким посадових повноважень;
- професіоналізм;
- кар'єрне зростання здійснюється на основі особистих досягнень не залежно від часу.

Тобто в основу цієї моделі управління є постановка керівника чітких та зрозумілих завдань до свого працівника. Відмінною ознакою західноєвропейських моделей є високий ступінь правової захищеності.

Існує ще одна система управління персоналом-пострадянська. Цей стиль управління, де взагалі відсутня правильна система управління персоналом.

Керівник компанії самостійно здійснює підхід кожного працівника, спираючись на власні вподобання. Компанія бере за основу застарілі правила управління персоналом, що не завжди є дієвою.

Пов'язуючи на підприємстві зарубіжні моделі управління із вітчизняними моделями управління персоналом слід пам'ятати про те, що в майбутньому керівники компанії побудують неефективну систему управління. Адже, не у всіх компаніях цей спосіб є дієвий.

Висновки до першого розділу

Управління персоналом на підприємстві має особливу цінність, оскільки дозволяє втілити низку питань для адаптації персоналу, дає нагоду кадрам реалізувати себе у всіх сферах на підприємстві.

Персонал-найбільш складних об'єкт управління, оскільки він здатний впливати на матеріальні чинники підприємства, маючи можливість критично думати та приймати рішення, що безпосередньо впливає на матеріальний стан підприємства.

Концепція управління персоналом створює окремі правила, принципи, цілі робити з персоналом, а також стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його використання.

Функціонування системи управління персоналу має певну залежність від принципів, що в свою чергу описують формування вимог до системи управління персоналом.

Незважаючи, на повну протилежність щодо сучасних підходів управління персоналом, кожна з цих моделей спрямована на формування ефективної системи управління, за для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку.

Використання методів професійного розвитку персоналу, а саме: лізинг, коучинг, рекрутинг, дистанційне навчання, тренінги, самонавчання, нададуть змогу підприємству збільшувати кваліфікаційні навички своїх працівників.

Система управління персоналом повинна забезпечити організацію ефективного використання трудовими ресурсами, удосконалити професійний та соціальний розвиток кожного працівника.

Серед сучасних підприємств в Україні більшу увагу приділяють використанню сучасних методів при відборі персоналу. Враховуючи, сильні та слабкі сторони, морально - психологічний стан, її потенціал та професійну компетентність у даній сфері.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Ай Травел Бус»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ай Травел Бус» є одним з підприємств - лідерів Львівської області, яка надає послуги пасажирських перевезень на території України, а також у Європі. Компанія розпочала свою діяльність з 11 липня 2018 року.

ТОВ «Ай Травел Бус» є юридичною особою, і розташоване за адресою: 81000, Львівська обл., Яворівський р - н, місто Яворів, вул. Партизанська, 13. Засновниками компанії є Тераз Володимир Михайлович і Меньок Василь Васильович. Керівництво підприємства здійснює Тераз Володимир Михайлович.

ТОВ «Ай Травел Бус» може укласти будь - які угоди від свого власного імені. Статутний капітал компанії досягає 20 тисяч гривень.

Місією товариства є отримання прибутку, а також надання безпечних, доступних та комфортних пасажирських перевезень по Європі, і при цьому повністю відповідати статусу міжнародних. Предметом діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є - послуга з доставки пасажирів та їхнього багажу до місця призначення.

ТОВ «Ай Травел Бус» надаючи послуги пасажирських перевезень використовує сучасні підходи до кожного з клієнтів, новітні автобуси та професіоналізм водіїв. За контроль справності автобусів відповідає інженер - механік, в якого є наявний досвід у даній сфері. Реалізуючи свої послуги, компанія має в наявності ліцензію, що свідчить про її професійні якості та довіру зі сторони пасажирів.

Приміщення компанії знаходиться на двох територіях - офісне приміщення та база, де знаходяться всі автобуси. Всі відділи та служби знаходяться в офісному

приміщенні площею 120 квадратних метрів, в якому наявний стиль мінімалізму, яке обладнане сучасними різноманітними засобами техніки та зв'язку.

Специфікою роботи є регулярне перевезення людей закордон, незважаючи на пори року. Тому компанія працює на постійній основі.

Директор ТОВ «Ай Травел Бус» охоплений бажанням, щодо більшого процвітання компанії та більшого отримання прибутку розуміє, що визначена система управління персоналу збільшить конкурентоспроможність підприємства, а також позитивно відзначиться на репутації компанії.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2.1).

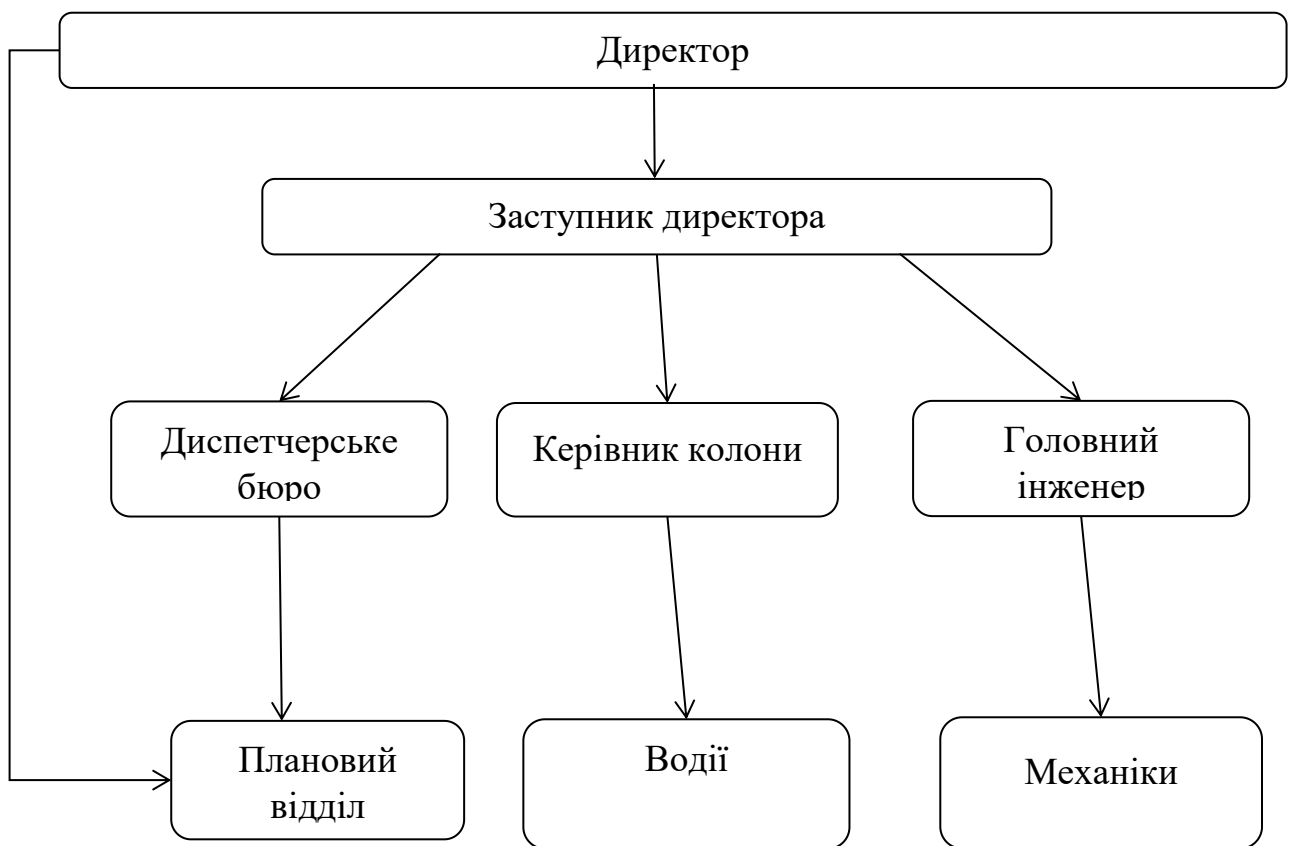


Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Ай Травел Бус»

Організаційна структура організації є лінійно-функціональною, поєднує в собі лінійні підрозділи, що відповідають за напрямки економічної діяльності з підрозділами, які виконують функцію управління всередині підприємства. На виконавців впливають їхні керівники. Заступники підпорядковуються директору всього підприємства. Тобто, лінійний вплив здійснює директор, а функціональний - безпосередньо керівники підрозділів.

В обов'язки диспетчерського бюро входить оперативне контролювання, координація та облік про роботу водіїв та транспортних засобів на підприємстві. Також, диспетчер повинен оформляти замовлення, контролювати завантаженість транспортного засобу, заповнювати дорожні листи.

Завдання планового відділу - аналізувати діяльність підприємства, розроблять перспективні плани перевезень, а саме маршрути, ціни за для конкурентоспроможності підприємства.

Головний інженер відповідає за технічний стан транспорту, а керівник колони забезпечує наявність водіїв.

Директор фірми, за для уникнення спільної змови між працівника вносить власне пряме підпорядкування.

Протягом часу ТОВ «Ай Травел Бус» зарекомендувало себе як відповідальний та надійний перевізник, який несе відповідальність за свої обов'язки.

ТОВ «Ай Травел Бус», здійснює перевезення більше семи рейсів на території Польщі, але найбільшої популярності займає рейс «Київ-Єлена Гура». Найбільшою перевагою даного рейсу є те, що він охоплює найвідоміші міста в Польщі такі як;

- Жешув;
- Краків (аеропорт);
- Катовіце (аеропорт);
- Ченстохово;
- Ополе;
- Вроцлав;
- Явір;
- Легниця;
- Єлену Гуру.

Дозволяючи пасажиром за мінімальну кількість часу заїхати до місця висадки. Карта рейсу «Київ-Єлена Гура» подано на рис. 2.2.

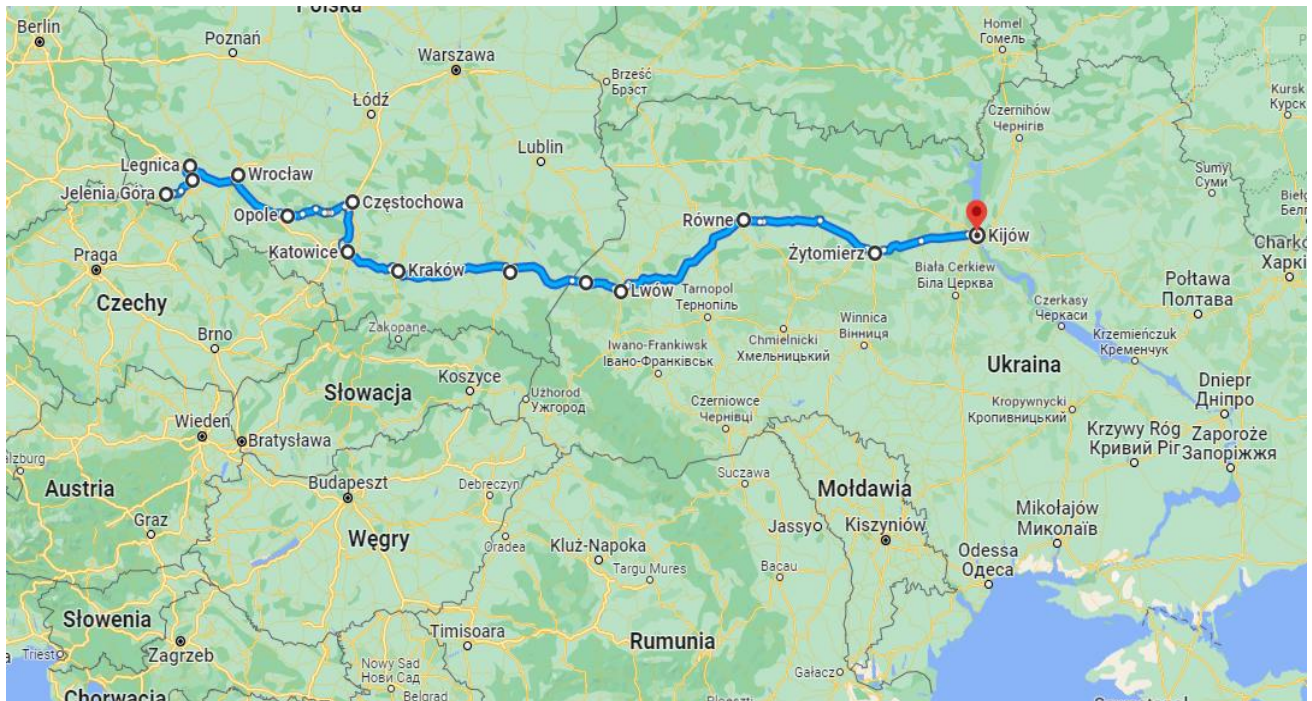


Рис. 2.2 Схематична карта рейсу «Київ-Єлена Гура»

Незважаючи, на великий кілометраж «Київ-Єлена Гура», рейс здійснюється без пересадок. Загальний кілометраж рейсу займає ≈ 1418 км., а загальний час в дорозі становить ≈ 25 год. Оскільки, рейс здійснює зупинки у відомих містах Польщі, тому середня чисельність пасажирів орієнтовно 60 осіб, що повністю перекриває всі витрати для використання даного рейсу.

2.2 Аналіз господарської діяльності «Ай Травел Бус»

Відомо, що заради зменшення собівартості продукції потрібне швидке зростання продуктивності праці порівняно із середньою оплатою працівників. Тому важливо проводити аналіз господарської діяльності підприємства.

Здійснимо аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «Ай Травел Бус». (табл. 2.1)

Аналіз основних показників господарської діяльності «Ай Травел Бус»

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення 2022/2021	Відносне відхилення 2022/2021
	2021	2022		
1. Перевезено пасажирів пас.	9455	12350	2895	30,6
2. Чистий дохід від реалізації послуг тис. грн.	711,2	755,8	44,6	6,2
3. Середньорічна вартість основних виробничих фондів тис. грн.	56	73,5	17,5	31,3
4. Чисельність персоналу чол.	12	15	3	25
5. Середньорічна заробітна плата одного працівника тис. грн.	23	27	4,5	19,6
6. Середньорічна продуктивність праці одного працівника тис. грн.	59,3	50,5	-8,8	-14,8
7. Собівартість наданих послуг тис. грн.	138,72	143,68	4,96	3,6
8. Прибуток від надання послуг тис. грн.	450	600	150	33,3
9. Фінансовий результат від операційної діяльності тис. грн.	254,5	271,3	16,8	6,6
10. Чистий прибуток тис. грн.	201,2	210,5	9,3	4,6

Обсяг автобусних перевезень визначається в кількості перевезених пасажирів за певний проміжок часу.

Всі надходження за виконані роботи та продані товари за винятком витрат на підприємстві за період 2021 - 2022 рр. збільшилися на 6,2 %.

Проаналізувавши кількість перевезених пасажирів в період 2021 - 2022 рр. обсяг автобусних перевезень збільшилось на 2895 пас.

Одним із основних показників функціонування підприємства є чисельність працівників, у період з 2021 р. по 2022 р. спостерігаємо збільшення чисельності персоналу, що свідчить про зменшення середньорічної продуктивності праці на 14,8%. Зменшення продуктивності праці пояснює погіршення технічного стану автобусів, збільшення коефіцієнту пробігу, а також демонструє що ТОВ «Ай Травел Бус» працює в повний тиждень.

У досліджуваній період собівартість наданих послуг зросла 3,6%, що негативно відображається для даного підприємства. Витрати підприємства під час надання послуг, не дають можливість отримувати більший прибуток. Проведемо аналіз основних фінансових показників ТОВ «Ай Травел Бус» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2021	2022		
1. Чистий дохід, тис. грн.	71,2	75,8	4,6	6,5
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	460	521	64	13,9
5. Валовий прибуток, тис. грн.	160	163	300	1,8
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	22,4	54,2	31,8	У 4 р.
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	44,4	46,5	2,1	4.7

6. Інші операційні витрати	143,9	223,3	79,4	55,1
7. Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток)	45,3	55,4	15,1	25
8. Витрати на збут, тис. грн.	24,6	33,9	9,3	37,8
9. Фінансові витрати, тис. грн.	51	57,9	6,9	13,5
10. Витрати з податку на прибуток	16,7	22,1	5,4	32,3

У період з 2021 по 2022рр., значно зросли операційні доходи, вони зросли у 4 рази.

Порівняно з 2021 р., фінансові витрати у 2022 р., зросли на 6,9 тис. грн., тому це демонструє зменшення власного капіталу підприємства.

Адміністративні витрати у 2022 р., становили 46,5 тис. грн., це на 4,7% більше ніж у 2021 р., вони також негативно впливають на прибуток і власний капітал підприємства.

Динаміка зміни операційних витрат зображена на рис. 2.3.

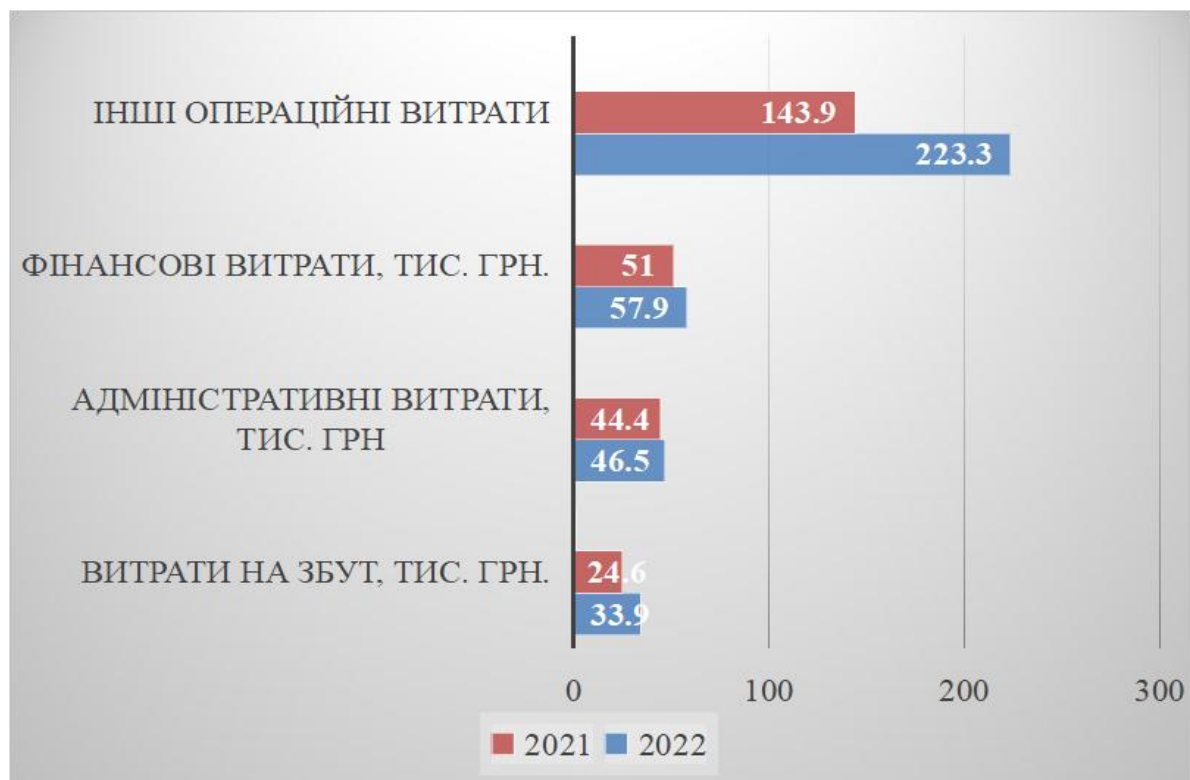


Рис. 2.3. Динаміка зміни операційних витрат ТОВ «Ай Травел Бус»

На підсумкові значення фінансового стану підприємства вплинули витрати на збут, а також інші операційні витрати. Витрати на збут у 2021 році становили 24,6 тис., грн., що на 37,8% менше аніж у 2022 році. У свою чергу інші операційні доходи у 2022 році зросли на 55,1%.

Проаналізувавши основні фінансові показники та динаміку змін операційних витрат підприємства, можемо провести аналіз показників ресурсів, діяльності та ефективності діяльності ТОВ «Ай Травел Бус», яка подана у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»

Назва показників	Роки		Абсолютне відхилення 2022/2021
	2021	2022	
1. Рентабельність активів	4,8	7,2	2,4
2. Чиста рентабельність активів	9,6	12,5	2,9
3. Чиста рентабельність	3	5,85	2,85
4. Загальна рентабельність власного капіталу	6,2	12,25	6,05
5. Чиста рентабельність власного капіталу	7,4	14,25	6,85
6. Рентабельність основного капіталу	9,24	12,3	3,04

На даному підприємстві рентабельність активів у 2021р., становила 4,8 %, а у 2022р., - 7,2 %, тобто спостерігається збільшення рентабельності активів на 2,4 %, що показує зростання отриманих коштів порівняно з попереднім періодом.

Чиста рентабельність активів – це показник, який дає змогу оцінити рівень прибутковості вкладень як власних, так і запозичених капіталів. Станом на 2022р, показник збільшився на 2,85 %, що свідчить про збільшення власних і запозичених капіталів.

Загальна рентабельність власного капіталу вказує, що прибутковість у всіх видах цієї діяльності у 2022р., що припадає на 1 гривню власних коштів становить 12,25 грн, що на 6,05 грн більше ніж у 2021р.. Що свідчить про збільшення вкладення власних коштів на підприємстві.

Чиста рентабельність власного капіталу показує, що у 2021р., цей показник порівняно з 2022р., був менший на 6,85 грн., що свідчить про збільшення чистого прибутку на підприємстві.

Рентабельність основного капіталу у 2022р., становить 12,3, а у 2021р. – 9,24. Отже, кожна грошова одиниця основного капіталу приносить на 3,04 більше ніж у попередньому році.

Динаміка ефективності рентабельності зображено на рис. 2.4.

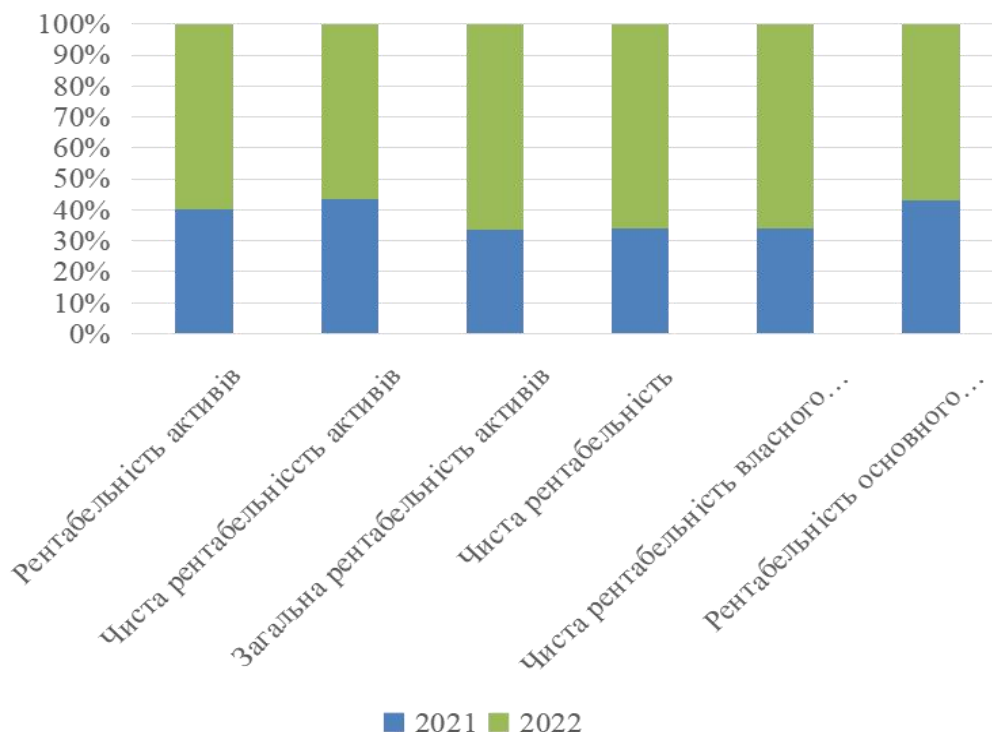


Рис.2.4. Динаміка ефективності рентабельності ТОВ «Ай Травел Бус»

Проаналізувавши основні коефіцієнти рентабельності підприємства «Ай Травел Бус» визначено, що всі показники зазнали значного збільшення. Що

свідчить, про покращення діяльності на підприємстві порівняно з попереднім роком.

Провівши аналіз ефективності рентабельності на підприємстві, важливим фактором є провести аналіз економічної ефективності на ТОВ «Ай Травел Бус».

Здійснимо аналіз наступних показників:

1. Коефіцієнт зношування:

$$K_{зн} = \frac{ВЗ_{с.річ.}}{ОЗ_{сер.}}, \quad (2.1)$$

де $K_{зн}$ - коефіцієнт зношування;

$ВЗ_{с.річ.}$ - середньорічна вартість зносу основних засобів, тис. грн;

$ОЗ_{сер.}$ - середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн;

$$K_{зн2021} = \frac{85342}{152585} = 0,56$$

$$K_{зн2022} = \frac{95634}{163575} = 0,58$$

В період 2021 - 2022рр., коефіцієнт зношування зріс на 0,02, що свідчить про високий рівень зносу, що в майбутньому негативно позначиться на технічний стан засобів.

2. Коефіцієнт придатності:

$$K_{п} = 1 - K_{зн}, \quad (2.2)$$

де $K_{п}$ - коефіцієнт придатності;

$$K_{п2021} = 1 - 0,56 = 0,44$$

$$K_{п2022} = 1 - 0,58 = 0,42$$

Визначивши коефіцієнт придатності, бачимо що у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 0,02, що свідчить про погіршення технічного стану засобів.

3. Коефіцієнт середньої норми амортизації:

$$K_A = \frac{A}{OZ_{\text{ср.}}}, \quad (2.3)$$

Де K_A - коефіцієнт середньої норми амортизації;

$OZ_{\text{ср.}}$ - середньорічна первісна вартість основних засобів.

$$K_{A2021} = \frac{18564}{152585} = 0,12$$

$$K_{A2022} = \frac{21437}{152585} = 0,14$$

Коефіцієнт середньої норми амортизації в порівняльні роки збільшився, що свідчить збільшення амортизаційних відрахувань у 2022 році.

Динаміку стану використання основних засобів подано у рис.2.5.

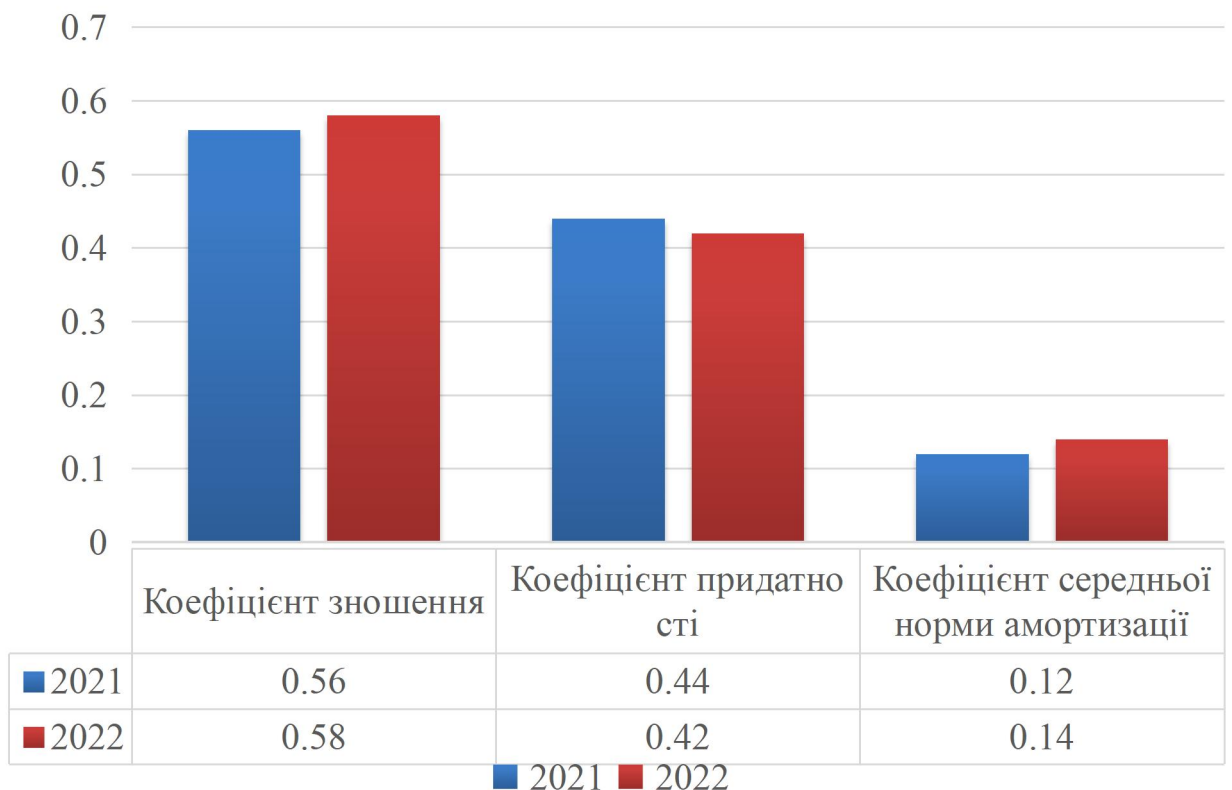


Рис. 2.5. Динаміка стану використання основних засобів ТОВ «Ай Травел Бус»

Для того, щоб остаточно визначити економічну ефективність ТОВ «Ай Травел Бус», потрібно провести аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Аналіз результату ефективності засобів на підприємстві «Ай Травел Бус» подано в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення
1.Фондовіддача	1,32	1,25	-0,07
2.Фондоозброєність	315,9	409,5	93,6
3.Фондомісткість	0,7	0,89	0,19
4.Рентабельність основних засобів	2,7	1,4	1,3

Визначивши показники фондовіддачі, фондоозброєння і фондомісткості видно, що показник фондовіддачі у період з 2021 - 2021 роки зменшився, відповідно фондомісткість збільшилась.

Динаміка ефективності використання основних засобів зображена на рисунку 2.6.

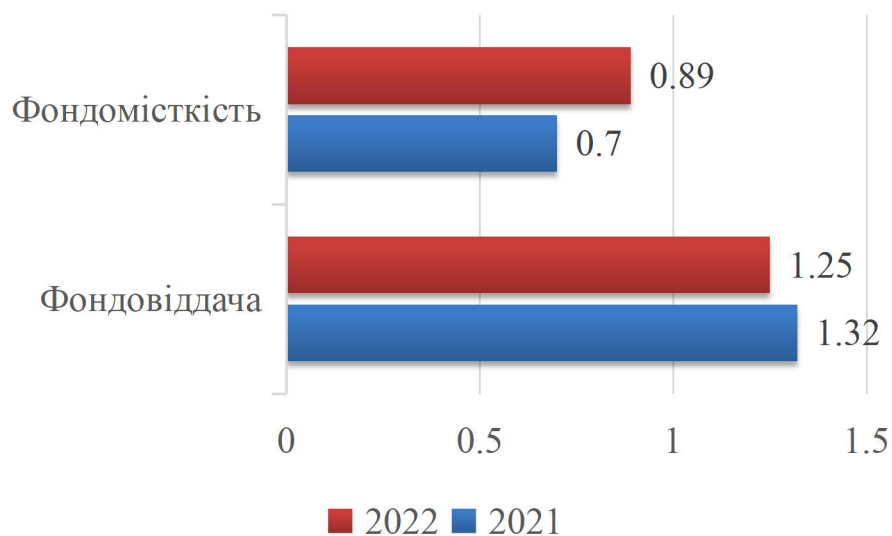


Рис.2.6. Динаміка ефективності використання основних засобів ТОВ «Ай Травел Бус»

Динаміку фондоозброєності і рентабельності на підприємстві подано на рис.2.7.

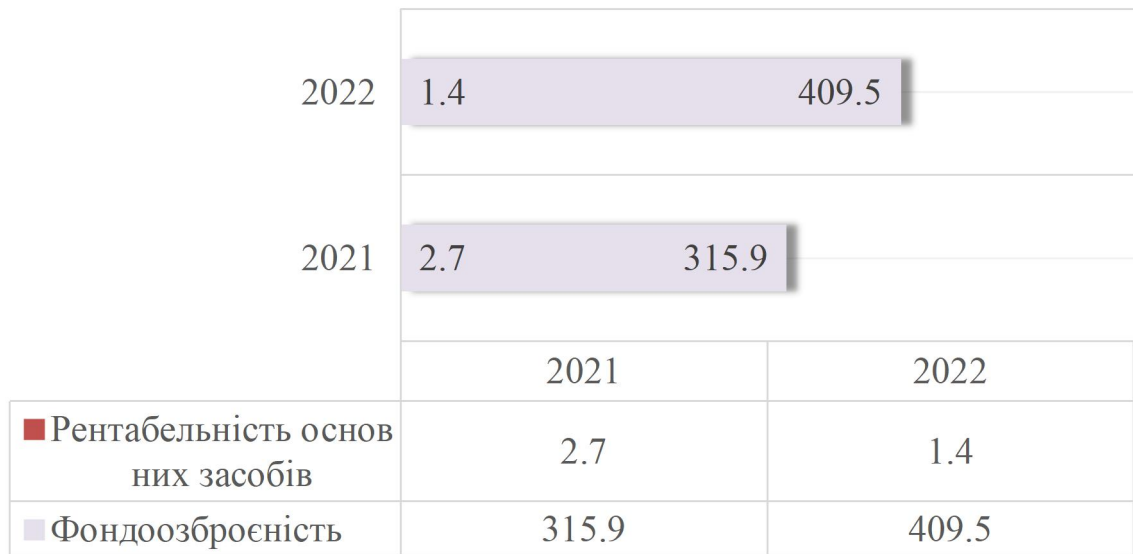


Рис. 2.7. Динаміка фондоозброєння і рентабельності на ТОВ« Ай Травел Бус»

З даного аналізу можемо бачити, що в проаналізовані роки ефективність перевезень ТОВ «Ай Травел Бус» значно зросла. Причиною збільшення попиту на міжнародні перевезення стали: COVID - 19, повномасштабне вторгнення країни - агресора, а також через стрімке збільшення цін, виїзд в Польщу за для отримання заробітку.

Динаміка ефективного використання міжнародних перевезень, використовуючи послуги підприємства «Ай Травел Бус», подана на рис.2.8.

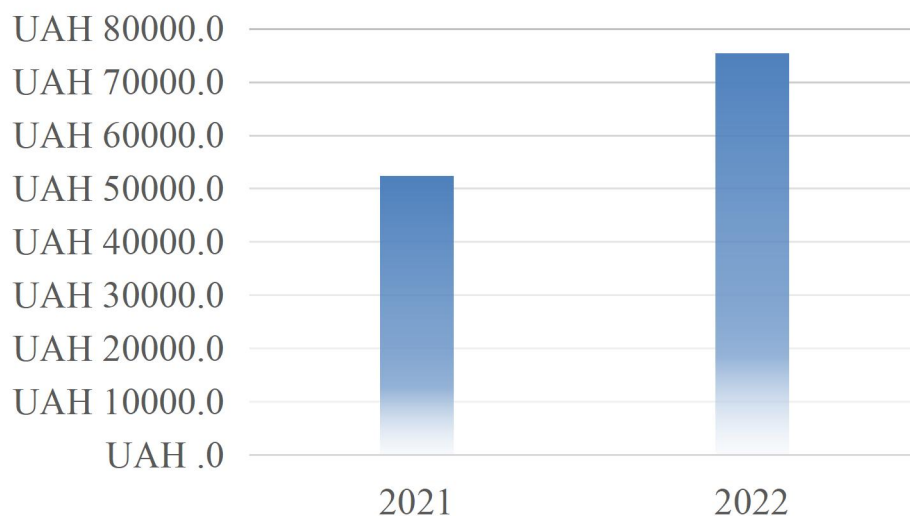


Рис. 2.8. Динаміка ефективності міжнародних перевезень підприємства

Згідно рис. 2.8 бачимо, що динаміка ефективності ТОВ «Ай Травел Бус» у 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 44%, що свідчить про стрімке підвищення економічної ефективності, що в майбутньому принесе дохід. Провівши аналіз основних господарських, фінансових показників, визначивши динаміку ефективності рентабельності у міжнародних сполучень проаналізуємо міжміські сполучення.

ТОВ «Ай Травел Бус», окрім міжнародних рейсів, спеціалізується на міжміських рухах, які приносять хороший додатковий прибуток. На даних сполученнях задіяні п'ять автобусів. Протяжність кожних із маршрутів становить в середньому 28,6 км. Кількість пасажирських місць в кожному із автобусів – 26 сидячих місць і повна місткість є від 36 до 43 пасажирів.

За 12 годин роботи по розкладу здійснюється 5 рейсів. Орієнтовний по маршруту за зміну становить 143 км. Коефіцієнт використання місткості становить - 0,45. За для того аби розрахувати середню довжину поїздки одного пасажирів використовуємо ділення виконаних пасажиро - кілометрів на маршруті на перевезених пасажирів.

Величина пасажиро - кілометрів становить 2767,05 ($43 * 0,45 * 143$).

$$L_1 = \frac{L_{\Pi}}{n_{ЗМ}}, \quad (2.4)$$

де L_{Π} - виконані пасажиро - кілометри на маршруті, пас./км.

$n_{ЗМ}$ - перевезені пасажирів, пас.

$$L_1 = \frac{2767,05}{1250} = 2,2 \text{ км}$$

Отже, середня довжина маршруту на одного пасажирів становить 2,2 км.

Щоб знайти коефіцієнт змінності пасажирів потрібно довжину маршруту поділити на середню довжину маршруту одного пасажирів.

$$K_{ЗМ} = \frac{L_M}{L_1}, \quad (2.5)$$

Де L_M - довжина маршруту, км.

$$K_{ЗМ} = \frac{28,6}{2,2} = 13$$

Отже, коефіцієнт змінності пасажирів становить 13.

Розрахувавши коефіцієнт змінності пасажирів можемо визначити виручку від однієї зміни.

Виручка за зміну розраховується за формулою:

$$D = d * K_M * p * K_{ЗМ} * m, \quad (2.6)$$

Де d - кількість місць в автобусі.

p - кількість оборотних рейсів.

m - тариф.

$$D = 43 * 0,45 * 5 * 13 * 0,04601 = 540,11 \text{ грн}$$

Отже, виручка за зміну одного автобуса на міжміському рейсі за один день становить - 540,11 грн. Тоді якщо враховувати, що на даному рейсу курсують п'ять автобусів то їхня виручка становить 2700 грн. Тоді, річний дохід автобусів - 985500 грн.

Обсяг перевезень на маршруті розраховуємо за допомогою добутку величини пасажиро - кілометрів на кількість днів у році, на кількість транспорту.

$$N = 2767,05 * 365 * 5 = 5049866,25 \text{ пас./км.}$$

Отже, обсяг перевезень за рік становить - 5049866,25 пас./км.

Витрати, за рік які можуть принести ці рейси враховуючи паливо, технічні обслуговування встановлять 171695,453 грн.

Тоді сума прибутку за ці рейси являють собою 813804,547 грн.

Проаналізувавши міжміські автобусні сполучення, можемо зробити висновок, що прибутковість цих рейсів дозволить в майбутньому відкривати все більше подібних рейсів, що позитивно зобразиться на даному підприємстві.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус»

Успішний розвиток підприємства «Ай Травел Бус» повністю залежить від ефективної роботи кожного працівника. Для результативної роботи потрібне постійне вивчення системи управління персоналу та шляхи удосконалення.

Основними задачами управління персоналу на даному підприємстві є:

- ✓ створення відповідального, висококваліфікованого персоналу ;
- ✓ забезпечення необхідних умов праці задля продуктивної роботи персоналу;
- ✓ вдосконалення системи оплати праці;
- ✓ формування корпоративної етики організації.

Для продуктивної роботи компанії двічі на рік відділ кадрів здійснює атестацію працівників, з питань безпеки праці. Керівництво компанії на постійній основі пропонує підвищення кваліфікації за допомогою тренінгів, вебінарів і т. д. Постійна потреба у працівниках змушують відділ кадрів шукати працівників на різноманітних сайтах, такі як: roboota.ua, work.ua, jobs.ua, а також у Яворівському чи Львівському обласних центрах зайнятості. Кожен кандидат проходить співбесіду, після чого має випробувальний термін, тривалістю 3 місяці. Аналізуючи роботу потенційного працівника директор фірми вирішує чи приймати його на роботу на постійній основі.

Незважаючи, на постійне оновлення працівників у компанії можуть виникати конфлікти, обумовлені нерівномірною сегрегацією за гендерними та віковими ознаками.

За для ефективної роботи та більшого отримання прибутку один раз на рік відділ кадрів, здійснює повний аналіз структури підприємства, аби детальніше зрозуміти проблеми, які виникають на підприємстві.

Аналіз структури персоналу за гендерною ознакою наведені у табл. 2.5.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» за гендерною ознакою

Показники	2021	2022	Відхилення 2022 -2021
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб:			
Жінки	3	5	2
Чоловіки	9	10	1
Разом	12	15	3

За результатами проведеного аналізу видно, що у 2022 р. 66,7% колективу підприємства ТОВ «Ай Травел Бус» становили чоловіки, що на 8,3% менше ніж у 2021р., жінки у 2022р. становлять 33,3%, що на 8,3% менше ніж у попередньому році.

Аналіз структури ТОВ «Ай Травел Бус» за віковою ознакою наведені в таблиці 2.6.

Аналіз структури ТОВ «Ай Травел Бус» за віковою ознакою

Показники	2021	2022	Відхилення 2022 - 2021
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб			
Від 18 до 30	3	5	2
Від 31 до 50	5	6	1
Від 51 до 65	4	4	0
Разом	12	15	3
Питома вага, %			
Від 18 до 30	25	33	8
Від 31 до 50	42	40	-2
Від 51 до 65	33	27	-6
Разом	12	15	3

Розглядаючи, вікову структуру підприємства можемо поділити її на такі категорії, як:

- 1) віком від 18 до 30;
- 2) віком від 31 до 50;
- 3) віком від 51 до 65.

За результатами аналізу стало видно, що в 2022р. на підприємстві ТОВ «Ай Травел Бус», чисельність працівників категорії від 18 до 30 збільшилась на 2 працівника, у другій категорії від 31 до 50 кількість працівників зросла всього на 1 працівника. В той час як в категорії від 51 до 65 чисельність працівників не збільшилась.

Структуру працівників за віковою ознакою у 2022р, зазначено на рис.2.9.

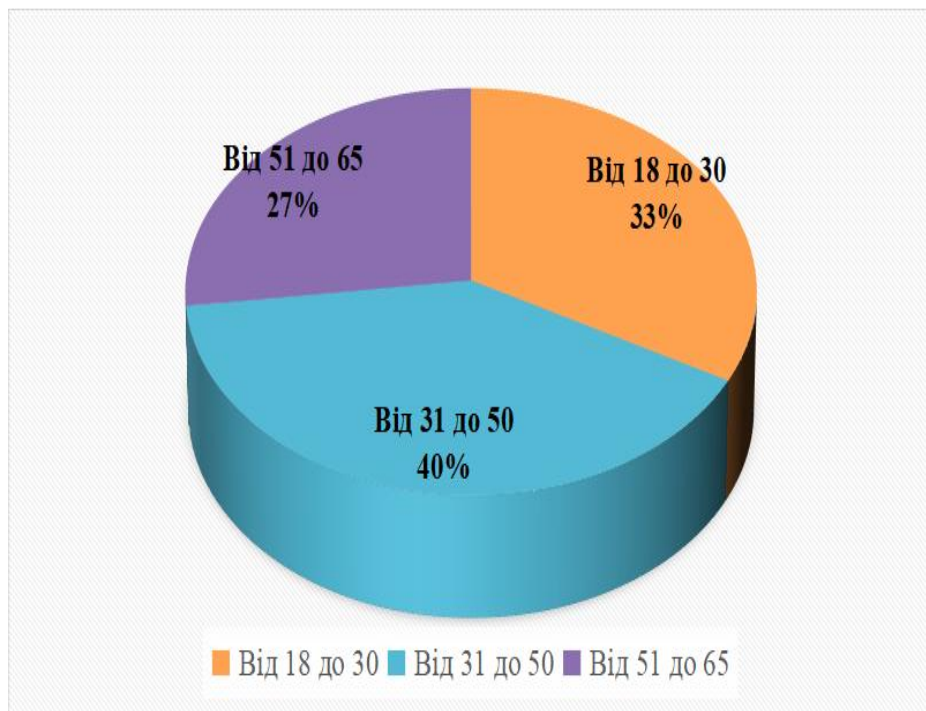


Рис. 2.9. Структура працівників ТОВ «Ай Травел Бус» за віком працівників у 2022 р.

Кожне підприємство здійснює різноманітні методи управлінських дій на персонал для досягнення певних цілей. ТОВ «Ай Травел Бус» здійснює такі методи управління у сучасному підприємстві, як: економічні, організаційно - адміністративні, соціально - психологічні.

Основні методи та характеристика управління персоналом, які застосовуються на підприємстві «Ай Травел Бус» подані у табл. 2.7.

Методи та характеристика управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус»

Методи		Характеристика
Соціально - психологічні	Підвищення результату праці та мотивації	В залежності від результату праці персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» здійснюється мотивація.
	Підвищення кар'єрного зросту	Працівники, які добре виконують свої обов'язки, та показують хороший результат, пропонується підвищення у посаді.
Економічні	Матеріальні заохочення	На підприємстві «Ай Травел Бус» здійснюється виплата премій, бонусів та інших матеріальних стимулювань.
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм праці за місяць для кожного з працівників.
Організаційно-адміністративні	Структура управління	Кількість працівників, їхні обов'язки, видача організаційних наказів щодо управління працівниками здійснює директор фірми.
	Організаційне формування	Розпорядження всіх посадових інструкцій, інструктажів, положень займається відділ управління персоналом під керівництвом директора.

В основу організаційно - адміністративних методів управління персоналу передбачені розробки усіх виконавчих актів та нормативів, формування

ефективної структури управління, а також встановлення всіх допустимих меж діяльності. В економічні методи управління персоналом включають аналіз та ціноутворення, матеріальні заохочення та планування.

До соціально - психологічних методів можемо віднести способи впливу на персонал за допомогою соціально - психологічних факторів працівників компанії.

В результаті анонімного анкетування вдалося визначити рівень задоволеності праці працівників ТОВ «Ай Травел Бус». Результати опитування подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати опитування працівників ТОВ «Ай Травел Бус», щодо задоволеності праці

Показники	Відсоток задоволених працівників
1. Режим роботи.	54,3
2. Умови праці.	70,3
3. Заробітна плата.	64,4
4. Відносини з керівництвом.	95,7
5. Відносини з колегами.	96,9
6. Рівень організації.	76,2
7. Система управління.	83,4
8. Морально - психологічний стан на підприємстві.	97,4
Середній показник.	79,8

Результати опитування вказали, що працівники ТОВ «Ай Травел Бус» на 79,8% задоволення системою управління персоналом, що є досить високим показником. Це свідчить, про повну довіру до свого керівництва, про

задоволеність своєю роботою, про комфортабельність умов і здорового морально - психологічного стану на підприємстві.

Аналізуючи систему управління ТОВ «Ай Травел Бус», найнижчим показником задоволеності між працівниками є рівень заробітної праці.

У табл. 2.9 проаналізовано виплати праці та середню заробню плату ТОВ «Ай Травел Бус» .

Таблиця 2.9

Середня заробітна плата та виплати праці у ТОВ «Ай Травел Бус»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення 2022/2021
	2021	2022	
1. Витрати на оплату праці, тис. грн.	80432	90125	9693
2. Разом операційні витрати тис. грн.	160864	180255	19391
3. Середньо облікова чисельність персоналу, осіб	12	12	0
4. Мінімальна зарплата на початку року, тис. грн.	6,5	7,7	1,2
5. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	19,7	28,1	8,4
6. Середня зарплата по підприємству, тис. грн.	13,5	23,3	9,8
7. Співвідношення середньої зарплати у підприємстві з мінімальною зарплатою в країні, %	2,07	3,02	0,95

На задоволеність оплати праці тисне рівень інфляції, а також стрімке зростання мінімальної зарплати в країні, що не дає отримувати задоволення від оплати праці.

На рис. 2.10. наведено порівняння середньої заробної плати ТОВ «Ай Травел Бус» з мінімальною заробітною платою в країні.

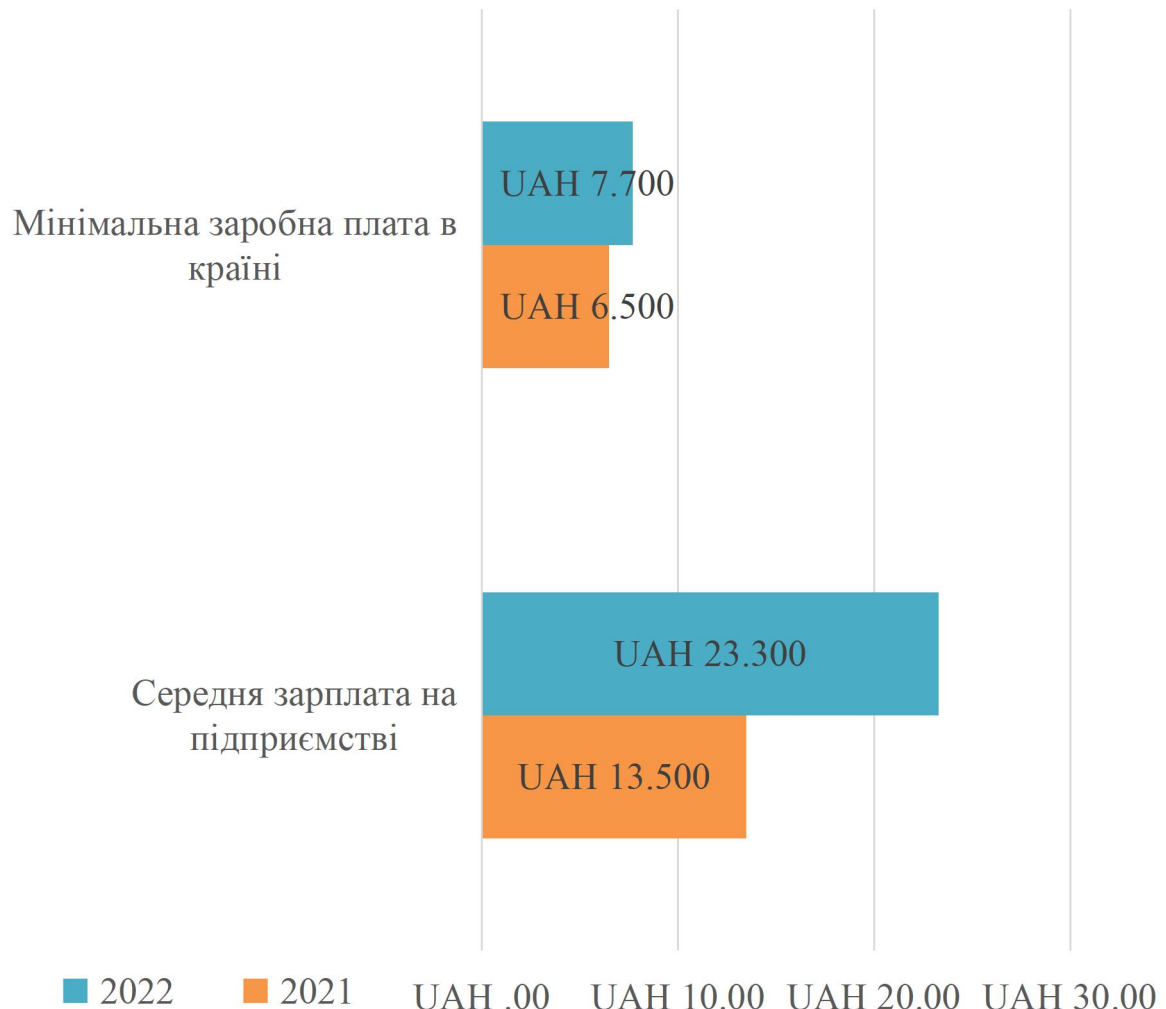


Рис. 2.10. Середня заробітна плата ТОВ «Ай Травел Бус»

Але крім матеріальних заохочень, компанія пробує стимулювати працівників через нематеріальні фактори. До них відносимо різноманітні безкоштовні онлайн - тренінги, відпустки, медичне обстеження за рахунок фірми, комфортабельні умови праці, а з недавніх пір у компанії появилась можливість що місяця визначати кращого працівника, який протягом місяця має можливість вибирати на яких міжнародних сполученнях, а також на яких автобусах він буде здійснювати свої зобов'язання.

Основні фактори матеріальних та нематеріальних факторів мотивації подані на рис 2.11.



Рис. 2.11. Основні фактори матеріальної та нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Ай Травел Бус»

Тому, використовуючи матеріальні та нематеріальні фактори мотивації трудової діяльності персоналу дозволять побудувати здоровий та комфортабельний мікроклімат у ТОВ «Ай Травел Бус».

2.4. Сучасні інструменти зміцнення системи управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус»

Аналізуючи систему управління персоналом, які застосовує ТОВ «Ай Травел Бус» спостерігаємо, що підприємство не достатньо дбає про соціально - психологічний стан своїх працівників, чим супроводжує в подальшому неефективну роботу підприємства, емоційне вигорання працівників, втрату прибутку, та зниження конкурентоспроможності на ринку праці.

Рекомендовано для зміцнення персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» запровадити використання таких методів .

- ✓ коучинг;
- ✓ вебінари;
- ✓ тренінги;
- ✓ кейс стаді;
- ✓ грейдинг;
- ✓ сторітеллінг.

Одним із популярних методів на сьогоднішній день є - сторітеллінг - це метод, суть якого полягає у не нав'язливості керівника своєї думки стосовно підлеглого.

Тобто використовуючи метод сторітелінгу керівництво ТОВ «Ай Травел Бус» збудує із своїми працівниками щирі та відкриті стосунки; створить почуття відповідальності за прийняті рішення шляхом ненав'язливого навчання, де працівник в майбутньому зможе розкрити свій трудовий потенціал.

Ще один популярний метод управління персоналом, який допоможе працівникам ТОВ «Ай Травел Бус» ефективно використовувати свої трудові потенціали є - грейдинг. Термін «грейдинг» походить від англійського слова «grading», що в перекладі буде як угруповання, класифікація.

Впровадишся грейдинг у компанії ТОВ «Ай Травел Бус», основними завданнями буде:

- ✓ визначити цінності посад з точки зору компанії;
- ✓ створити оптимальну систему оплати на підприємстві;
- ✓ створення сприятливих умов для покращення ефективності працівників;
- ✓ відповідність між працівниками і посадами, які вони займають.

Основними відмінностями цього методу є те, що посади розміщуються тільки по рівню їх значущості на підприємстві, а також відмінність в оплаті праці. Тобто, працівник ТОВ «Ай Травел Бус» може займати нижчу посадову ланку, але може отримувати вищу заробітну плату, аніж працівник, який посідає вищу посаду.

Впровадивши систему оцінювання посад, а також оплати підприємство «Ай Травел Бус», розробили свою систему етапів використовуючи метод грейдування. Система етапів оцінювання персоналу подані в рис. 2.12.



Рис. 2.12. Система етапів оцінювання персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Розглянувши грейдівську систему, яку використовує підприємство можемо сказати наступне: в основі системи оцінювання компанія має основні 4 етапи:

1. трактування посад - у цьому етапі створюються відповідні документи, які описують функції посад;
2. визначення цінності - описується важливість і цінність посад, аби в подальшому оцінити їхні заробітні плати;
3. створення грейдів - етап коли підприємство готове створити основу для ефективних управлінських рішень.
4. впровадження грейдів - сприяє створенню оптимальної системи управлінських рішень, яка в майбутньому допоможе підвищити ефективність компанії.

Коучинг - це метод, який дозволяє поєднувати принципи тренінгу і консультування. Тобто в основу коучингу входить не повчати працівника, а мотивувати його до професійних змін [17].

Впровадження коучингу допоможе ТОВ «Ай Травел Бус»:

- Покращити комунікаційні стосунки між працівниками;
- Зменшити плинність кадрів;
- Збільшити готовність працівника до виконання складних завдань;
- Збільшити ефективність використання часу.

В Україні на сьогоднішній час аби вивчати основні моделі коучингу використовують модель GROW, яка спрямована на підвищення мотивації персоналу, збільшення прибутку та задоволення від зробленої роботи. (табл. 2.10). За для ефективного впровадження моделі коучингу старші менеджери компанії що місяця допомагають працівникам засвоїти основні етапи за допомогою коуч-експертів, які в свою чергу проводять консультації по підвищенню ефективності з працівниками ТОВ «Ай Травел Бус».

Таблиця 2.10

**Характеристика впровадження моделі коучингу GROW на
ТОВ «Ай Травел Бус» [7; 8]**

Ключові етапи коучингу	Коротка характеристика	Рівень менеджменту
Goals (цілі)	Перший етап моделі, де коучі допомагають працівникам визначити їхні цілі, ставлять певні запитання аби зрозуміти заохоченість працівника.	Високий
Will (наміри)	Останній етап передбачає собою те, що кожен з працівників, визначає певну послідовність дій, щоб досягнути певних намірів.	Високий

Options (варіанти)	Третій етап допомагає працівникам зрозуміти, що перешкоджає їхнім планам та цілям, як вони можуть подолати розрив між тим де вони зараз і де вони бачать себе в майбутньому.	Середній
Reality (реальність)	Складаючи певну модель уявлення цілей кожного з працівників пробує зрозуміти зовнішні та внутрішні перешкоди, які заважають досягати цілей, ставлячи додаткові питання.	Середній

Завдяки ознайомленням із коучингом всі працівники ТОВ «Ай Травел Бус» будуть мати змогу розкрити свій особистий внутрішній потенціал, модернізувати свої навички та можливості, а також підвищити ефективність роботи на підприємстві.

Вебінар - це навчання, яке може здійснюватись в онлайн режимі, з метою проведення різноманітних тренінгів в необмеженій кількості людей.

Вебінар дозволяє працівникам: [21]:

- ✓ брати участь в обговоренні певної тематики;
- ✓ обмінюватись досвідом, різноманітними онлайн - ресурсами.

Керівники компанії дбаючи не тільки про трудовий потенціал працівників ТОВ «Ай Травел Бус», ще піклуються про морально-психологічний стан кожного працівника. Тому кожного року, усі працівники мають пройти вебінари на тему: «Як пережити кризу», «Альтернативна та додаткова комінікація з людьми під час війни». При ефективному використанні, спеціалісти допоможуть краще ознайомитись з цільовою аудиторією.

Керівництво компанії давши можливість працівникам пройти вебінари, мають можливість зрозуміти, що заважає працівникам ефективно працювати, і які недоліки існують на підприємстві.

До ще одного із основних видів дієвого онлайн - навчання є E - learning.

E - learning проводиться з метою підвищення навиків, а також допомагає тим, кому потрібно постійно підвищувати свою кваліфікацію. Вважають, що E - learning можуть розглядати як видом вебінару, так і окремою частинкою після впровадження в освіту дистанційного навчання.

Впровадивши онлайн-навчання кожен працівник ТОВ «Ай Травел Бус» буде мати змогу підвищувати свою кваліфікацію за зручним для нього графіком; не використовувати додаткові кошти для навчання, отримати нові знання, а також за допомогою чату обговорювати проблеми з якими зіткнулись під час занять.

Також, крім цього для ефективного використання вебінару, кожен працівник ТОВ «Ай Травел Бус» має можливість навчитись правильно продемонструвати свій товар чи послугу. І найважливішим чинником є турбота про себе і про своїх колег.

Після пандемії COVID - 19, основними платформами для проведення вебінарів стали: ZOOM, Webinars OnAir, Livestream, Youtube Life. Найпопулярніша онлайн - платформа без якої не може обійтись ні одна людина у сьогоднішній день є ZOOM. Тому працівникам щоб пройти вебінари потрібен лише смартфон.

Тренінг - це метод отримання нової інформації, із залучення практичного досвіду, а також перевірка теоретичних знань людини із запропонованих умінь та навичок у зовнішньому та внутрішньому середовищі[22].

Застосовуючи тренінги, старший менеджер за допомогою керівника обговорюють які тренінги, потрібно застосовувати у ТОВ «Ай Травел Бус». Проводивши аналіз продуктивності працівників, керівництво компанії створює дві групи працівників. Розділивши їх на тих, які потребують особистісні тренінги, і на тих працівників, які потребують методичні тренінги.

В основу особистісних тренінгів, які впроваджує ТОВ «Ай Травел Бус» можемо віднести навчання в основу яких є вдосконалення самосвідомості, поведінки, професійної групи людей чи окремо певного працівника[22]. До них відносимо: «Покращення адаптації в зовнішньому середовищі», «Як керувати своїми емоціями», «Спілкування без конфліктів», «Вербальне та невербальне спілкування».

Методологічний тренінг – призначений для вдосконалення у певній сфері діяльності. Спрямований на удосконалення кваліфікації на певній посаді. До них належать: «Ефективне використання тайм-менеджменту у робочий час», «Мелодія мого успіху».

Ще один, але не менш важливий метод є кейс-стаді. На відмінну від інших цей метод виник ще на початку 20 ст. Кейс - стаді полягає у вивченні окремого працівника, групи людей задля осмислення широкого класу подій [23].

Для використання кейс-стаді директор фірми звертає увагу на:

- ✓ випадок, подію;
- ✓ окремого працівника;
- ✓ окрему групу людей.

Після чого до основних цілей директора ТОВ «Ай Травел Бус» належать:

- ✓ визначення проблеми на підприємстві;
- ✓ постановка певних завдань, за для вирішення проблеми;
- ✓ формулювання висновків.

Використовуючи, цей метод підприємство має можливість шляхом дослідницького етапу провести повний аналіз проблем для їх вирішення.

В результаті опитування всіх працівників ТОВ «Ай Травел Бус» було визначено, найбільш популярні серед персоналу методи управління (рис.2.13).

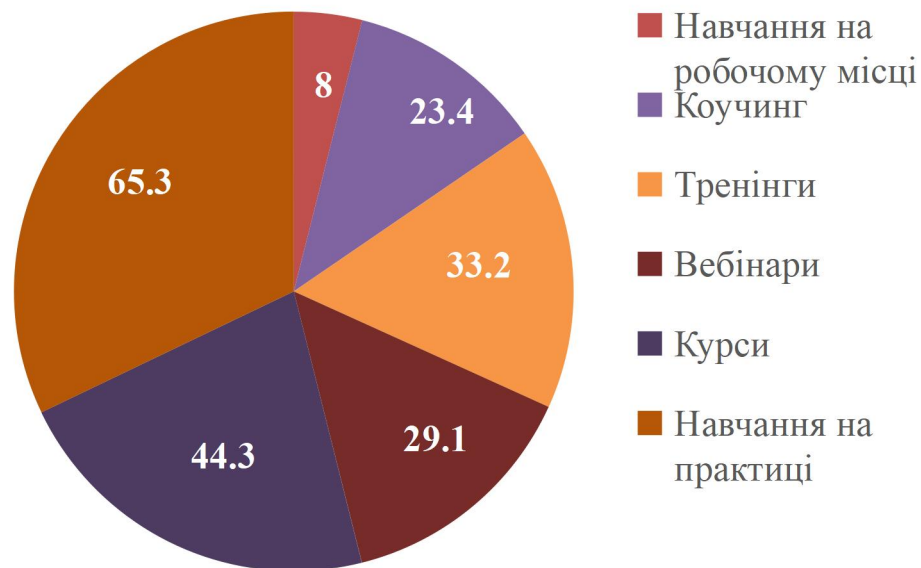


Рис.2.13. Ефективність методів управління персоналу ТОВ «Ай Травел Бус»

Здійснивши опитування серед працівників підприємства, найбільш ефективним методом управління на думку персоналу є навчання на практиці. Оскільки, працівники вважають, що навчання на практиці сприяє швидкому засвоєнню вмінь та навичок.

Але, крім постійного підвищення кваліфікації працівника, керівнику потрібно на постійній основі мотивувати персонал.

Мотивація - це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб у поєднанні з досягненнями цілей підприємства [18].

Мотивуючи, своїх працівників директор фірми не тільки досягне більш ефективну діяльність підприємства, а й створить всередині компанії позитивну корпоративну культуру. Маючи в майбутньому свою систему колективно поділених цінностей, переконань, традицій та норм поведінки працівників [18].

Побудувавши правильну систему корпоративної культури керівництво ТОВ «Ай Травел Бус» може отримати у своєму підприємстві такі атрибути [18]:

- ✓ поділені цінності. Тобто, розуміння цінностей як у своєму житті, так і на підприємстві;

- ✓ віра у керівництво;
- ✓ взаємовідносини між людьми, незалежно від віку, статі та різних бачень;
- ✓ модернізація трудової етики та методи стимулювання;
- ✓ комунікаційна робота та спосіб спілкування;
- ✓ покращення тайм - менеджменту.

Формування і розвиток ефективної мотиваційної системи на ТОВ «Ай Травел Бус» дозволить понизити рівень конфліктності в колективі, гармонізувати поняття «керівник - працівник» та «працівник - керівник», що реально допоможе підвищити продуктивність праці [19].

Для ефективної роботи трудової поведінки на підприємстві, застосовують основну модель удосконалення ефективності персоналу, яка подана у рис. 2.14.

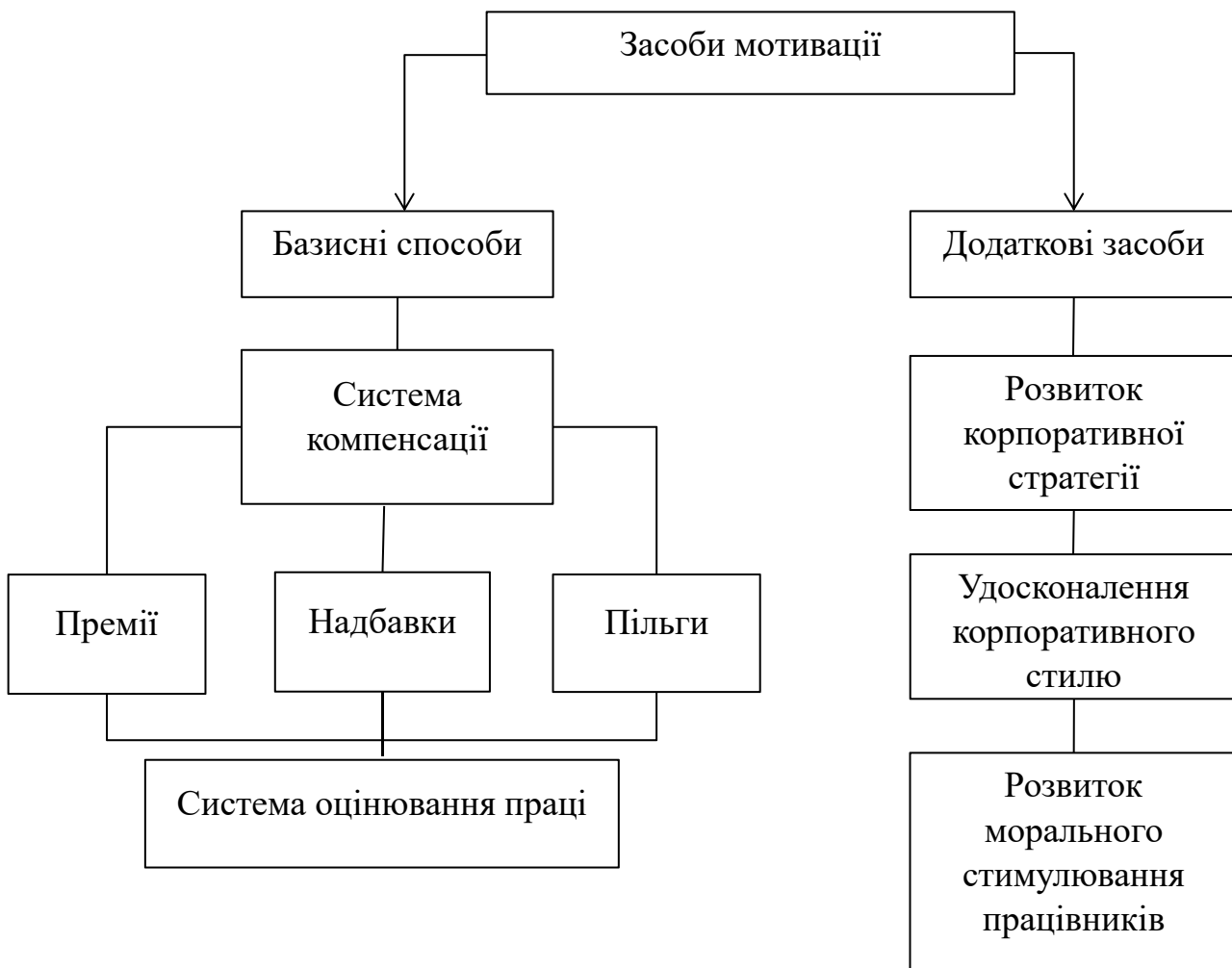


Рис. 2.14. Модель удосконалення трудової поведінки працівників ТОВ «Ай Травел Бус» [20]

Розглянувши основні методи спостерігаємо, що дане підприємство тільки починає застосовувати дані засоби, а саме застосовувати додаткові бонуси, премії, розвиток морально-психологічного стану кожного працівника ТОВ «Ай Травел Бус».

Висновки до другого розділу

ТОВ «Ай Травел Бус» є один із лідерів львівських підприємств, які займаються міжнародними перевезеннями. Організаційна структура компанії має лінійно - функціональний вид, що свідчить про відповідність між напрямками економічної діяльності з підрозділами, які виконують управління всередині підприємства.

Здійснивши аналіз основних показників господарської, фінансової та економічних діяльностей, спостерігаємо що надходження за виконані роботи та за винятком витрат на ТОВ «Ай Травел Бус» за період 2021 - 2022 рр. збільшились на 6,5 %. А кількість перевезених пасажирів зросла на 2895 пас., що свідчить, про збільшення прибутку.

Загальна рентабельність власного капіталу в досліджуваний період вказує, що прибутковість компанії зросла на 6,05 грн. Це показує на збільшення власного капіталу. Визначивши чисту рентабельність, дійшли до висновку про збільшення чистого прибутку на підприємстві, що позитивно зобразиться на компанії.

Аналізуючи вікову та гендерну чисельність персоналу на підприємстві спостерігаємо про незначні зміни у трудовому колективі компанії. Наприклад, жіночого колективу у компанії у 2022 році стало на 8,3 % більше ніж у 2021 році.

Для забезпечення ефективного використання трудовими ресурсами, використання професійних навичок працівників, підприємство «Ай Травел

Бус» використовує систему управління персоналом, що включає адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

Спостерігаючи на вікову структуру персоналу ТОВ «Ай Травел Бус», бачимо збільшення кількості персоналу. В основному збільшення кількості працівників пов'язані із збільшенням попиту на міжнародні перевезення.

Аналізуючи, сучасні інструменти зміцнення управління персоналу ТОВ «Ай Травел Бус» бачимо, про початок впровадження сучасних методів управління персоналом, такі як: коучинг, лізинг, вебінари, грединг. Використовуючи ці методи, спостерігаємо на підприємстві підвищення ефективності праці, та розвиток трудового потенціалу працівників ТОВ «Ай Травел Бус»

ВИСНОВКИ

Без ефективної системи управління не може функціонувати ні одне підприємство. Досліджуючи трактування «управління персоналом», науковці поділяють це поняття на такі значення: одні стверджують, що це цілісна система, яку можемо розглядати як окрему діяльність, що характерне кожній компанії; а інші запевняють, що управління персоналом це стратегічний ресурс підприємства, за допомогою якого використовують мотиваційний, системний та інтеграційні підходи.

Визначено, що сучасне управління персоналом спрямоване на створення ефективного та працездатного колективу, працівники якого чітко дотримуються трудового законодавства. Також, в ході аналізу вивчено три основні методи управління персоналом: економічні, соціально - психологічні та адміністративні. Використовуючи ці методи, кожне підприємство здатне створити ефективну систему управління персоналом, проте сучасні підприємства все більшу увагу приділяють сучасним підходам. Сучасні підприємства все більшу увагу приділяють: адаптації кожного працівника, навчання персоналу, мотивацією та ефективністю персоналу. Проаналізувавши низку літератури можемо визначити, що найбільшої популярності серед сучасних методів продуктивності праці є: коучинг, тренінги, вебінари, кейси, самонавчання, E - learning, грейдинг.

Здійснивши аналіз сучасних методів іноземних підприємств визначено, що більшість керівників більшу увагу приділяють трудовому розвитку свого персоналу. Все більше керівників вимагають від працівників високих професійних навиків та досвіду, а також потребують постійного застосування підвищення кваліфікації із застосування сучасних методів щодо покращення продуктивності праці. Підприємствам, які функціонують на території України необхідно приділити більшу увагу японській моделі управління персоналу, оскільки в ній більше зосереджуються на особистісному потенціалі кожного працівника.

ТОВ «Ай Травел Бус» розташоване на території Яворівського району Львівської області. Основним видом ТОВ «Ай Травел Бус» є надання своєчасних пасажирських перевезень на території України, так і за її межами. Основною метою підприємства є надання комфортних, безпечних міжнародних пасажирських перевезень, і при цьому відповідати статусу міжнародного перевізника.

Досліджено, що кількість перевезених пасажирів ТОВ «Ай Травел Бус» за досліджувані роки зростає, у 2021 році кількість перевезених пасажирів становить 9455 тис.чоловік, що на 30,6 % менше ніж у 2022 році. Чистий дохід підприємства збільшився у 2022 році порівняно із 2021 роком на 6,2 %. Збільшилась середньомісячна зарплата у 2022 році становила 23,3 тис. грн., це на 9,8 тис. грн., більше ніж у 2021 році. Чистий прибуток ТОВ «Ай Травел Бус» в досліджувані роки зріс на 4,6%, Що свідчить, про збільшення надання пасажирських перевезень.

Потребу у персоналі на підприємстві ТОВ «Ай Травел Бус» встановлює відділ кадрів компанії. Пошук кандидатів на вакантну посаду здійснюють за допомогою Яворівського та Львівського обласних центрів зайнятості, а також за допомогою онлайн - оголошень на сайтах такі як: work. ua, robota. ua, kabančik. ua. Після проходження співбесіди, потенційний працівник компанії проходить оплачуване стажування, після чого керівник підприємства приймає рішення про приймання працівника.

Проаналізувавши чисельність підприємства ТОВ «Ай Травел Бус» спостерігається збільшення особового складу у компанії, причиною чого стало стрімке зростання попиту на автобусні перевезення.

Досліджено, що основними методами управління персоналом ТОВ «Ай Травел Бус» є застосування власна система преміювання, виплата заробітної плати, усунення конфліктних ситуацій, а також врахування індивідуальних потреб та інтересів.

Також запропоновано сучасні методи управління ТОВ «Ай Травел Бус» такі як, коучинг та грейдинг. Застосовуючи коучинг та грейдинг компанія дає

можливість кожному працівникові розкрити свій трудовий потенціал, підвищити кваліфікацію, створити свій власний план для професійного самовдосконалення. Впровадження додаткових методів вебінарів, тренінгів та E - learning допоможуть компанії підвищувати кваліфікацію, отримання нових знань через практику, зручний графік для кожного працівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач, В. Управління людським капіталом підприємства в умовах інноваційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-24>.
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 153-163. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1483>.
3. Ачкасова Л. М. Психологічний механізм підвищення ефективності роботи персоналу підприємства. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ*. 2022. Вип. 39. С. 32-44. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/5420>.
4. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>.
5. Вербовська Л. С. До вибору методу набуття компетенцій як головної складової розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2019. №151. С. 123-135. URL: DOI 10.32782/2224-6282/151-11.
6. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Логістичний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2020. 465 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292>.
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: Львів: ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>.
8. Григорак М., Трушкіна Н., Чернух Д. Грейдування як метод формування системи мотивації персоналу логістичних компаній. URL:[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-115-129](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-115-129).

9. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37>.
10. Гуцан О. М., Кучинський В. А., Крамський Д. Ю. Наукометрична систематизація теоретичних підходів до формування мотивації. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2019. № 23. С. 106-110. URL:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48015>.
11. Г
обела В.В., Мельник С.І., Курляк М.Д. Продовольча безпека України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2. С. 92-98. URL:
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5068>.
12. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125. URL:<http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/154>.
13. Кучинський В., Гуцан О., Крамської Д. Інноваційна сприйнятливість персоналу як основа економічного розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2019. №24. С.110–116. URL:<https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.110>
14. Лесюк В. С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 97–104. URL:DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21-22.97](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21-22.97).
15. [Леськова С. В. Імплементация інноваційної системи управління розвитком персоналу в процесі управління персоналом роздрібних торговельних мереж. Вісник Львівського торговельно-економічного](#)

- університету. *Економічні науки*. 2020. №59. С. 116-123.
 URL:<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/834>.
- 16.Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 145–152. URL:
http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgiVzuk_2015_40_2.
- 17.Подра О. П. Бренд-бук як інструмент формування ідентичності та індивідуальності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. №5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-04>.
18. П
 іцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>.
- 19.Подольська О. В., Оберемок В. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Вип. 193 «Економічні науки». 2018. С. 284-289. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/13593>.
- 20.Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. / Пилипишин Р., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 1. №42. С. 510–521. URL:
<http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4726>.
- 21.Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика. 2020. Вип. 29. С. 142-147. URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30370>.

22. 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>.
23. Теоретичні засади функціонування малих форм аграрного виробництва. / М. І. Ткаченко, Т.В. Ткаченко, О. В. Жукова. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. 2018. Вип. 4 (16). С. 121 – 124. URL:<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/963>.
24. Ф
 ранчук В. І., Мельник С. І., Гобела В. В., Курляк М. Д. Продовольча безпека: трансформація засад забезпечення. *Ефективна економіка*. 2022. №10. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5069>
25. Харчевнікова Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 354-360. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-42>.
26. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. №4 (74). С. 54-59. URL:DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-74-8>.
27. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 13-14. С. 90–95. URL:DOI: [10.32702/2306-6792.2020.13-14.90](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.90).
28. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків: НАНГУ. 2015. 295 с.

29. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. / О. М. Ніфатова, К. Л. Ковальова. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2018. № 1 (119). С. 45-54. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9396>.
30. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.
31. Lagodiienko V., Franchuk V., Dziurakh Y., Melnyk S., Shuprudko N., Hobela V. Food security of Ukraine: estimation of factors' impact, postwar trends and ways to supply. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practic*. 2022. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5070>.
32. Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.