



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Формування ефективної системи управління персоналом у Товаристві з
обмеженою відповідальністю Торгівельно-виробнича компанія
«Львівхолод»**

Студента 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Гриника Андрія Богдановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Фролова Олена Любомирівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
директор департаменту маркетингу
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

_____ Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гринику Андрію Богдановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Формування ефективної системи управління персоналом у Товаристві з обмеженою відповідальністю Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод»**

Керівник роботи: **Думич Наталія Богданівна**

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від **12 лютого 2025 року №12**

2. Строк подання студентом роботи **30 травня 2025 року**

3. Вихідні дані до роботи **Нормативно-правові акти та закони**

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) **Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи**

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.4, табл. 1.1-1.4– теоретичні та методичні основи ефективної системи управління персоналом на підприємстві

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.7 – організаційно-економічна характеристика ефективних підходів управління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод»

Рис. 3.1-3.7 і табл. 3.1 - удосконалення механізмів системи управління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2025 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студент

(підпис)

Гриник А. Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Думич Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гриник А. Б. Формування ефективної системи управління персоналом у Товаристві з обмеженою відповідальністю Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 12 таблиць, 13 рисунків.

Автором вивчено теоретичні основи поняття сутності та основних складових ефективної системи управління персоналом; охарактеризовано методологічні засади формування системи управління персоналом; описано методику дослідження управління персоналом на підприємстві; надано загальну організаційну характеристика підприємства; проведено аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ ТВК «Львівхолод»; досліджено систему управління персоналом в підприємстві; впроваджено ефективні технології управління персоналом у компанії; запропоновано сучасні методи організації системи навчання персоналу у ТОВ ТВК «Львівхолод».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, менеджмент, функції, система управління, регламентація, методика, економічна категорія, організація.

ANNOTATION

Andriy Hrynyk. Formation of an effective personnel management system in the Limited Liability Company Trading and Production Company "Lvivholod". Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the work is 76 pages, including 12 tables, 13 figures.

The author studied the theoretical foundations of the concept of essence and the main components of an effective personnel management system; the methodological principles of personnel management system formation are characterized; the method of research of personnel management at the enterprise is described; the general organizational characteristics of the enterprise are provided, an analysis of the system of indicators of financial stability of TEC "Lvivholod" LLC was carried out; the personnel management system in the enterprise was investigated; effective personnel management technologies were implemented in the company; modern methods of organizing the personnel training system at Lvivholod TVC LLC are proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: personnel, personnel management, management, functions, management system, regulation, methodology, economic category, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..	10
1.1 Сутність та основні складові ефективної системи управління персоналом	10
1.2 Методологічні засади формування системи управління персоналом	18
1.3 Методика дослідження управління персоналом на підприємстві..	26
Висновки до I розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ ТБК «ЛЬВІВХОЛОД».....	30
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ ТБК «Львівхолод».....	35
2.3 Аналіз управління персоналом в підприємстві	44
Висновки до II розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ ТБК «ЛЬВІВХОЛОД».....	62
3.1 Шляхи формування ефективної системи управління персоналом у ТОВ ТБК «Львівхолод».....	62
3.2 Сучасні методи організації системи навчання персоналу у ТОВ ТБК «Львівхолод».....	72
Висновки до III розділу.....	79
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Управління персоналом є одним із ключових аспектів досягнення стратегічних цілей підприємства. На сучасному етапі саме висококваліфіковані працівники та ефективне їх управління можуть забезпечити стабільне підвищення економічної ефективності підприємства та здобуття конкурентоспроможного статусу на ринку. Системний підхід до управління підприємством передбачає вивчення його складових як взаємопов'язаних елементів, що функціонують як єдина система, де основним є цілісне розуміння організації як цілісного явища, що включає в себе ресурси, структуру, процеси, цілі розвитку та зв'язки з іншими системами.

Наразі в Україні спостерігається масовий відтік кваліфікованих працівників за кордон через трудову міграцію, що є результатом низької привабливості внутрішнього ринку праці. Це веде до нестачі спеціалістів, зменшення мотивації тих, хто залишився працювати в Україні, а також до загострення проблеми із забезпеченням підприємств необхідними кадрами.

Сьогодні серед основних завдань системи управління персоналом можна виділити: забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; створення умов для максимального використання знань, навичок і досвіду співробітників; удосконалення системи оплати праці та мотиваційних заходів; підвищення рівня задоволеності роботою усіх категорій персоналу; надання можливостей для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання; стимулювання інноваційної активності; формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі; вдосконалення методів оцінки персоналу; управління кар'єрним ростом і внутрішніми переміщеннями співробітників; участь у формуванні організаційної стратегії.

Враховуючи зазначене, створення ефективної системи управління персоналом підприємства є критично важливим завданням сьогодення. Професійний підхід до організації управління персоналом дозволяє максимально ефективно використовувати трудові ресурси, досягати високих результатів у досягненні цілей підприємства та змагатися на ринку праці.

За умов сучасної ринкової економіки виникає потреба у розробці новітніх підходів до управління персоналом, зважаючи на те, що основним резервом для розвитку підприємства є його працівники, а зовнішнім фактором — споживачі продукції, якість та конкурентоспроможність якої залежить від ефективності роботи персоналу.

Принципи, на яких ґрунтується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та вдосконалення, оскільки ринкове середовище, в якому функціонують національні підприємства, є динамічним і змінюється із часом.

Для створення високоефективної системи управління персоналом важливо дослідити сутність і значення принципів її формування в нових умовах ринку.

Проблеми, пов'язані з системою управління персоналом, як ключовим аспектом діяльності підприємств, привертають увагу економістів. Дослідження цієї теми активно проводять як українські, так і міжнародні вчені, вирішуючи завдання різного рівня. Зокрема, вагомий внесок у розвиток цієї теми зробили українські вчені, зокрема В.С. Бугуцький, М.І. Дмитренко, В.М. Нижній, М.П. Петюх та інші. Проте вітчизняні науковці не завжди здатні запропонувати конкурентоспроможні рішення, оскільки рівень розвитку цієї теми в Україні не завжди відповідає міжнародним стандартам. Тому для поглибленого розуміння ми звертаємося до праць відомих зарубіжних вчених та практиків, які систематизували передові технології у сфері управління персоналом, серед яких Карл Юнг, Майер Бріггс, Іцхак Адізес, Деніел Пінк та інші.

У зв'язку з цим, при формуванні новітніх концепцій та визначень основних інструментів управління людськими ресурсами підприємств необхідно було врахувати міжнародний досвід, що є важливою науково-практичною проблемою. Зрозуміла потреба в подальшому розвитку теоретичних наукових досліджень та методології, які стосуються інструментів управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки, призвела до обрання теми даного дослідження.

Метою дослідження є виявлення ключових принципів створення системи управління персоналом на підприємствах, а також визначення й аналіз існуючих проблем і можливих шляхів їх вирішення. Іншою метою є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання: – дослідити теоретичні основи концепції та основних складових ефективної системи управління персоналом; – охарактеризувати методологічні підходи до формування системи управління персоналом; – описати методику дослідження управління персоналом на підприємстві; – надати загальну організаційну характеристику підприємства; – провести аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ ТВК «Львівхолод»; – вивчити систему управління персоналом на підприємстві; – впровадити ефективні методи управління персоналом в організації; – визначити сучасні методи організації системи навчання персоналу в ТОВ ТВК «Львівхолод».

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є системи управління персоналом на підприємствах.

Методи дослідження, що планується використовувати в роботі. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, дедукція, експертні оцінки, техніко-економічний аналіз, системний підхід та статистичні методи дослідження тощо.

Практична значимість отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

Інформаційну базу дослідження складають офіційні публікації та методичні матеріали, Конституція України, наукові праці вітчизняних і

зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали власних досліджень та авторські розрахунки.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота (76 с.) містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що включає 65 найменувань. Робота складається з 13 рисунків і 12 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та основні складові ефективної системи управління персоналом

Результати роботи більшості компаній показують, що одним із ключових чинників їх успішної діяльності в умовах сучасного світу є наявність високопродуктивного та стабільного колективу, здатного в складних ситуаціях вирішувати завдання та досягати визначених цілей. На думку науковців і фахівців, проблема управління персоналом в найближчому майбутньому стане однією з пріоритетних для керівників усіх організацій. Чи можлива діяльність організації без людей? Навіть з таким швидким розвитком науково-технічного прогресу? Відомий американський професор управління Дж. Гелбрейт сказав з цього приводу: «Люди — основа прогресу» [15]. Враховуючи багаторічний досвід управління компанією «Дженерал Моторс», її відомий керівник дійшов висновку: «Для роботи організації потрібні машини, технології, капітал і люди. Але я ставлю людей на перше місце. Все інше без них не має сенсу і не є продуктивним» [34].

Таким чином, успіх сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, який є найважливішою функціональною підсистемою підприємства і найціннішим ресурсом його розвитку. Варто зазначити, що в останні роки в науковій та навчальній літературі термін «управління персоналом» лише нещодавно почав активно входити в управлінську практику. Для глибшого розуміння ключових понять цієї теми, варто розглянути різні підходи до визначення категорії «управління персоналом» (див. табл. 1.1).

Загалом, управління персоналом в сучасних умовах слід розглядати як політику та філософію, спрямовану на залучення, розвиток, мотивацію та

утримання працівників, які забезпечують ефективне функціонування та стабільність організації.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення категорії «управління персоналом»*

№ п/п	Прізвище та ініціали автора	Визначення категорії «управління персоналом»
1	Данилюк В.М.	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [11].
2	Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [3].
3	Сардак С.Е.	Управління персоналом – постійний вплив на персонал в різних часових межах для забезпечення розвитку підприємства (застосування визначених керівництвом дій, маркетинг персоналу, оцінювання, розвиток персоналу, вивільнення, організація кадрового діловодства тощо) [4].
4	Сардак С.Е.	Управління персоналом – управління всіма працівниками: кваліфікованими і некваліфікованими, штатними і тимчасовими, або сумісниками, в процесі формування трудового потенціалу підприємства [14].

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених

Управління персоналом набуває особливої значущості в умовах глобальної конкуренції та швидкого науково-технічного розвитку, коли продукти, технології, методи роботи та організаційні структури швидко втрачають свою актуальність, а знання та навички працівників підприємства стають основним фактором його стійкого розвитку [6]. Це постійно діючий процес, який охоплює питання планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, з метою їх раціонального використання, підвищення ефективності та поліпшення якості життя (див. рис. 1.1).

Традиційні служби управління персоналом не в змозі створити необхідне організаційне середовище та ефективно організувати роботу працівників. Це вимагає реорганізації системи управління персоналом на національних підприємствах і залучення фахівців з управління персоналом, які мають розуміння специфіки роботи організацій і здатні вирішувати проблеми управління конфліктами, стресовими ситуаціями, мотивацією до праці,

адаптацією працівників, а також регулювати міжособистісні та групові стосунки в умовах швидких змін [6].

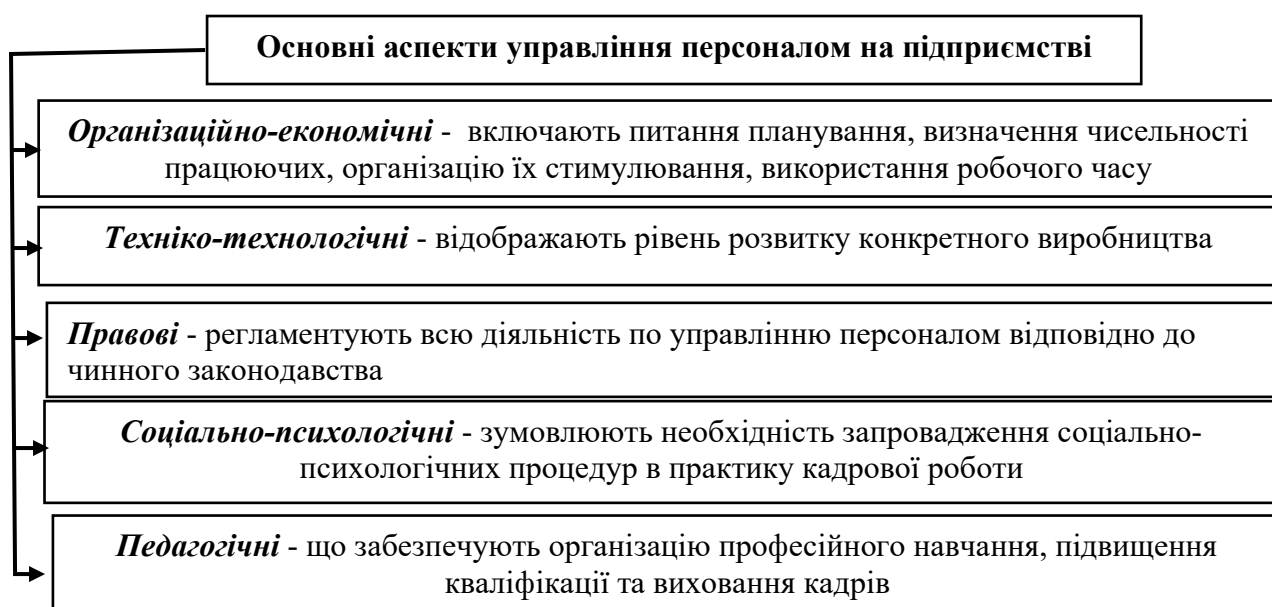


Рис. 1.1. Основні аспекти управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [6]

Управління персоналом, як ефективний процес, повинно бути організованим у вигляді системи, що включає в себе сукупність взаємозв'язків між різними елементами. Серед них можна виділити такі підсистеми: підбір кадрів, соціальна адаптація працівників, мотивація праці, оцінка та атестація персоналу, управління конфліктними ситуаціями, кар'єрне управління працівниками, постійний розвиток персоналу, а також управління знаннями (див. рис. 1.2).

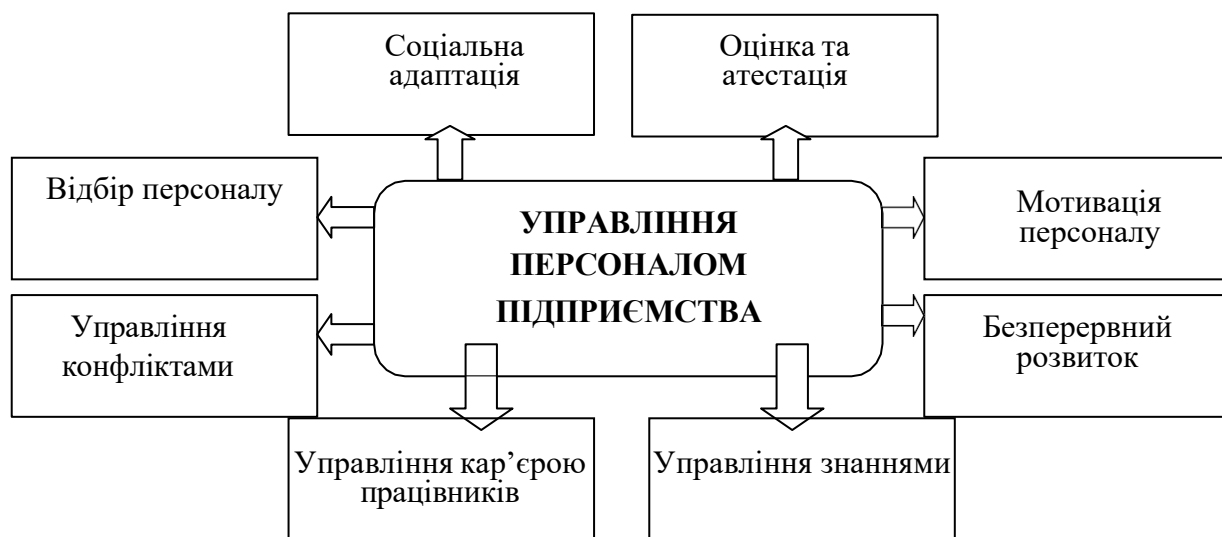


Рис. 1.2. Складові системи управління персоналом*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [16]

До основних характеристик ефективного управління персоналом належать: розв'язання професійних проблем, сприяння розвитку персоналу та кожного працівника окремо; покращення умов праці з метою досягнення цілей підприємства; ставлення до кожного співробітника як до індивідуальності, визначення послуг для вирішення особистих питань; забезпечення постійного надходження кваліфікованих кадрів у короткостроковій та довгостроковій перспективі; орієнтація на майбутнє; акцент на висококваліфікованому персоналі; підвищені вимоги до психологічних характеристик працівників; наявність у персоналу креативних здібностей; ефективна система відбору кадрів; забезпечення можливостей для реалізації потреб вищого рівня.

Складність управління персоналом полягає в тому, що: по-перше, люди володіють інтелектом, тому їхня реакція на управлінські дії є емоційною і продуманою, а не автоматичною, що створює двосторонній процес взаємодії; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини базуються на довготривалій основі, оскільки трудова діяльність може тривати 30-50 років; по-четверте, люди приходять до організації з чіткими цілями та мотивами.

Тому важливо чітко розрізняти цілі, функції та завдання управління персоналом.

Сучасна тенденція, характерна для підприємств в умовах ринкової економіки, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в управлінні персоналом, на спробах здійснити всебічне охоплення різних аспектів та функцій, що передбачає органічну інтеграцію політики в сфері праці з довгостроковими планами організації.

Основні цілі управління людськими ресурсами: формування висококваліфікованого, відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням і розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління людськими ресурсами як єдина система виконує такі функції (див. рис.1.3).

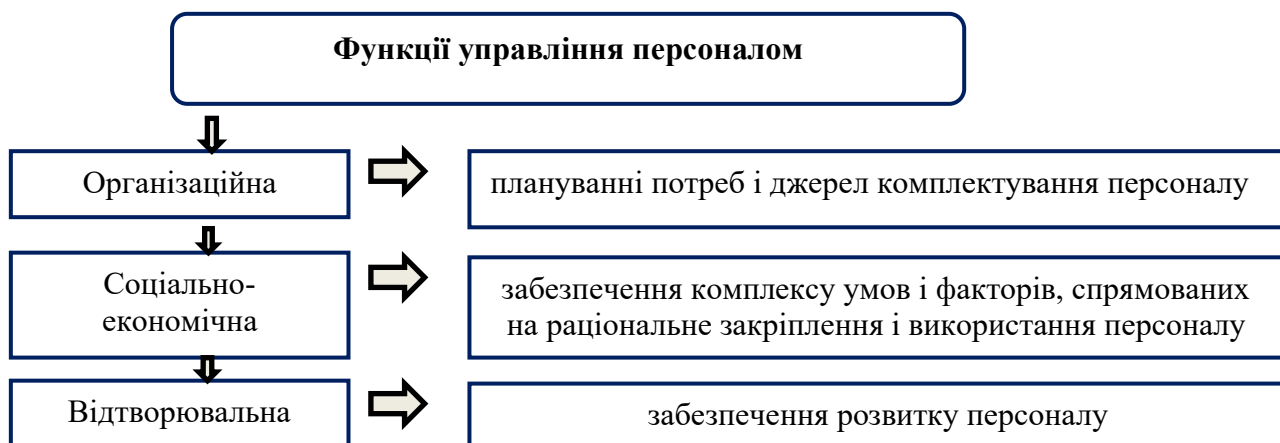


Рис. 1.3. Основні функції управління персоналом на підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [26]

Управління людськими ресурсами повинно відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, захищати права працівників та гарантувати дотримання трудового законодавства під час набору, стабілізації та використання персоналу. В Україні на сьогодні існують нормативно-правові акти, що регулюють взаємовідносини у сфері управління персоналом, а також трудові правовідносини між роботодавцем і працівником, такі як Конституція України, Закон України «Про охорону праці», Кодекс законів про працю (КЗпП) та інші.

Фактори, що впливають на результативність управлінських рішень щодо впровадження ефективних методів управління, включають такі моменти: обсяг резервних ресурсів (наявність спеціалізованих підрозділів для створення і тестування нововведень; досвід застосування успішних практик управління персоналом у минулому; фінансові ресурси для реалізації цих ініціатив); розмір організації, структура управління та корпоративна культура (складність, рівень централізації управління, розвиток комунікацій, міжорганізаційна інтеграція, організаційний клімат тощо).

Здійснення ефективного управління персоналом і досягнення поставлених цілей безпосередньо залежать від вибору оптимальних методів і технологій роботи з людьми.

Методи управління персоналом являють собою різні способи впливу на окремих працівників і колектив в цілому для координації їх діяльності в межах організації. Існує багато традиційних методів, які можна класифікувати на кілька груп: економічні (авторитет через матеріальні стимули, мотивація, колективна діяльність, ініціатива, колективний контроль), адміністративні (ієрархія управління, персональна залежність, спеціалізація, виконання, зовнішній контроль) і соціально-психологічні (лідерство, партнерство, прихильність, віртуальні чи мережеві організації, творчість, самоконтроль).

Хоча точно оцінити силу і кінцевий ефект цих методів складно, в цілому економічні методи відіграють головну роль в управлінні персоналом, забезпечуючи основний базис для управлінського впливу.

Оскільки орієнтація на безперервний розвиток є важливою, підприємство має постійно вдосконалювати і розширювати свій набір управлінських стратегій[2]. Серед основних методів ефективного управління персоналом виділяють такі:

1. Підбір персоналу – це процес ретельного відбору кандидатів на вакантні посади з метою залучення висококваліфікованих співробітників, які здатні сприяти розвитку компанії;
2. Оцінка діяльності – це процес порівняння вимог до посади з особистими характеристиками співробітника;
3. Навчання персоналу – це процес підвищення кваліфікації через тренінги, семінари та курси для працівників;
4. Система винагород – це мотиваційна стратегія, що включає заохочення і нагороди для персоналу;
5. Управління кар'єрою – це підтримка співробітників у досягненні цілей кар'єрного росту.

Перший метод полягає у здійсненні організованого та результативного процесу найму, що дає змогу залучити найбільш підготовлених працівників для розвитку компанії. Він дозволяє зосередитися на найкращих кандидатах для конкретної посади.

Другий метод полягає в періодичному аналізі ефективності працівників з двох основних аспектів: по-перше, оцінка їхніх досягнень, по-друге – визначення способів, якими ці досягнення були отримані, а також можливості для подальшого покращення результатів.

Третій метод забезпечує можливість співробітникам здобувати нові знання та навички, що позитивно впливає на підвищення ефективності не тільки в межах виробничих процесів, а й у повсякденній діяльності.

Четвертий метод є мотиваційним та включає фінансові винагороди, заохочення та інші форми визнання, спрямовані на стимулювання персоналу до генерації нових ідей, готовності до ризику та постійного професійного зростання.

П'ятий метод фокусується на розвитку професійних якостей працівників через стажування, навчання та підвищення кваліфікації [3].

Таблиця 1.2 відображає переваги та недоліки зазначених методів управління [4].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки ефективних методів управління*

Методи	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Активність у сфері діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу
Система винагород	Зростання вмотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею	Економічні витрати
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [12]

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони ефективних методів управління персоналом, можна зробити висновок, що переваги значно перевищують недоліки. Серед основних недоліків варто виділити лише два фактори: економічні витрати та витрати часу, тоді як переваг значно більше. До основних з них відносяться: постійне оцінювання персоналу, яке дозволяє виявляти індивідуальні особливості працівників та визначати їх подальшу кар'єрну траєкторію; підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили; мотивація для посилення конкуренції серед співробітників, що сприяє розвитку підприємства та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

У економічній літературі часто зазначається, що принципи управління персоналом в організації є аналогічними загальним принципам управління. До таких принципів належать: розподіл праці; наявність повноважень; дисципліна; отримання наказів від безпосереднього керівника; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним цілям; справедливе винагородження працівників; правильний баланс між централізацією та децентралізацією (спеціалізацією); скалярний ланцюг (від керівництва вищої ланки до нижчих рівнів); порядок (організація робочого процесу); справедливість; стабільність робочих місць для персоналу (зниження плинності кадрів сприяє підвищенню ефективності); ініціатива; корпоративний дух.

Проте сучасна наука та практика управління постійно вдосконалюються, що веде до оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей в управлінні персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом вітчизняних підприємств (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Трансформація принципів управління персоналом
в системі сучасного менеджменту***

Традиційні принципи	Сучасні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей

Універсальна націленість на вигідні і ефективні економічні досягнення	Націленість на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Усвідомлення межі науки і техніки. Визнання необхідності контролю над прикладним використанням техніки
Зведення суспільних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [12]

Сучасна тенденція, що притаманна діяльності підприємств у ринковій економіці, полягає в застосуванні комплексного і системного підходу до управління персоналом, з орієнтацією на інтеграцію різних аспектів, функцій і сфер, що передбачає тісну взаємодію трудової політики з довгостроковими планами розвитку організації. Таким чином, управління персоналом у сучасному менеджменті відіграє важливу роль, стаючи однією з ключових функціональних сфер організації, що здатна значно підвищити її ефективність.

1.2 Методологічні засади формування системи управління персоналом

Керівники зазвичай зосереджують основну увагу на фінансових, виробничих аспектах, питаннях матеріально-технічного забезпечення чи збуту продукції, при цьому недостатньо звертають увагу на людей, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в різних напрямках.

Управління кадрами здійснюється за допомогою науково обґрунтованих методів. Ці методи являють собою способи впливу на колектив чи окремого працівника з метою досягнення визначеної мети та координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Мистецтво управління персоналом полягає у здатності керівників ефективно та раціонально застосовувати різні методи і їх комбінації, враховуючи конкретні умови виробничої ситуації [29].

Для ефективного управління персоналом необхідно використовувати методи, які передбачають вплив на колективи та окремих працівників з метою забезпечення координації їх діяльності під час виробничого процесу.

У теорії та практиці управління персоналом використовуються три основні групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (див. рис. 1.4). Адміністративні методи засновані на владі, дисципліні та покараннях, що в історії отримали назву «метод кнута», і вони зосереджені на підпорядкованості об'єкта суб'єкту, ґрунтуючись на існуючій ієрархії управління.



Рис. 1.4. Класифікація методів управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [16, 11]

Адміністративні методи зосереджуються на таких мотивах поведінки, як усвідомлене бажання дотримуватись трудової дисципліни, почуття відповідальності, прагнення працювати в певному колективі, а також культура трудової діяльності. Ці методи є досить різноманітними і проявляються через такі механізми, як правові норми та акти — закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами, що є обов'язковими для виконання, а також через інструкції, організаційні схеми та нормування. Основними функціями адміністративних методів є створення стабільного юридичного середовища для організаційної діяльності, захист певного середовища та забезпечення гарантій прав і свобод.

Економічні методи ґрунтуються на застосуванні економічних стимулів і часто позначаються як «метод пряника». Вони дозволяють здійснювати матеріальне заохочення колективу або окремих працівників [34]. Механізми економічного методу на рівні держави включають податкову і кредитно-фінансову системи, систему цін, мінімальний розмір заробітної плати, а також плани економічного розвитку. Для підприємств характерними є економічні нормативи, система матеріальних заохочень, участь у прибутках і капіталі, премії та інші стимули.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів для праці та впливають на персонал через психологічні механізми з метою перетворення адміністративних завдань на внутрішній обов'язок і потребу людини. Це можна досягти шляхом формування колективу, створення здорового психологічного клімату та творчої атмосфери, подачі особистого прикладу, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки і стимулювання розвитку колективу, застосування моральних санкцій та заохочень, а також забезпечення соціального захисту.

Адміністративні методи відрізняються прямим впливом, є обов'язковими для виконання і не залишають працівникам можливості вибору, передбачаючи санкції за невиконання вказівок. Натомість економічні та соціально-

психологічні методи мають непрямий характер впливу, не завжди є чітко визначеними за часом та обов'язковістю, дозволяючи певний ступінь індивідуального вибору і поведінки. Вони значною мірою залежать від особистих характеристик працівників [29].

Усі методи управління персоналом є взаємозалежними і зазвичай використовуються в комплексі. Щодо завдань системи управління персоналом, то важливим є забезпечення економічної ефективності, що включає виробничу діяльність, внесок у загальний успіх організації, досягнення цілей з мінімальними витратами на персонал, стабільність, високу гнучкість та адаптацію до змінюваного середовища, ефективність результатів діяльності, матеріальну ефективність виробництва та нематеріальну ефективність. Завдання управління персоналом полягає не лише у підвищенні ефективності, а й в оптимізації взаємин на основі організаційних цілей.

Окрім основних методів управління персоналом, застосовується система методів, наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система методів управління персоналом*

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника Найбільш ефективні форми професійного навчання Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг

Оцінка і розстановка кадрів	Відповідність працівника його робочому місцю Можливість подальшого співробітництва Результати трудової діяльності Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Рациональне використання персоналу	Причини порушення дисципліни Стан соціально-психологічного клімату в колективі Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [14, 33]

Окрім згаданих вище методів управління персоналом, також необхідно звернути увагу на функції цього управління, оскільки вони відображають роль, яку система управління персоналом виконує щодо працівників.

Функції управління персоналом є основними напрямками діяльності в цій сфері, орієнтуючись на задоволення конкретних потреб підприємств.

Система управління персоналом включає такі функції: – планування персоналу, що передбачає стратегічне планування, яке базується на визначенні необхідної кількості та якості працівників, а також оптимальних термінів їхнього залучення; – планування кадрів є базовою функцією кадрового менеджменту, оскільки передує іншим функціям у часі.

Визначення способів залучення нових працівників, збільшення кількості персоналу та рекрутування має на меті відповісти на такі запитання: де можна знайти потрібних працівників, як їх залучити до роботи в компанії, скільки людей слід набрати ззовні, а скільки зсередини? Якщо підприємство створюється, ця функція враховується на етапі вибору місця для нього, адже не в кожному регіоні є можливість знайти достатньо кваліфікованих працівників. Крім того, вартість робочої сили може суттєво відрізнятися в різних регіонах і країнах.

Завдання маркетингу персоналу полягає в тому, щоб забезпечити попит на робочі місця підприємства серед найкраще підготовлених кандидатів, зокрема висококваліфікованих фахівців та менеджерів.

Підбір, оцінка та прийом працівників на роботу визначаються зростаючою вартістю робочої сили та підвищенням вимог до працівників.

Процес адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників став безперервним і триває протягом усього трудового життя людини.

Планування кар'єри і забезпечення професійного та посадового росту працівника є важливим не лише для самого працівника, оскільки відповідає його очікуванням, але й для підприємства, адже дозволяє ефективніше використовувати потенціал працівника.

Мотивація персоналу має на меті спонукати працівників до відповідальної та ініціативної роботи, а також реалізації цілей організації. Мотивація досягається через досягнення синергії між організаційними і особистими цілями.

Управління персоналом не обмежується лише мотивацією. Як функція управління, воно покликане об'єднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдину систему, особливо ті, що стосуються управління людьми.

Управління витратами на персонал включає розрахунок витрат на залучення, навчання, оформлення, оцінку, оплату праці, соціальні витрати тощо, тобто всі етапи перебування працівника в компанії, а також співвідношення витрат з прибутком, який приносить робота співробітника.

Організація робочого місця має на меті забезпечити оптимальне використання потенціалу працівника та створити умови для його самореалізації в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника, зокрема його кваліфікацію, індивідуальні характеристики, техніку і технології, умови роботи та робоче середовище.

Оптимізація робочого розпорядку включає складання графіків роботи, відпусток, а також організацію заміни у разі хвороби чи прогулу. Точне виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм на

підприємстві, економити значні кошти та підвищувати рівень задоволеності працівників умовами праці.

Процес звільнення персоналу не обмежується лише оголошенням про це з ініціативи управлінського органу або працівника, а також оформленням відповідних документів. Це включає різноманітні форми адаптації чисельності та використання кадрів відповідно до потреб виробничого процесу, зокрема ліквідацію понаднормових робіт, переведення на неповний робочий день або тиждень, тимчасове звільнення тощо.

Кадрове діловодство включає збір, збереження та облік інформації про працівників, такої як анкетні дані, стаж роботи, підвищення кваліфікації тощо. Ця функція є важливою для ефективного управління персоналом. Сьогодні значно спрощує цей процес застосування комп'ютерних систем та технологій.

Управління інформацією в системі управління персоналом полягає в отриманні необхідної інформації в потрібному обсязі, її поширенні серед працівників та обмеженні поширення шкідливої або непотрібної інформації [16].

Оцінка результатів діяльності та трудового потенціалу персоналу проявляється через атестацію працівників, яка служить основою для стимулювання, розвитку та використання кадрів, а також для здійснення контролю за їхньою діяльністю.

Контроль за персоналом і забезпечення дисципліни й порядку в організації передбачає не тільки прямий вплив керівників і відповідальних осіб, але й розвиток самоконтролю у працівників.

Управління конфліктами передбачає створення в організації атмосфери, що унеможливорює виникнення руйнівних конфліктів, а також створює можливості для швидкого вирішення існуючих конфліктів.

Правове регулювання трудових відносин в системі управління персоналом базується на застосуванні трудового законодавства та організаційних норм, що зазвичай закріплені в статуті підприємства.

Налагодження партнерських відносин з профспілками, радами трудових колективів та іншими організаціями, які впливають на персонал, є важливою складовою управління персоналом [15].

Забезпечення безпеки, охорони праці та здоров'я співробітників передбачає контроль за умовами праці на робочих місцях, а також врахування індивідуальних побажань працівників, пов'язаних із їхнім здоров'ям, таких як переведення на легшу роботу або неповний робочий день після хвороби.

Соціальне забезпечення співробітників включає соціальне страхування на випадок хвороби, інвалідності чи нещасних випадків, організацію медичного обслуговування, психологічної та юридичної допомоги, транспортних послуг та інших соціальних гарантій, включаючи будівництво житла.

Забезпечення позитивного іміджу підприємства та його репутації серед клієнтів, громадськості та органів влади є важливою складовою успіху підприємства [16].

Наведені функції не є вичерпними, часто вони переплітаються, однак вже згадані аспекти дають уявлення про суть системи управління персоналом як окремого виду управлінської діяльності.

Методи управління персоналом зосереджені на спрямуванні трудової поведінки підлеглих для досягнення визначених цілей, а функції управління персоналом підтримують реалізацію цілей підприємства.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами і працівниками, а також регламентує потоки інформації в організаційній системі. Система управління персоналом постійно розвивається та вдосконалюється, щоб відповідати вимогам розвитку продуктивних сил суспільства, вносячи необхідні корективи в її елементи.

Ключовими елементами системи управління є люди, які одночасно є і об'єктом, і суб'єктом управління. Їх здатність виступати в обох ролях є основною характеристикою управління [11].

Соціально-економічна система є поєднанням керуючих і керованих елементів, а механізм управління виступає як комплекс взаємозв'язків, методів і

форм впливу на процеси формування, розподілу та використання трудових ресурсів в межах держави.

Для детального аналізу системи управління персоналом зазвичай звертаються до функцій організованих систем, які сприяють забезпеченню єдності структури та підтриманню її роботи згідно з визначеними програмами. У такому контексті управління є невід'ємною складовою певного класу систем (під системою розуміється комплекс елементів, які структурно взаємодіють і виконують конкретні функції, утворюючи цілісну систему, що має нові властивості, які не можна пояснити лише через властивості окремих складових).

1.3 Методика дослідження управління персоналом на підприємстві

Вважається сукупністю послідовних дій для реалізації конкретних дослідницьких процесів, їх процедур та операцій, у яких застосовується відповідна методологія. Методичний підхід є чітко організованим, системним і точно дотриманим відповідно до встановленого плану.

Організація дослідження уявляється як діяльність, спрямована на упорядкування усіх аспектів проведення дослідницьких робіт, що ґрунтується на застосуванні набору відповідних закономірностей, принципів, методів і прийомів, функцій та технічних засобів управління, а також іншого методологічного й методичного інструментарію для досягнення визначених цілей. Наукова практика доводить, що висока результативність досліджень досягається саме завдяки правильному вибору методології, методики та організації дослідження. Однак значну роль у цьому відіграє також науковий потенціал, креативність і інші характеристики дослідників, а також різноманітні фактори й умови, які на них впливають.

Під час написання дипломної роботи необхідно володіти знаннями методології та методів дослідження, оскільки на початкових етапах оволодіння навичками наукової роботи зазвичай виникає найбільше запитань саме методологічного характеру. Зокрема, часто не вистачає досвіду у пошуку та

застосуванні методів наукового пізнання, використанні логічних принципів і правил, а також нових засобів і технологій. Одним із важливих аспектів є розгляд загальнонаукових методів дослідження, які будуть розглянуті в даній роботі. Методи наукового пізнання перебувають (і повинні перебувати) в органічному зв'язку. Однак справжнє розуміння цього взаємозв'язку можливе тільки через загальний метод, роль якого виконує діалектика. Саме завдяки діалектиці кожному методу наукового пізнання надається своє місце та роль у складному і суперечливому процесі пізнання суті буття.

Методологія визначається як система принципів і засобів для організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також як вчення, що вивчає цю систему. Протягом тривалого часу система принципів, якою керувались люди, не була чітко усвідомлена. Але з часом вона стала окремим об'єктом пізнання і закріпилась як система соціально апробованих правил та нормативів теоретичної і практичної діяльності.

Під методологічною основою дослідження слід розуміти основну вихідну позицію, на якій базується проведення наукового дослідження.

Системний аналіз служить методологічним інструментом для впровадження системного підходу до вирішення проблем удосконалення управління персоналом.

Метод декомпозиції дозволяє розділяти складні явища на більш прості складові. Чим спрощуються елементи, тим глибше вдається проникнути в суть явища та виявити його основні характеристики.

Метод послідовної підстановки дозволяє детально вивчити вплив кожного фактора на формування системи управління персоналом окремо.

Метод порівняння дозволяє провести порівняння між існуючою системою управління персоналом і подібною системою передових організацій, з нормативним станом або станом у минулому періоді.

Динамічний метод передбачає організацію даних у вигляді динамічного ряду з подальшим виключенням випадкових відхилень.

Метод структуризації цілей включає в себе як кількісне, так і якісне обґрунтування цілей організації та цілей системи управління персоналом, враховуючи їх відповідність загальним цілям організації.

Експертно-аналітичний підхід до удосконалення управління персоналом полягає в залученні висококваліфікованих спеціалістів у галузі управління персоналом та управлінського складу підприємства до процесу вдосконалення.

Нормативний підхід передбачає використання системи нормативів, які визначають склад та зміст функцій управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, а також критерії для формування структури управлінського апарату організації в цілому та системи управління персоналом.

Параметричний метод полягає у встановленні функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для визначення рівня їх відповідності.

Метод функціонально-вартісного аналізу дозволяє виявити надлишкові функції управління, які з тих чи інших причин не виконуються.

Метод головних компонент дає можливість звести десятки показників в один загальний показник (компонент), що відображає їх основні властивості.

Балансовий метод надає можливість здійснювати порівняння та інтеграцію різних балансів.

Дослідний метод ґрунтується на аналізі досвіду минулих періодів функціонування цієї системи управління персоналом, а також досвіді аналогічних систем.

Метод аналогій передбачає використання організаційних форм, які зарекомендували себе в ефективних системах управління персоналом з подібними економічними та організаційними характеристиками до аналізованої системи.

Використання окремих складових методики тісно пов'язане зі специфікою доступної інформаційної бази, окремими аспектами проблеми та метою проведеного аналізу. Досягти необхідної глибини дослідження можна шляхом

застосування різних методів економічного аналізу для забезпечення об'єктивності висновків і обґрунтованості рекомендацій.

Висновки до I розділу

Управління персоналом – це діяльність, спрямована на максимально ефективне використання працівників для досягнення як організаційних, так і особистих цілей. Отже, поняття «управління персоналом» охоплює два головні аспекти: функціональний і організаційний.

Менеджмент у сфері управління персоналом має ряд характерних рис: він зосереджений більше на практичних діях, аніж на теоретичних процедурах та правилах. Основна увага приділяється вирішенню конкретних проблем підприємства та виконанню поставлених завдань, з одночасною підтримкою розвитку як всього колективу, так і кожного працівника окремо, шляхом створення належних умов праці. Крім того, менеджмент персоналу орієнтований на індивідуальний підхід до кожного працівника, надаючи послуги, які сприяють задоволенню особистих потреб. Менеджмент персоналу також орієнтований на майбутнє, забезпечуючи підприємство необхідними професійними кадрами, що враховується під час розробки стратегічних планів.

Структура служби управління персоналом залежить від розміру та специфіки організації, а також від особливостей її виробничої діяльності. У малих і середніх підприємствах більшість функцій з управління персоналом виконують лінійні менеджери, в той час як на великих компаніях створюються окремі підрозділи, що відповідають за роботу з персоналом і підпорядковуються керівнику організації або його заступнику з управління персоналом. Заступник керівника організації координує роботу лінійних менеджерів, що займаються людськими ресурсами.

Управління персоналом має свою специфіку порівняно з іншими функціональними видами менеджменту, оскільки включає роботу з працівниками щодо їхнього найму, переведення, звільнення, організації оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації, регулювання робочого часу,

створення сприятливих умов праці, оцінювання персоналу. Всі ці процеси потребують чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин, що забезпечується через прийняття відповідних законодавчих актів і розробку нормативно-правових та науково-методичних документів, таких як правила, положення, норми, інструкції, рекомендації тощо.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЕФЕКТИВНИХ ПІДХОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

Торгівельно-виробнича компанія «Львівхолод» є одним із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі Західної України, маючи більше десяти років досвіду в сфері ритейлу. За кількістю своїх торгових точок компанія займає п'яту позицію у національному рейтингу мереж. Товариство з обмеженою відповідальністю Торговельно-виробнича компанія «Львівхолод» було засноване 5 грудня 2004 року внаслідок рішень загальних зборів акціонерів, зафіксованих у протоколі № 9. Львівська компанія ТВК «Львівхолод» функціонує відповідно до Статуту, затвердженого на загальних зборах акціонерів 30 квітня 2004 року, та керується чинним законодавством України.

Повна назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю Торгівельно-виробнича компанія “Л ь в і в х о л о д”

Коротка назва підприємства: “Львівхолод”

Відомості про керівництво: Генеральний директор Пастущак Ігор Михайлович

Юридична адреса: 79034, м. Львів, вул. Угорська, 22

Фактична адреса: 79034, м. Львів, вул. Угорська, 22

Електронна адреса: office2@lvivcold.com.ua

Код ЄДРПОУ (ЗКПО) 01553681

Тел. (032) 270-23-41 - приймальня

Тел./факс (032) 270-23-41

Вид діяльності: гуртова та роздрібна торгівля продуктами харчування та супутними товарами, мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка» та торгова марка «Кухарочка».

Галузь: Сільське господарство. Харчова та переробна промисловість

Галузі по КВЕД

- Оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, олією, тваринним маслом та жирами
- Неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту

Підприємство розпочало свою діяльність понад 70 років тому, спершу як частина «Держрезерву» в 1949 році, після чого було реформовано в Холодильник №2 у 1962-1964 роках, далі стало частиною підприємства «М'ясомолторг» у 1990 році, а в 1993 році перейшло в структуру «Облхолод». Приватизація відбулася в 1996 році, коли воно отримало назву ВАТ «Львівхолод», а у 2004 році змінило форму власності, ставши ТзОВ ТВК «Львівхолод». Таким чином, протягом більш ніж семи десятиліть підприємство зазнавало численних змін, відновлення та модернізації в назві, формі управління та організаційній структурі.

Сьогодні підприємство є динамічно розвиваючою компанією, яка активно розширює свою діяльність, поступово збільшує обсяги продажу продукції, охоплюючи нові ринки і залишаючись конкурентоспроможним гравцем на ринку. Компанія випускає продукцію під власною торговою маркою «Кухарочка», що включає заморожені м'ясні напівфабрикати, фасовані крупи, цукор, борошно, макарони, пластівці, сухарі, горіхи, родзинки, пельмені, вареники, гриби та інше.

Відділ виробництва займається переробкою м'ясопродуктів і виготовленням різноманітних охолоджених та заморожених напівфабрикатів, а в майбутньому планується запуск фасування свіжомороженої риби. Кулінарний цех спеціалізується на виготовленні страв, таких як кури-гриль, гарячі страви та

холодні закуски. Продукція ТМ «Кухарочка» вирізняється вигідною ціною та високою якістю.

На базі підприємства працює акредитована технологічна харчова лабораторія, яка здійснює контроль якості продукції відповідно до вимог УкрАгροстандарту. За статутом основним видом діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» є гуртова та дрібно-гуртова торгівля продовольчими товарами і супутніми товарами, асортимент яких налічує до 100 груп і понад 10 тис. найменувань.

Вся продукція реалізується через мережу магазинів головного підприємства в таких містах, як Львів, Кам'янка-Бузька, Золочів, Радехів, Броди, Жовква, Самбір, Дрогобич, Перемишляни, Мостиська, Жидачів, Миколаїв, Турка, Новояворівськ та інші. ТзОВ ТВК «Львівхолод» також має філії в таких містах, як Трускавець, Сокаль, Броди, Жовква, Дрогобич, Самбір, Перемишляни, Стрий, Турка, Радехів, Кам'янка-Бузька, Новояворівськ, Мостиська, Жидачів, Золочів, Миколаїв і Червоноград.

Розвиток торговельного обслуговування здійснюється також через мережу магазинів «Рукавичка», що знаходяться у Львові, Стрию, Перемишлянах, Пустомитах, Кам'янці-Бузькій, Радехові, Новояворівську, Червонограді, Золочеві, Сокалі та інших містах. Важливою складовою є також мережа гуртових магазинів Cash&Carry у Львові та області.

Торговельна мережа ТзОВ ТВК «Львівхолод» рівномірно охоплює територію Львова та області, пропонуючи широкий асортимент товарів, ефективно працюючи з рекламою, що позитивно позначається на фінансових і економічних результатах компанії.

Товариство також здійснює інші види діяльності, зокрема: заготівлю, виробництво, переробку, зберігання та збут сільськогосподарської продукції та сировини, а також продукції виробничо-технічного призначення; виробництво, упаковку, переробку, закупівлю та заготівлю сільськогосподарської продукції й харчових продуктів; організацію доставки продукції кінцевим споживачам; торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами як вітчизняного, так

і іноземного виробництва; надання послуг з навчання та підготовки фахівців різних рівнів кваліфікації.

Підприємство є дистриб'ютором більше ніж 80 торгових марок. Воно володіє великими складськими приміщеннями, зокрема з регульованим температурним режимом для зберігання товарів, а також має акредитовану лабораторію з контролю якості продукції, яка проводить вхідний контроль згідно з вимогами УкрАгροстандарту.

Під управлінською структурою підприємства розуміється система підпорядкування його керівних ланок, які здійснюють окремі функції управління виробництвом.

На формування управлінської структури впливають різноманітні фактори, серед яких: належність підприємства до певної галузі; його розміри та асортимент продукції; специфіка виробничих процесів; рівень спеціалізації; а також взаємодія з іншими підприємствами через кооперування та комбінування.

Структурні підрозділи компанії:

а) головне підприємство, яке включає десять департаментів, керованих директорами, та окремі відділи, що діють поза департаментами й підпорядковуються безпосередньо Президенту та Генеральному директору компанії;

б) 15 підприємств роздрібної торгівлі та громадського харчування, що розташовані у м. Львові;

в) 19 філій, які займаються гуртовою та дрібно-гуртовою торгівлею в районних центрах Львівської області та містах обласного підпорядкування (філії включають товарні склади загальною площею понад 15 тис. кв.м і мережу роздрібної торгівлі, що складається з понад 70 об'єктів);

г) мережа магазинів самообслуговування «Рукавичка» в містах Львівської області, що розташовані у спальних районах або поблизу великих транспортних потоків, з площею від 350 до 800 кв. м, асортиментом до 3000 позицій, привабливим оформленням, акціями та середнім рівнем цін для споживачів, а

також з додатковими знижками для дрібного гурту, якщо дозволяє площа супермаркету;

д) мережа магазинів сільськогосподарської техніки «Добрий господар» в містах Львівської області.

ТзОВ ТВК «Львівхолод» наразі підтримує партнерські відносини з більше ніж 1,5 тисячами компаній і здобуло популярність в регіоні завдяки своїй марці «Кухарочка».

Основною метою діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» є отримання прибутку, що досягається через ведення різноманітної господарської діяльності.

До складу головного підприємства входять виробничий відділ та дільниця фасування сипучих товарів, де для фасування використовуються тільки найкращі сировинні матеріали, які проходять лабораторні перевірки та попередню обробку.

Виробничий відділ займається безпосереднім фасуванням масла (як вершкового, так і шоколадного) під маркою «Кухарочка».

Окрім активної торгової діяльності, компанія здійснила низку заходів господарського характеру: розпочато реконструкцію торгових точок (магазинів), замінено устаріле торгове обладнання, а також встановлено вентиляційні системи як на виробничих, так і на непроизводничих ділянках.

На сьогоднішній день «Львівхолод» є одним із швидко зростаючих підприємств України, з 1800 співробітниками, більше 600 з яких працюють на головному виробничому майданчику, пропонуючи високоякісну продукцію та послуги, що відповідають вимогам та смакам споживачів, забезпечуючи найвищий рівень обслуговування і сумлінно виконуючи свої зобов'язання перед державними і місцевими бюджетами.

Протягом своєї діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» здобуло численні нагороди, і нещодавно було визнано Українським рейтинговим агентством одним з 500 найбільш успішних підприємств України.

Високий рівень ефективності і розвитку ТЗОВ ТВК «Львівхолод» значною мірою зумовлений чіткою організацією маркетингової діяльності, що постійно адаптується до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Як надійний партнер, ТЗОВ ТВК «Львівхолод» відоме серед ділових і підприємницьких кіл. Співпрацюючи з понад 500 постачальниками, компанія щодня надає своїм покупцям широкий асортимент продукції високої якості за доступними цінами, а також пропонує більше 130 найменувань під власною маркою «Кухарочка».

2.2 Аналіз системи показників фінансової стійкості ТОВ ТВК «Львівхолод»

Показники випущеної продукції виробничим відділом ТВК «Львівхолод» викладені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг випущеної продукції виробничим відділом*

№ з/п	Найменування продукції	2023 р.		2024 р.		Динаміка, %
		Сума, грн	К-сть шт.	Сума, грн	К-сть шт.	
1.	Масло селянське 200г/70 шт. "Кухарочка"	6328498	3750613	8448208	4368550	116
2.	Масло селянське 100г/140 шт. "Кухарочка"	436416	282860	306897	313460	111
3.	Масло шоколадне 200г/20 шт. "Кухарочка"	74794	38670	39420	17520	45
Всього:		683970	4072143	8794525	4699530	115

*Джерело: [36]

Згідно з даними таблиці, можна спостерігати загально позитивну динаміку. Так, у порівнянні з 2023 роком, у 2024 році обсяг виробленої продукції зріс на 15 %, що в сумі складає 1 954 817 грн. Проте, якщо розглядати результати окремо по асортименту, то не у всіх категоріях фасованого масла спостерігається позитивний тренд. Наприклад, виробництво шоколадного масла (200 г) ТМ "Кухарочка", частка якого у 2024 році складає 0,1 % від загального обсягу, у порівнянні з минулим роком знизилось на 55%. На таку динаміку впливають кілька факторів: поява конкурентних продуктів з нижчою

ціною; наявність товарів-замінників; недостатня маркетингова підтримка для просування цього виду продукції.

Зважаючи на результати попереднього періоду, у 2024 році компанія вирішила скоротити обсяг виробництва шоколадного масла ТМ «Кухарочка» на 21 150 одиниць порівняно з попереднім роком.

Що стосується масла селянського (вершкового) ТМ «Кухарочка», то його частка в загальному обсязі виробництва масла у 2023 році становила 98,9%, а в 2024 році - 99,5%.

Відділ фасування сипучих продуктів має більш широкий асортимент готової продукції: цукор, різноманітні крупи, панірувальні сухарі, борошно вищого ґатунку ТМ «Кухарочка». Це обумовлено тим, що процес попередньої обробки для сипучих продуктів є менш тривалим. Результати фасування сипучих продуктів наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяг випущеної продукції дільниці фасування сипучих продуктів*

№ з/п	Найменування продукції	2023 р.		2024 р.		Динаміка %,
		Сума, грн	К-сть шт.	Сума, грн	К-сть шт.	
1.	Борошно в/г 2кг/6шт. «Кухарочка»	9400,0	4007,0	32271,00	12885,0	322
2.	Борошно в/г 5кг/1шт. «Кухарочка»	8717,0	1615,0	17339,0	2949,0	182
3.	Борошно в/г 10 кг/шт. «Кухарочка»	10205,0	991,0	35311,0	3286,0	332
4.	Борошно в/г 3кг/9шт. «Кухарочка»	8500,0	2460,0	19305,0	5400,0	220
5.	Крупа фас. перл. 1кг/18шт. «Кухарочка»	21847,0	23546,0	34535,0	35130,0	149
6.	Крупа фас. пшоно 1кг/18шт. «Кухарочка»	68739,0	66847,0	96700,0	103740,0	155
7.	Крупа фас. рис довг. В'єтнам. 900г/18шт. «Кухарочка»	15790,0	7265,0	23468,0	10834,0	149
8.	Крупа фас. рис парбойлд 1кг/18шт. «Кухарочка»	54501,0	21083,0	72024,0	26518,0	126
9.	Крупа фас. рис Єгипет, кр. 1кг/18шт. «Кухарочка»	166115,0	68525,0	353757,0	146476,0	214
10.	Крупа фас. кукур. 800г/18шт. «Кухарочка»	5023,0	5400,0	5574,0	5868,0	109
11.	Крупа фас. рис довг. Пакистан 900г/18шт. «Кухарочка»	103827,0	47911,0	214765,0	100357,0	209
12.	Крупа фас. пшенична 700г/18шт. «Кухарочка»	64595,0	78335,0	87713,0	126772,0	162
13.	Крупа фас. манна 800г/18шт. «Кухарочка»	187189,0	123917,0	243870,0	174754,0	141
14.	Цукор-пісок фас. 1кг/18шт. «Кухарочка»	164406,0	66949,0	239145,0	85073,0	127

15.	Крупа фас. ячмінна 700г/18шт. «Кухарочка»	35534,0	52225,0	72213,0	100570,0	193
16.	Крупа фас. горох кол. 1кг/18шт. «Кухарочка»	44825,0	40833,0	64142,0	58625,0	144
17.	Крупа фас. гречана 1кг/18шт. «Кухарочка»	12024,0	192066,0	542310,0	226759,0	118
18.	Крупа фас. рис. Індія 900г/18шт. «Кухарочка».	67243,0	31535,0	48021,0	23087,0	73.
19.	Крупа фас. кукур. 700г/18шт. «Кухарочка»	10195,0	12596,0	23951,0	31389,0	249
20.	Крупа фас. горох ціл. 1кг/18шт. «Кухарочка»	4233,0	3626,0	13636,0	13075,0	361

*Джерело: [36]

Відповідно до даних таблиці, також спостерігається тенденція до збільшення обсягу виробництва продукції на дільниці фасування сипучих продуктів порівняно з попереднім періодом на 52 %, що у грошовому еквіваленті становить 80370,0 грн.

Розподіл асортиментних позицій у загальному обсязі має різноманітні значення: борошно - 22,5 %, цукор - 12,9 %, перлова крупа - 1,5 %, пшоно - 4,6 %, рис - 27,3 %, пшеничне борошно - 4,3 %, манна крупа - 12,6 %, ячмінна крупа - 2,4 %, горох - 3,3 %, кукурудзяна крупа - 1,0 %, гречка - 27,6 %.

Таблиця 2.3

Торгівля у Львівській області (2024 рік)*

Обсяг роздрібного товарообороту підприємств (юридичних осіб), млн.грн	У тому числі питома вага, у %:		Темпи зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств до попереднього року, у порівняних цінах,%	Наявність об'єктів роздрібної торгівлі підприємств-юридичних осіб на кінець року, одиниць	У тому числі		Наявність об'єктів ресторанного господарства підприємств-юридичних осіб на кінець року, одиниць	Кількість ринків з продажу споживчих товарів на кінець року, одиниць
	продовольчих товарів	непродовольчих товарів			магазини	кіоски і палатки		
6882.9	39.3	60.7	114.2	4958	3850	1108	2276	141

*Джерело: [14]

Якщо аналізувати асортиментні позиції по категоріях, то варто зазначити, що обсяг виробництва деяких одиниць продукції зріс у 2-3 рази порівняно з 2024 роком, в той час як для інших він зменшився на 27 %. Такі зміни стали

можливими завдяки підвищеному попиту на певні товари, стабільному постачанню сировини та пакувальних матеріалів, а також зміні структури витрат підприємства, що враховуються в собівартості продукції.

Продукція ТзОВ ТВК «Львівхолод» під маркою «Кухарочка» є добре знайомою споживачам західних областей України (див. табл. 2.3) і має високий попит завдяки використанню якісної сировини, конкурентоспроможним цінам та ефективним маркетинговим стратегіям. Це в цілому позитивно позначається на показниках платоспроможності та рентабельності підприємства.

Головними видами фінансової звітності для ТзОВ ТВК «Львівхолод» є баланс, звіт про прибутки та збитки, а також звіт про рух грошових коштів (табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4

БАЛАНС*
На 1 січня 2024 р.

Форма №1	Код за ДКУД		
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	010	129,9	113,7
первісна вартість	011	138,8	138,8
накопичена амортизація	012	(8,9)	(25,1)
Незавершене будівництво	020	652,5	964,6
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	18781,0	24347,2
первісна вартість	031	25882,7	32917,7
знос	032	(7101,7)	(8570,5)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040		
інші фінансові інвестиції	045	1148,6	1148,6
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	236,2	283,0
Відстрочені податкові активи	060		
Гудвіл	065		
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом I	080	20948,2	26856,6
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	1130,7	1435,8
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120		
готова продукція	130	32,9	22,6

товари	140	21138,8	23408,7
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	2883,6	5601,2
первісна вартість	161	3154,3	5871,9
резерв сумнівних боргів	162	(270,7)	(270,7)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	170	134,3	167,8
за виданими авансами	180		
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	287,0	114,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1503,0	1562,7
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	3816,9	5439,1
в іноземній валюті	240	1,9	1,9
Інші оборотні активи	250	323,3	252,1
Усього за розділом II	260	31252,4	38006,7
III. Витрати майбутніх періодів	270	198,5	488,6
Баланс	280	52399,1	65351,9
Пасив			
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	2483,2	2498,2
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	10587,3	10503,7
Резервний капітал	340	620,7	620,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	18171,5	20608,9
Неоплачений капітал	360	(105,3)	()
Вилучений капітал	370	()	()
Усього за розділом I	380	31757,4	34231,5
II. Забезпечення наступних виплат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	468,4	322,8
Інші забезпечення	410		
Страхові резерви	415		
Частка перестраховиків у страхових резервах	416		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430	468,4	322,8
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470	3247,9	3247,9
Усього за розділом III	480	3247,9	3247,9
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	2300,0	4500,0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		

Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	12483,7	19348,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	192,8	199,6
з бюджетом	550	483,4	637,4
з позабюджетних платежів	560	5,0	4,6
зі страхування	570	233,0	369,3
з оплати праці	580	471,9	725,6
з учасниками	590	115,4	34,1
із внутрішніх розрахунків	600		11,0
Інші поточні зобов'язання	610	637,9	1717,4
Усього за розділом IV	620	16923,1	27547,4
V. Доходи майбутніх періодів	630	2,3	2,3
Баланс	640	52399,1	65351,9

*Джерело: [36]

Приріст товарообороту торгівельних підприємств Львівської області у 2024 році, за інформацією офіційного сайту Львівського обласного управління статистики, становив 14,2%.

Таблиця 2.5

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ*

За рік 2024 р.

Форма №2

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	337995,8	282057,5
Податок на додану вартість	015	55929,6	46592,2
Акцизний збір	020		
Інші вирахування з доходу	030	2156,5	1864,9
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	279909,7	233600,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	250974,2	212235,6
Валовий:			
прибуток	050	28935,5	21364,8
збиток	055		
Інші операційні доходи	060	1262,3	1055,8
Адміністративні витрати	070	5506,3	3863,3
Витрати на збут	080	19626,6	14228,5
Інші операційні витрати	090	322,3	206,7
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	100	4742,6	4122,1
збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120	162,9	46,3
Інші доходи	130	2,3	0,7

Фінансові витрати	140	280,6	230,4
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	95,2	100,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	4532,0	3838,5
збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	884,4	782,8
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	3647,6	3055,7
збиток	195		
Надзвичайні:			
доходи	200		
витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
прибуток	220	3647,6	3055,7
збиток	225		
II. Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	230	2517,5	1652,3
Витрати на оплату праці	240	12929,5	9415,2
Відрахування на соціальні заходи	250	4743,9	3275,2
Амортизація	260	2008,6	1731,9
Інші операційні витрати	270	4784,0	3409,5
Разом	280	26983,5	19484,1

*Джерело: [36]

Аналізуючи зміни в складі та структурі джерел власних і залучених коштів, які представлені у формі №1 «Баланс» за 2024 рік, доцільно представити ці дані у таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури джерел коштів ТЗОВ ТВК «Львівхолод»*

Джерела коштів	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період (+, -)
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн
I. Власний капітал					
Статутний капітал	2483,2	4,74	2498,2	3,82	+15,0
Інший додатковий капітал	10587,3	20,2	10503,7	16,07	-83,6
Резервний капітал	620,7	1,18	620,7	0,95	-
Нерозподілений прибуток	18171,5	34,68	20608,9	31,54	+2437,4
Неоплачений капітал	(105,3)	-0,2	-	-	+105,3
Всього по I розділу	31757,4	60,6	34231,5	52,38	+2474,1
II. Забезпечення наступних виплат і платежів					
Забезпечення виплат персоналу	468,4	0,9	322,8	0,49	-145,6
Всього по II розділу	468,4	0,9	322,8	0,49	-145,6
III. Довгострокові зобов'язання					
Інші довгострокові зобов'язання	3247,9	6,2	3247,9	4,97	-

Всього по III розділу	3247,9	6,2	3247,9	4,97	-
IV. Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	2300	4,39	4500	6,88	+2200
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	12483,7	23,82	19348,4	29,6	+6864,7
Поточні зобов'язання: - по отриманих авансах	192,8	0,37	199,6	0,31	+6,8
- по позабюджетних платежах	5,0	0,01	4,6	0,01	-0,4
- з бюджетом	483,4	0,92	637,4	0,98	+154
- по страхуванню	233	0,44	369,3	0,57	+136,3
- по оплаті праці	471,9	0,91	725,6	1,11	+253,7
- з учасниками	115,4	0,22	34,1	0,05	-81,3
- із внутрішніх розрахунків	-	-	11,0	0,02	+11,0
Інші поточні зобов'язання	637,9	1,22	1717,4	2,63	+1079,5
Всього по IV розділу	16923,1	32,3	27547,4	42,16	+10624,3
Баланс	52399,1	100,00	65351,9	100,00	+12952,8

*Джерело: [36]

З таблиці 2.6 видно, що за 2024 рік джерела формування майна підприємства зросли на 12952,8 тис. грн, що стало результатом збільшення залучених коштів на 10624,3 тис. грн. Водночас власний капітал зріс на 2474,1 тис. грн, що переважно зумовлено приростом нерозподіленого прибутку звітного року на 2437,4 тис. грн.

Залучення додаткових коштів відбулося завдяки збільшенню кредиторської заборгованості за всіма статтями, окрім зобов'язань по позабюджетним платежам, які зменшилися на 0,4 тис. грн, і зобов'язань перед учасниками, що скоротилися на 81,3 тис. грн.

Серед власних коштів найбільшу частку займають нерозподілений прибуток та інший додатковий капітал. Доля нерозподіленого прибутку у власному капіталі за звітний період збільшилась на 2437,1 тис. грн, а частка іншого додаткового капіталу зменшилася на 83,6 тис. грн. Статутний фонд збільшився на 15 тис. грн і на кінець періоду становить 2498,2 тис. грн.

Важливим показником є власні обігові кошти підприємства, які обчислюються як різниця між власним капіталом та необоротними активами. Цей показник показує, яка частина власних коштів направляється на покриття обігових витрат: – на початок року: $31757,4 - 20948,2 = 10809,2$ тис. грн; – на кінець року: $34231,5 - 26856,6 = 7374,9$ тис. грн. Отже, протягом року власні

обігові кошти зменшились на 3434,3 тис. грн, скоротившись з 10809,2 тис. грн до 7374,9 тис. грн.

На кінець 2023 року короткострокові кредити підприємства збільшились на 2200 тис. грн порівняно з початком року, і на кінець звітного періоду їх обсяг становить 4500 тис. грн. Основну частину кредиторської заборгованості складає заборгованість перед постачальниками, що є комерційним кредитом, який не потребує забезпечення та має низьку вартість. Збільшення цієї заборгованості протягом року свідчить про певні фінансові труднощі підприємства. Це підтверджується також збільшенням заборгованості перед працівниками по оплаті праці на 253,7 тис. грн. Крім того, значно зросла заборгованість по іншим поточним зобов'язанням.

Аналіз пасивів підприємства дозволяє зробити загальну оцінку складу та структури джерел коштів ТзОВ ТВК «Львівхолод».

Фінансовий стан ТзОВ ТВК «Львівхолод» залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Зазвичай, чим вищі показники обсягу виробництва та реалізації продукції, робіт і послуг, а також нижча їх собівартість, тим вищою є прибутковість товариства, що позитивно впливає на його фінансовий стан. Основною метою оцінки фінансового стану є виявлення резервів для підвищення рентабельності виробництва та зміцнення комерційного розрахунку, що є основою стабільної діяльності товариства та виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими установами.

Господарські кошти, якими володіє ТзОВ ТВК «Львівхолод», що визначаються на основі нетто-балансу, становили 226,3 тис. грн, а в 2023 році — 8437,2 тис. грн. Цей показник дає загальну оцінку вартості активів, що знаходяться на балансі підприємства. Як видно, порівняно з попереднім періодом, майновий потенціал ТзОВ ТВК «Львівхолод» знизився на 8210,9 тис. грн. Зміни, які відбулися у 2024 році, були обумовлені значними інвестиціями в будівництво нових об'єктів роздрібної торгівлі в районних центрах Львівської області, а також у місті Львові.

Аналіз фінансової діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» показує, що компанія продовжує стабільно розвиватися: відзначається зростання обсягів виробництва, розробка нових товарів та розширення каналів збуту. У 2023-2024 роках для популяризації ТМ «Кухарочка» ТзОВ ТВК «Львівхолод» організовувало численні призові акції, що дало змогу збільшити обсяги продажу продукції..

2.3 Аналіз управління персоналом в підприємстві

В Україні останнім часом спостерігається нестача кваліфікованих працівників, здатних ефективно вирішувати складні виробничі завдання.

Сучасні підприємства мають потребу в висококваліфікованих фахівцях, здатних виконувати поставлені цілі, вирішувати наявні проблеми, прогнозувати майбутні результати та оцінювати потенційні витрати з урахуванням усіх аспектів праці.

Для забезпечення ефективної діяльності України необхідно впровадити кадрову політику, що включає планування потреб у кадрах, ефективне використання персоналу (навчання, розвиток), використання матеріальних стимулів та інших соціально орієнтованих мотиваційних механізмів.

В останні роки серед науковців і в бізнес-середовищі зростає усвідомлення важливості персоналу. Однак досі існує обмежена кількість підприємств різних форм власності та господарювання, де трудові ресурси використовуються максимально ефективно. Це, у свою чергу, відображається на рівні забезпечення підприємств працівниками.

Управління трудовими ресурсами повинно бути спрямоване на задоволення потреб національної економіки у кваліфікованих кадрах, забезпечення раціонального використання трудового потенціалу, створення умов для розвитку трудових колективів і окремих працівників.

Система управління повинна відповідати змінам в економічній структурі (підприємства) та сприяти її розвитку.

Ефективна система управління трудовими ресурсами повинна

забезпечувати раціональне формування, розподіл і використання персоналу в межах організаційно-правової структури.

Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами включає дослідження кількісного складу, статевого, вікового, освітнього складу, досвіду роботи та інших характеристик. Кадри можна класифікувати за соціально-стратегічним, соціально-демографічним та іншими ознаками.

Професійна структура колективів змінюється під впливом науково-технічного прогресу, зміни форм власності та господарювання, реструктуризації підприємств. Оскільки управлінський персонал має вирішальне значення у функціонуванні підприємства, зокрема в реалізації функцій мотивації, важливо ретельніше проаналізувати забезпеченість підприємства таким персоналом та його якісні характеристики.

Одним з найважливіших елементів внутрішньої організації підприємства є його організаційна структура управління — форма управлінської системи, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів цієї системи.

Організаційна структура регулює: розподіл завдань між відділами та підрозділами підприємства, визначає компетентність відділів і підрозділів щодо вирішення певних проблем, а також регулює загальну взаємодію між ними.

В ТЗОВ ТВК «Львівхолод» функціонує лінійно-функціональна управлінська структура, де лінійний персонал, такий як керівник підприємства, директор департаменту, керівник відділу, керує низкою функціональних підрозділів. Кожен з цих підрозділів, в рамках своїх функцій, розробляє проект рішення на основі збору і аналізу інформації. Після погодження цього проекту лінійним керівником він набирає чинності і передається для виконання відповідним працівникам.

Структура підприємства формується самим підприємством, затверджується його керівником і періодично оновлюється у відповідь на зміни зовнішніх та внутрішніх чинників.

Згідно зі Статутом, вищим органом управління Товариства є Загальні збори акціонерів. В їх компетенцію входять питання: внесення змін до Статуту

або його затвердження в новій редакції; реорганізація чи ліквідація Товариства, призначення ліквідаційної комісії і затвердження проміжних та підсумкових ліквідаційних балансів; зменшення статутного капіталу; обрання членів ревізійної комісії та дострокове припинення їх повноважень; затвердження аудитора Товариства; затвердження річної звітності, фінансових звітів і розподілу прибутку та збитків Товариства; вибори Генерального директора і інші питання.

Президент та Генеральний директор керують поточною діяльністю ТзОВ ТВК «Львівхолод».

Генеральний директор має право діяти від імені Товариства без спеціального доручення в таких випадках: здійснює оперативне управління діяльністю Товариства; має право першого підпису на фінансових документах; представляє інтереси Товариства в Україні та за кордоном; затверджує штатний розклад і укладає трудові угоди з працівниками; видає доручення від імені Товариства; відкриває рахунки у банках і бере кредити; затверджує облікову політику і веде бухгалтерський облік; списує збитки та затверджує прибуток; виконує інші функції, необхідні для досягнення цілей Товариства і забезпечення його діяльності згідно з чинним законодавством та Статутом.

Генеральному директору підпорядковуються директори департаментів: логістики, торгівлі, розвитку торгових мереж, обліку та звітності, фінансів, інформаційного забезпечення, організаційно-адміністративної роботи, технічного і матеріального забезпечення, безпеки, маркетингу, а також керівники юридичного відділу та відділу референтів і зв'язків з громадськістю.

Особливості роботи директорів департаментів Товариства залежать від специфіки їх діяльності, що дозволяє зосередитись на вирішенні конкретних проблем. Функціональні обов'язки основних структурних підрозділів ТзОВ ТВК «Львівхолод» викладено в таблиці 2.7.

Характеристика функціональних завдань структурних підрозділів ТЗОВ ТВК «Львівхолод»*

Найменування структурної одиниці	Функціональні обов'язки та повноваження
Департамент фінансів, бухгалтерського обліку та звітності	Ведення бухгалтерського, статистичного, податкового та управлінського обліку господарських операцій; складання планових і фактичних кошторисів та калькуляцій; організація проведення та контроль міжгосподарських розрахунків.
Департамент торгівлі	Укладення договорів з постачальниками та підрядниками; формування рейтингів товарів, товарних груп, постачальників, виробників, торгових марок за рівнем дохідності; визначення націнок та планових відпускних цін за групами товарів; формування документів на оплату постачальникам; пошук клієнтів та збір замовлень; контроль надходження коштів від клієнтів.
Департамент персоналу	Прийняття та звільнення працівників; облік робочого часу; ведення особових справ працівників; формування графіків чергових відпусток працівників; нарахування заробітної плати, визначення премій, доплат та надбавок.
Департамент логістики	Організація складування товарно-матеріальних запасів; планування транспортних перевезень; розподіл завдань водіям; планування витрат складування та транспортування; облік та контроль справності транспортного парку; контроль якості товарних запасів; облік втрат від псування і браку.
Департамент маркетингу	Проведення маркетингових досліджень цільових ринків; моніторинг цін та цінової політики конкурентів; створення корпоративного іміджу організації; дизайн зовнішніх атрибутів корпоративної культури; планування та побудова рекламної стратегії.
Департамент диверсифікації та експансії	Розширення існуючого та охоплення нових ринків збуту продукції; формування конкурентної стратегії щодо підвищення лояльності існуючих та потенційних клієнтів; формування фінансових ініціатив та планування капітальних вкладень у розширення діяльності організації.
Департамент інформаційних технологій	Формування вимог до інформації та інформаційних систем; впровадження та обслуговування інформаційних технологій в організації; планування розвитку інформаційних технологій в організації.
Департамент технічних і виробничих питань	Підтримка відповідних санітарно-гігієнічних умов праці; планування та виконання будівельно-монтажних та ремонтних робіт.

*Джерело: складено автором

До основних завдань відділу маркетингу входять: проведення ринкових досліджень (маркетинговий аналіз), управління асортиментом продукції, розвиток нових продуктів, рекламна діяльність, розробка та впровадження стратегій просування, встановлення цін та розробка цінових політик.

Функції фінансового відділу включають: здійснення фінансового контролю; аналіз, облік і моніторинг виконання бізнес-процесів організації; управління фінансовими потоками; контроль взаєморозрахунків і складання платіжного календаря; організація та ведення податкового і бухгалтерського обліку; забезпечення своєчасного поповнення бюджету через регулярні платежі; розрахунки з постачальниками за товари та послуги; оформлення кредитних угод. Відділ має кілька підрозділів: бухгалтерія, аналітичний відділ, планово-фінансовий відділ та операційний відділ.

До основних функцій відділу кадрів відносяться: підбір і розподіл кадрів за їх професійними якостями, контроль за правильністю їх використання на робочих місцях; проведення заходів, спрямованих на створення стабільного колективу, зменшення плинності кадрів та підвищення трудової дисципліни; забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками згідно з потребами; розробка перспективних та поточних планів кадрових потреб і джерел їх поповнення; організація документообігу для оперативного контролю виконання доручень керівництва у роботі з кадрами.

Головний бухгалтер відповідає за ведення управлінського, статистичного та бухгалтерського обліку. Він також несе відповідальність за своєчасне і повне сплату податків і зборів, а також за відображення цих даних у бухгалтерській звітності. Йому підпорядковані працівники бухгалтерії та бухгалтери магазинів.

Основними характеристиками персоналу підприємства є чисельність і структура кадрів.

Структура персоналу являє собою об'єднання працівників у групи за певними ознаками.

Динаміка структури трудових ресурсів ТОВ ТВК «Львівхолод» представлена на рисунку 2.1.

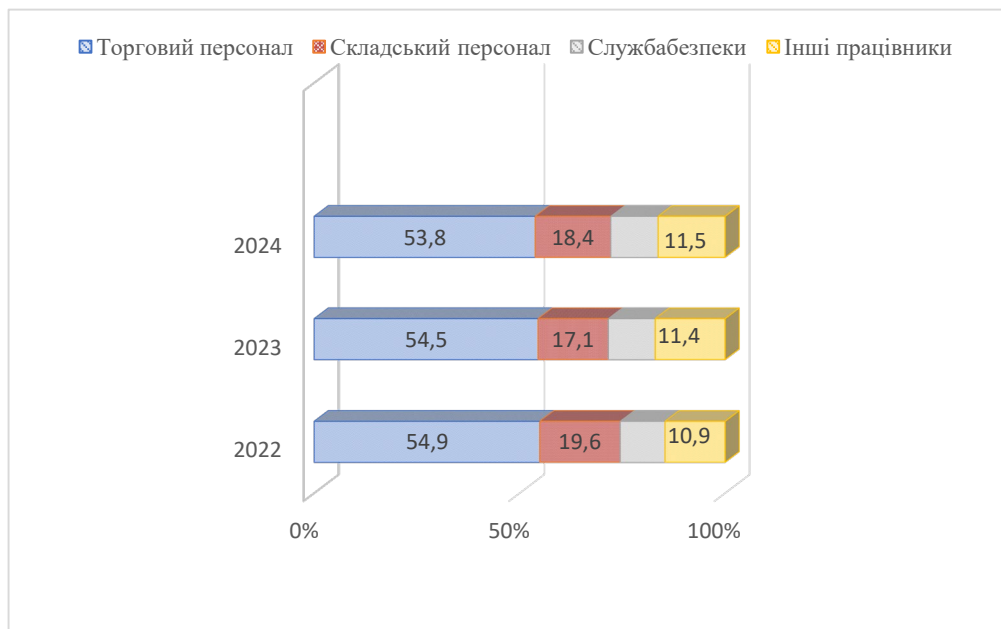


Рис. 2.1. Динаміка структури трудових ресурсів ТОВ ТВК «Львівхолод» *

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ ТВК «Львівхолод»

У ТЗОВ ТВК «Львівхолод» управління персоналом здійснюється через діяльність Департаменту персоналу.

Департамент персоналу займається такими завданнями: забезпечення підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації відповідно до штатного розпису; оформлення прийому, переведення, переміщення та звільнення працівників, облік відпусток і контроль за їх наданням; організація обліку особового складу та кадрової звітності, ведення обліку військовозобов'язаних і їх реєстрація на спеціальному обліку; організація навчання працівників різними формами, облік тих, хто завершив навчання; надання методичної допомоги працівникам, які виконують кадрові функції в представництвах.

Департамент персоналу виконує такі функції: оформлення документів щодо прийому, переведення, переміщення і звільнення працівників, видача необхідних довідок і інших робочих документів; заповнення, зберігання і видача трудових книжок згідно з чинними нормами; ознайомлення працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку; ведення обліку і звітності з персоналу, реєстрація наказів директора з цього питання; організація табельного обліку працівників; оформлення відпусток та листків

непрацездатності; видача витягів з трудових книжок для оформлення пенсій і надання допомог; ведення обліку військовозобов'язаних за всіма категоріями; контроль за трудовою дисципліною, складання матеріалів для застосування дисциплінарних стягнень; методичне керівництво підготовкою і підвищенням кваліфікації працівників; планування і виконання річних і квартальних планів підвищення кваліфікації; налагодження зв'язків з навчальними закладами для перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників; організація навчального процесу.

У своїй діяльності відділ кадрів дотримується Кодексу законів про працю України, Закону України «Про державну службу», Постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, наказів міністерства і розпоряджень директора.

Основним етапом у процесі управління персоналом в ТзОВ ТВК «Львівхолод» є набір і відбір кадрів. Якість проведення цього етапу визначає успіх подальшої роботи з персоналом. З цієї причини керівництво компанії підходить до цього етапу з максимальною відповідальністю. Для того, щоб зрозуміти, хто підходить для роботи, необхідно детально ознайомитися з завданнями, які працівники повинні виконувати, а також з їх індивідуальними і професійними характеристиками. Ці завдання визначаються через аналіз змісту роботи.

Відбір кадрів в компанії відбувається відповідно до конкретних вимог, серед яких основними є рівень освіти, спеціальність та кваліфікація кандидата. Процес підбору персоналу здійснюється відділом кадрів, і його можна зобразити у вигляді схеми (див. рис. 2.2).

Як показано на схемі, «Львівхолод» проводить відбір кадрів не лише за межами підприємства (наприклад, через біржу праці, службу зайнятості тощо), але й серед власних співробітників, що є більш ефективним. Кожна посада вимагає специфічних навичок та знань. Працівник, який вже працює в товаристві певний час, має знання про діяльність підприємства, що значно полегшує його адаптацію до нових обов'язків і виконання функцій на іншій посаді. Крім того, для роботодавця зручніше отримати інформацію про

працівника, який вже працює в організації, і оцінити його готовність до виконання завдань на запропонованій посаді.

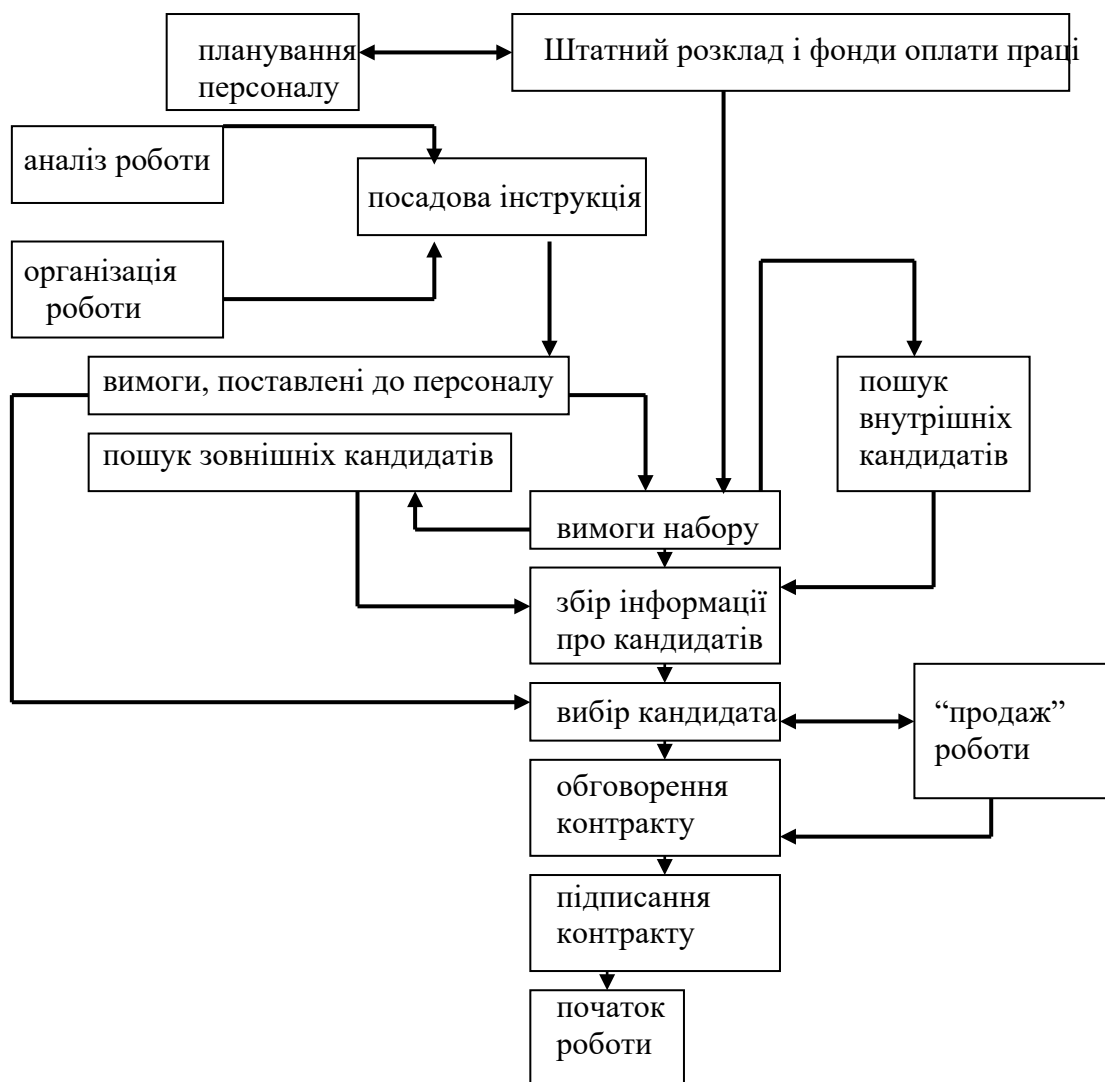


Рис. 2.2. Схема процесу набору і відбору кадрів*

*Джерело: [36]

Кандидат на посаду при прийомі на роботу подає заяву адресовану генеральному директору товариства. Директор розглядає зазначену заяву та приймає рішення щодо погодження або відмови у прийнятті працівника. У разі схвалення, в відділі кадрів складається наказ про призначення на відповідну посаду. Кожному новому працівнику відкривається особова справа, яка зберігається в відділі кадрів.

Для оформлення документів при прийомі на роботу працівник подає такі документи: паспорт, трудову книжку, диплом (або свідоцтво), а також військовий квиток. На основі цих даних заповнюється особова картка, в яку вносяться основні відомості: прізвище, ім'я, по-батькові, дата і місце

народження, рівень освіти, спеціальність та кваліфікація, загальний стаж, сімейний стан, паспортні дані, домашня адреса, інформація про військовий облік, зокрема група та категорія обліку, звання, облікова спеціальність, наявність спеціального обліку.

Працівник отримує контрольний листок про проходження інструктажу з техніки безпеки та виробничої санітарії. Цей листок заповнюється відділом кадрів та вручається новому співробітнику для проходження вступного інструктажу на робочому місці. Після завершення вступного інструктажу, працівника направляють до керівника відповідного відділу для отримання інструктажу безпосередньо на робочому місці. Листок зберігається в особовій справі працівника.

Згодом, на основі письмового договору «Про повну матеріальну відповідальність», що складається у двох примірниках (один для працівника, другий для адміністрації), працівник підписує підтвердження про ознайомлення з інструкціями та правилами роботи, а також зобов'язується виконувати всі вимоги щодо прийому, зберігання, реалізації та відпуску товарно-матеріальних цінностей, а також дотримуватися встановлених строків та порядку подання звітності.

Процес прийому на роботу завершується підписанням трудового договору обома сторонами та формуванням наказу про прийняття працівника, який підписується генеральним директором.

На своєму робочому місці кожен співробітник перш за все знайомиться з посадовою інструкцією. Як і процес прийому на роботу, звільнення працівників також регулюється відділом кадрів.

Звільнення працівників у компанії може відбуватися як за ініціативою підприємства (наприклад, у разі порушення працівником встановлених правил), так і за власним бажанням працівника.

У разі звільнення працівник подає заяву до генерального директора та заповнює відповідну звільнюючу записку, яку підписують бухгалтер матеріального відділу, начальник цеху, бухгалтер розрахункового відділу,

кадровий відділ та інші зацікавлені особи. Кадровий відділ готує наказ про звільнення, що підписується генеральним директором, та видає працівникові необхідні документи (такі як трудова книжка, паспорт (якщо він знаходиться у відділі кадрів), військовий квиток, свідоцтво про освіту, диплом тощо), які були передані ним при прийомі на роботу. У бухгалтерії проводиться фінансовий розрахунок з працівником.

Остаточним етапом звільнення є розірвання трудового договору.

Аналізуючи структуру персоналу ТЗОВ «Львівхолод», слід зазначити, що в поточному році спостерігається зростання кількості спеціалістів порівняно з попереднім та базовим роками. Також спостерігається збільшення чисельності молодшого обслуговуючого персоналу в порівнянні з попередніми роками.

Сталість чисельності та якісний склад працівників підприємства є важливими факторами для забезпечення компанії необхідною робочою силою, її ефективного використання, підвищення рівня організації виробництва та його ефективності. Порушення цієї сталістю проявляється у переміщенні працівників через прийом на роботу або звільнення, а також через плинність кадрів.

Під плинністю кадрів розуміють загальну кількість звільнень працівників за власним бажанням, через прогул чи інші порушення трудової дисципліни.

Дослідження та зниження плинності кадрів в організації передбачає такі етапи: – збір інформації про причини та фактори плинності кадрів; – аналіз процесу плинності кадрів; – розробка та впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів;

У поточному році на підприємство прийнято більше працівників порівняно з попередніми роками. Аналізуючи плинність персоналу, можна зробити висновок, що на ТЗОВ «Львівхолод» коефіцієнт плинності кадрів є високим. З точки зору якості, процес плинності кадрів характеризується різними факторами, причинами та мотивами. Виявлення причин та факторів є необхідним для розробки конкретних заходів щодо зниження плинності, оскільки мотиви не є основними для визначення причин.

Причинами плинності кадрів є найбільш поширені фактори, що спричиняють звільнення працівників в цій організації. За походженням їх можна умовно поділити на три основні групи: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами, незадоволеність умовами праці та порушення трудової дисципліни.

Мотиви плинності кадрів можна класифікувати на кілька основних категорій: професійно-кваліфікаційні, умови та організація праці, особистісні, рівень задоволення матеріальними благами, взаємини в колективі та інші фактори.

Досягнення успіху в діяльності організації безпосередньо пов'язане з кадровим потенціалом, тому ефективне управління кадрами є важливою складовою роботи менеджера. Це управління включає всіх працівників в системі організаційного управління.

ТЗОВ «Львівхолод» значною мірою забезпечене працівниками з необхідною спеціалізованою освітою та відповідною кваліфікацією.

Більшість співробітників компанії мають вищу освіту, а близько двох третин — середньо-спеціальну. В організації є умови для підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Чимало співробітників здобувають вищу освіту заочно, фінансуючи навчання за рахунок підприємства.

Організація активно працює над підвищенням кваліфікації своїх трудових ресурсів. Однак цього недостатньо для того, щоб просто залучати і відбирати найбільш кваліфікованих і здібних працівників. Керівництво реалізує програми для постійного навчання і розвитку персоналу, тим самим сприяючи розкриттю їхнього потенціалу в межах організації. Головна мета навчання — забезпечення організації достатньою кількістю працівників з необхідними навичками для досягнення цілей підприємства та підвищення продуктивності праці.

Зазвичай систематичні навчальні програми застосовуються для підготовки керівників до просування по службі. Для того щоб ця підготовка була ефективною, організація повинна спочатку оцінити здібності своїх керівників. Потім, на основі аналізу вимог до роботи, керівництво визначає, які

навички та здібності необхідні для виконання обов'язків на різних лінійних і функціональних посадах в організації. Це дозволяє виявити, які керівники мають найбільш відповідну кваліфікацію для конкретних посад, а хто потребує додаткового навчання та перепідготовки.

Після цього складається програма та план підготовки окремих осіб для подальшого просування по службі або переведення на інші посади. Підготовка керівних кадрів включає організацію лекцій, дискусій в малих групах, розбір конкретних робочих ситуацій, вивчення професійної літератури, проведення ділових ігор і рольових тренінгів.

До альтернативних методів належать щорічні курси та семінари з управлінських питань. Ефективним методом є ротація працівників по службі. Переміщуючи керівників середньої ланки з одного відділу в інший на термін від трьох місяців до одного року, організація дозволяє їм ознайомитися з усіма аспектами діяльності компанії. При цьому молодий керівник має можливість виявити проблеми різних відділів, зрозуміти важливість координації та спостерігати неформальні взаємозв'язки між цілями підрозділів.

Система оплати праці в ТОВ ТВК «Львівхолод» є досить складною. Вона передбачає покриття витрат на утримання магазину, на персонал, а також мотивує працівників до самовдосконалення та підвищення якості виконуваної роботи. Деталі системи оплати наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Система нарахування оплати праці в ТОВ ТВК «Львівхолод»*

Посада	Складові заробітної плати
Директор магазину	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Помічник директора	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Менеджер	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Адміністратор торгівельного залу	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину+особисті продажі
Завідувач відділом	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину
Продавці	Ставка+премія+бонус за виконання плану відділу+особисті продажі+бонус за виконання плану магазину
Старший касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Касир	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину
Завідуючий складом	Ставка+премія
Комірник	Ставка+премія

Вантажник	Ставка+премія
Водій навантажувача	Ставка+премія
Голова служби безпеки	Ставка+премія
Старший зміни	Ставка+премія
Охоронці	Ставка+премія+премія за затримку правопорушника
Інженер	Ставка+премія
Прибиральники	Ставка+премія

*Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ ТВК «Львівхолод»

Як видно з наведених даних, основна частина співробітників залежить від результатів продажу магазину, причому бонус за досягнення плану продажів зростає на більш високих посадах. Це пояснюється тим, що на посаді продавця бонус може становити до 50% заробітної плати, на посаді адміністратора — 30%, а на посаді директора — 15%. Тобто навіть директор має стимул ретельно контролювати діяльність торгового персоналу. Подібна схема використовується в більшості магазинів та торгових підприємств і зарекомендувала себе як ефективна. Завдяки такій системі компанія мінімізує свої фінансові витрати на утримання персоналу при низькому рівні продажів.

Люди свідомо оцінюють різні варіанти поведінки, прагнучи обрати найкоротший шлях до досягнення бажаного результату. Сила мотиву залежить від того, наскільки актуальна для працівника та чи інша потреба.

Чим більша потреба в певному благі, тим сильніше бажання її задовольнити, що призводить до більш активних дій з боку людини. Мотиви праці можуть бути орієнтовані як «на себе», так і «на інших». Чим більша різниця між тим, що працівник віддає суспільству, і тим, що він отримує в обмін, тим менше для нього важливі мотиви, пов'язані з обов'язком перед людьми чи суспільством, бажанням приносити користь. Ці процеси набувають найбільшого значення, коли рівень заробітної плати значно нижчий за вартість споживчого кошика.

Втрата важливості мотивів праці «для інших» призводить до зниження професіоналізму працівників. Підвищення кваліфікації втрачає актуальність, оскільки виробничий процес вже не пов'язаний із задоволенням власних потреб.

В компанії система мотивації праці базується на різноманітних факторах і

невеликих заохоченнях для працівників. Економічно працівники мотивуються через бонуси та премії. Зокрема, працівник отримує 70% заробітної плати у вигляді ставки, яка залежить від кількості відпрацьованих годин, а решта 30% — у вигляді бонусів. Ці бонуси здебільшого нараховуються за виконання плану продажів, за позитивні відгуки клієнтів (записи в книзі відгуків), за перевищення стандартів якості обслуговування та виконання інших особливих завдань.

Також існує система штрафів. Працівники можуть бути оштрафовані за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в непередбачених місцях, забруднення території, скарги від клієнтів чи колег, а також за інші порушення інструкцій чи законодавства.

Загалом, для досягнення позитивних фінансових результатів, зокрема щодо прибутковості підприємства, крім запровадження заходів для стимулювання клієнтів, ТОВ ТВК «Львівхолод» застосовує комплекс обов'язкових норм обслуговування, який базується на стандарті обслуговування покупців. Цей стандарт ґрунтується на низці принципів взаємодії з клієнтами:

- Насамперед, це необхідність виявляти гостинність. Основною фігурою в магазині повинен бути клієнт. Важливо зустрічати та проводити його з усмішкою, виражаючи бажання побачити його знову. Усмішка має бути щирою, а не фальшивою, яку іноді можна побачити.

- Потреба в оперативному обслуговуванні. Клієнтів не слід змушувати чекати.

- Потреба в комфорті. Це може бути забезпечено за допомогою спеціальних місць для очікування біля каси.

- Потреба у чіткому розумінні. Це означає, що клієнт прагне бути почутим.

- Потреба у підтримці і допомозі: клієнт не зобов'язаний мати глибокі знання про товар. Йому потрібна допомога як в орієнтації в асортименті, так і при прийнятті рішення. Якщо неправильно трактувати цю потребу, можна

створити тиск, не даючи клієнту часу на роздуми. Наприклад, коли клієнту потрібно кілька хвилин тиші для роздумів, продавець може почати нервувати і перешкоджати йому, не даючи можливості подумати.

- Потреба у відчутті важливості. Це можна досягти через увагу до вибору клієнта, його побажань щодо асортименту і сервісу. Важливо уважно слухати клієнта, уточнювати його побажання, демонструючи, що його думка має значення.

- Потреба бути впізнаним. Постійні клієнти хочуть, щоб їх впізнавали. Якщо клієнт вважає цей магазин улюбленим, важливо, щоб персонал демонстрував відповідне ставлення до нього.

- Потреба в повазі. Це основна потреба кожної людини. Всі інші потреби можна вважати варіаціями цієї. Клієнта не можна повчати чи виховувати; потрібно приймати його з усіма його особливостями. Неповага проявляється у брехні чи загрозах. Якщо продавець щось обіцяє клієнту, він зобов'язаний виконати свою обіцянку, роблячи все, що в його силах, щоб не підвести.

Крім того, для стратегічних клієнтів, котрі є найбільш важливими для компанії, існують і додаткові потреби:

- Підкреслення особливої значущості стратегічного клієнта. Це можна зробити через надання особливого сервісу, наприклад, призначення персонального менеджера, який буде знайомий з усіма особливостями клієнта, звільняючи його від необхідності постійно повторювати одні й ті ж деталі. ТОВ ТВК «Львівхолод» також розробляє спеціальні програми лояльності для таких клієнтів, включаючи картки постійних покупців, спеціальні зони обслуговування, окремі каси, привітання з святами, а також запрошення на відкриття нового сезону.

- Швидкість обслуговування. Для стратегічних клієнтів час має першочергове значення. Тому важливо організувати процес обслуговування так, щоб зменшити всі зайві затримки та час очікування. Для цього необхідно ретельно продумати весь процес обслуговування та виявити місця можливих затримок. Важливо оптимізувати процес, наприклад, підготувавши необхідні

бланки або заздалегідь забезпечивши наявність товару, щоб не витратити час на його пошуки.

– Демонстрація розуміння статусу клієнта. Продавці повинні усвідомлювати, що соціальний статус їх самого та стратегічного клієнта сильно різняться, що впливає на оточення, середовище та пріоритети. У зв'язку з цим важливо, щоб клієнт не мав займатися «чорною» роботою; все необхідне має бути зроблено для нього.

Ці принципи обслуговування є основними для виконання обов'язків менеджерів і продавців, і незнання їх є підставою для недопущення до роботи..

Висновки до II розділу

Компанія «Львівхолод» є однією з провідних організацій у сфері роздрібної торгівлі Західної України, маючи більше десяти років досвіду в ритейлі. Вона займає 5-те місце серед українських мереж за кількістю торгових точок.

Торговельна мережа ТЗОВ ТВК «Львівхолод» рівномірно розподілена по Львову та області, має широкий асортимент продукції та забезпечена ефективною рекламою, що позитивно впливає на фінансово-економічні результати діяльності компанії.

У дослідженні була проведена оцінка загального фінансово-економічного становища ТОВ ТВК «Львівхолод».

Аналіз фінансового стану ТЗОВ ТВК «Львівхолод» показує успішний розвиток компанії: збільшується обсяг виробництва, розробляються нові види продукції, розширюється збутова мережа. У 2023-2024 роках компанія організовувала призові акції для популяризації ТМ «Кухарочка», що значно сприяло зростанню продажів.

ТЗОВ ТВК «Львівхолод» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, де лінійний персонал (керівники підприємства, департаментів та відділів) керує функціональними підрозділами, кожен з яких

розробляє проекти рішень на основі зібраної інформації, які після затвердження керівником передаються для виконання.

Система оплати праці в ТОВ ТВК «Львівхолод» є досить складною, спрямованою на покриття витрат магазинів і утримання персоналу, а також надає можливості для самовдосконалення співробітників та стимулює їх до підвищення якості роботи. У роботі розглянуті основні принципи взаємодії з клієнтами, які застосовуються працівниками компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»

3.1 Шляхи формування ефективної системи правління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод»

У найближчому майбутньому управління персоналом буде відзначатися внутрішніми змінами, при цьому основна увага зосереджуватиметься на технологіях та їх використанні для пошуку, залучення, інтеграції працівників та програмного забезпечення, що підтримує їх діяльність [13].

В умовах поточного соціально-економічного розвитку для керівників підприємств стає важливим розробити механізм управління господарською діяльністю, який дозволить підтримувати та зміцнювати стабільні позиції на ринку, задовольняти потреби споживачів, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток підприємства [15].

Механізм управління розглядається як складова частина системи управління, що дозволяє здійснювати ефективний вплив на фактори, які визначають результат діяльності об'єкта управління. Цей механізм має забезпечити врахування специфіки організаційної структури підприємства, його внутрішнього трудового розпорядку, корпоративної культури з метою оптимізації трудових процесів і досягнення високої продуктивності.

Для досягнення ефективного управління на досліджуваному підприємстві необхідно виділити три основні напрямки.

Перший напрямок буде зосереджений на покращенні основних кадрових процесів на підприємстві. Це включає в себе контроль та координацію роботи відділів кадрів, удосконалення їх діяльності, підвищення ролі відповідних служб та розробку раціональної системи планування кадрів.

Другий напрямок полягає у впровадженні інноваційних технологій, зокрема сучасних комплексних програмних засобів, які дозволяють встановити систему контролю за співробітниками та їх звітністю щодо виконаної роботи.

Такі програми забезпечують щоденний моніторинг і звітування для подальшого системного аналізу, що дає можливість керівникам оцінювати виконання завдань, досягнення дедлайнів, обслуговування клієнтів. Це є важливим для менеджменту, але варто зазначити, що потрібна людина, яка контролюватиме процес і перевірятиме правильність внесених даних. Зазвичай цю роль виконують адміністративний персонал та начальники відділів.

Третій напрямок передбачає найм нових працівників і їх подальший розвиток у компанії. Враховуючи специфіку роботи, компанія має розробити чіткий план навчання та мотивації молодих спеціалістів і забезпечити їх утримання. На мою думку, головне в управлінні компанією – це увага до розвитку молодих працівників, надання їм можливості розкривати свій потенціал. Це включає передачу досвіду від досвідчених фахівців до тих, хто лише починає свою кар'єру.

Керівники повинні орієнтуватися на демократичний стиль управління, заснований на взаємоповазі. Такий підхід дозволяє підлеглим відчувати свою причетність до життя компанії: брати участь в обговоренні питань, прийнятті рішень і виконанні важливої місії – продовженні справи. Це забезпечує процвітання компанії, адже кожен має спільну мету. Завдяки ініціативності працівників формується відповідальність за виконання поставлених завдань.

Ефективне вдосконалення персоналу організації досягається за допомогою впровадження спеціальних заходів, які орієнтовані на підвищення якості підготовки кадрів і збільшення рівня їхньої кваліфікації, оптимізацію системи управління персоналом та розробку ефективної системи кадрового планування на підприємствах. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню рівня плинності кадрів в організації.

Основні напрямки кадрової роботи на підприємстві мають бути погоджені із загальною системою управління, враховувати індивідуальні можливості колективу, умови праці та відповідати цілям і функціям підприємства для забезпечення його ефективного функціонування (див. рис. 3.1) [32].



Рис. 3.1. Основні напрямки управління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод» *

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [32]

Результативність управління персоналом підприємства обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами середовища, які визначають умови для формування та прибутковості підприємства.

Високоякісне планування персоналу охоплює сукупність організаційних та економічних методів, що забезпечують ефективну роботу працівників і максимальне використання їхнього потенціалу для досягнення підприємницьких цілей.

Діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням резервів персоналу, що сприяє досягненню високих показників продуктивності праці, яка стосується виготовлення конкретного виду продукції.

У таблиці 3.1 викладено основні заходи для ефективного управління персоналом підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрямки формування стратегії ефективного управління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод» *

Об'єкт впливу	Напрями впливу	Результати
Керована підсистема (господарський процес)	Раціональне використання виробничого потенціалу; Управління витратами.	Оптимізація доходів і прибутку; Підвищення ефективності діяльності.
Керуюча підсистема: управлінський персонал	Підвищення кваліфікації та ділової активності управлінського персоналу; Активізація творчої діяльності; Формування тотального менеджменту якості.	Беззбитковість виробництва; Стійкість економічного зростання; Економічність і підвищення продуктивності управлінської праці
Людські ресурси	Умови ефективної мотивації; Формування організаційної поведінки (від етапу збутової орієнтації персоналу до маркетингової).	Задоволення особистих інтересів персоналу, які забезпечують підвищення якості життя та здоров'я; Підвищення продуктивності праці.
Організація	Створення економічних умов розвитку; Соціальні гарантії; Формування умов безпеки життя і здоров'я персоналу	Стійкість економічного зростання; Соціальна відповідальність;

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [12]

Ефективність системи управління персоналом на підприємстві досягається через різноманітні форми реалізації кадрової політики, яка представлена на рисунку 3.2.

При здійсненні кадрового менеджменту необхідно: здійснювати моніторинг забезпеченості кадрами; проводити оцінку професійних характеристик керівників і працівників, які працюють на виробництві; організовувати співпрацю між службами зайнятості та підприємствами; розробляти програми підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням потреб підприємства; забезпечувати інформаційну підтримку в організаційній структурі підрозділів, надавати консультації, проводити зустрічі, семінари, тренінги тощо; ініціювати розробку програм для створення безперервної системи освіти, що охоплює весь цикл управління персоналом [33].

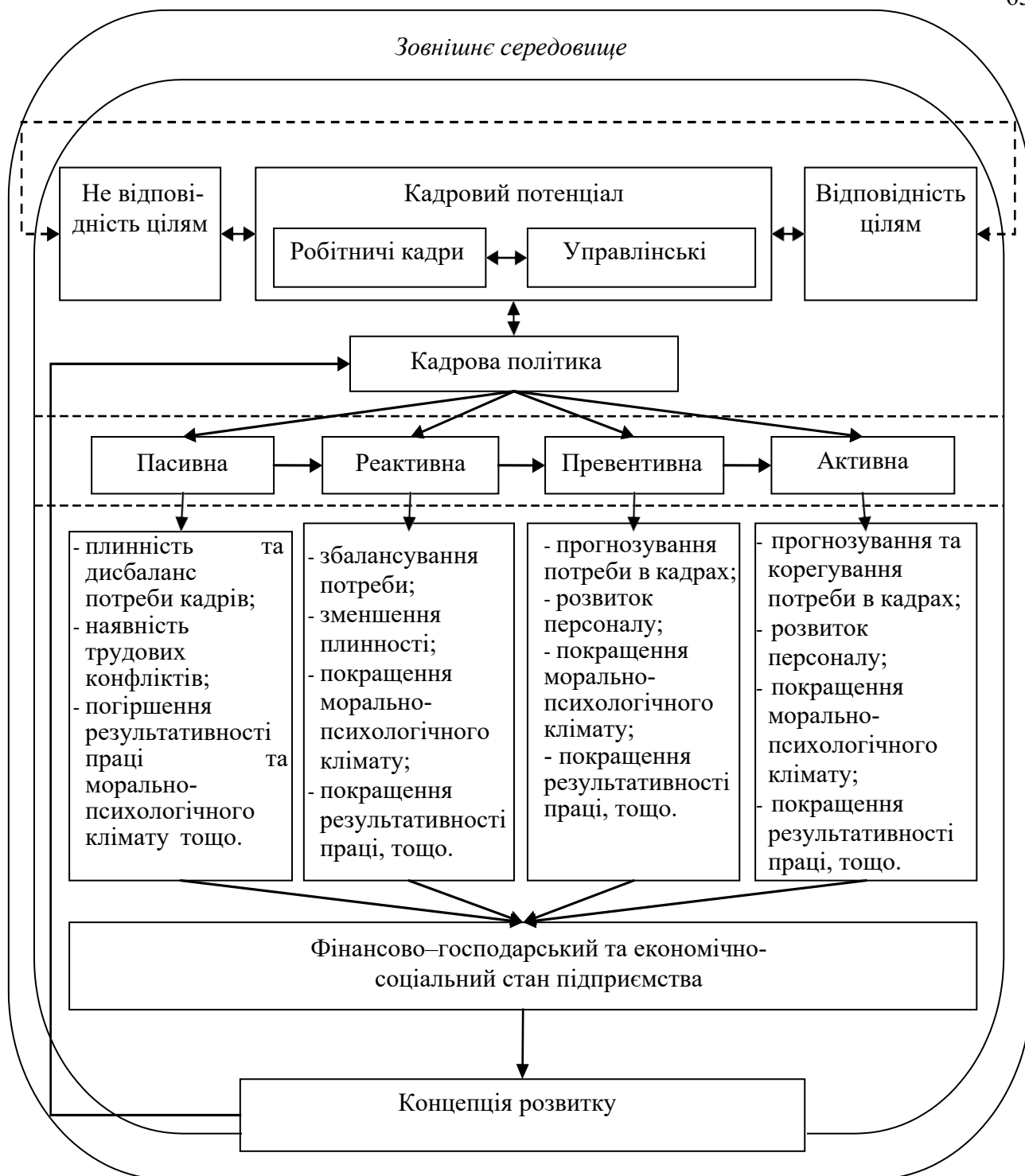


Рис. 3.2. Основи формування кадрової політики в підприємстві*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [55]

Тому для ефективного вирішення проблем, пов'язаних із формуванням та використанням персоналу в підприємницьких структурах, необхідно вдосконалити управління персоналом на підприємствах.

Поступова реалізація кадрового плану є основою для прогнозування потреби в персоналі. При впровадженні кадрового плану та розробці його альтернатив важливо враховувати склад персоналу підрозділу і тенденції його

змін. Кадрове планування повинно відповідати актуальним цілям та завданням організації, а також її стратегії розвитку.

Кожен етап, передбачений кадровим планом, має конкретні витрати, тому особливу увагу варто приділити ресурсному забезпеченню підприємства.

У реальних умовах підприємствам слід застосовувати ефективні методи для впровадження плану персоналу, зокрема: правильний підбір та розміщення персоналу з урахуванням професійних і особистих якостей, які відповідають вимогам посад; надання можливості для професійного розвитку; проведення атестації та оцінки працівників підприємства; мобільність кадрів; подальший кар'єрний ріст тощо [47].

На всіх етапах планування персоналу важливо здійснювати контроль і виявляти відхилення в процесі. Якщо виявлені недоліки плану, їх слід переглянути та коригувати, враховуючи зміни внутрішніх і зовнішніх чинників.

Для досягнення результату необхідно враховувати сучасні тенденції. Одним із ефективних підходів є застосування проєктної діяльності на підприємстві, що є новим стандартом у процесі управління персоналом.

Повертаючись до другого напрямку удосконалення управління, варто звернути увагу на впровадження саме українських програм, оскільки вони найбільше відповідають національним вимогам, зокрема державним стандартам, законам та нормативам.

Однією з компаній, яка заслуговує уваги, є JSolutions. Це українська група розробників, експертів та консультантів у різних сферах інформаційних технологій і управління бізнесом. Сьогодні рішення JSolutions активно використовують багато бізнес-організацій.

JSolutions – це хмарна система для автоматизації управлінських і облікових завдань підприємств [47]. Вона дозволяє не тільки повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й значно знижувати витрати на користування системою.

Зниження загальних витрат на володіння програмним забезпеченням стало можливим завдяки здатності системи працювати на різних операційних системах (Linux, Ubuntu, Windows, MacOS, Android), використанню програм,

що умовно не потребують оплати (OpenOffice, LibreOffice), а також завдяки застосуванню різних СКБД для обробки даних, таких як Oracle чи PostgreSQL.

Система має здатність інтегруватися з різноманітним обладнанням і може функціонувати на різних апаратних платформах [47].

У нашому випадку необхідно впровадити систему управління персоналом. Для цього встановлюється модуль "Персонал", що передбачає комплексний підхід до розробки. Такий варіант дозволяє повністю автоматизувати всі процеси компанії, пов'язані з управлінням кадрів.

Використання цієї системи значно покращує продуктивність та якість роботи відділу кадрів, зокрема в таких аспектах, як підбір персоналу, мотивація та підвищення кваліфікації.

Система управління персоналом jSolutions використовує хмарні технології, що забезпечує можливість роботи як в офісі, так і віддалено.

Ця система має великий спектр функцій, що дозволяє автоматизувати основні процеси роботи відділу кадрів:

Підбір персоналу: ведення обліку всіх наявних вакансій, з вказівкою кількості кандидатів на кожну посаду; заповнення анкет потенційними працівниками з можливістю їх друку; формування списку кандидатів відповідно до заданих критеріїв; автоматизація процесу прийому на роботу на основі вже наявних резюме в базі даних.

HRM: ведення обліку штрафних санкцій і винагород; можливість інтеграції з системою управління доступом за допомогою електронних перепусток (карток, браслетів) [47].

Кадровий облік передбачає розробку штатного розкладу, в якому зазначаються умови прийому на роботу, схема робочого процесу, розмір посадового окладу, ставки та її склад, а також інші необхідні дані; ведення особових рахунків працівників; облік різних типів стажу, включаючи загальний трудовий досвід та пільги, що надаються працівникам; контроль за всіма переміщеннями персоналу та своєчасне оновлення штатного розкладу на визначену дату; створення шаблонів стандартних наказів для компанії та їх

подальша адаптація для конкретних випадків, таких як прийом на роботу, звільнення, переведення між підрозділами, підвищення, відпустка тощо; можливість створення наказів у текстовому форматі або в стандартних формах (наприклад, для відпустки); здійснення переміщення працівників як в межах окремих підрозділів, так і між компанією та її структурними підрозділами, оформлення документів на прийом на роботу, звільнення, надання відпусток та інші зміни в кадрах.

Інформація про персонал автоматично фіксується в історії призначень та переміщень, що зберігається та завжди доступна для перегляду в системі; формування табеля робочого часу з урахуванням лікарняних, відпусток та святкових днів; облік даних щодо освіти, підвищення кваліфікації, навчання та атестацій працівників разом з відповідними документами; ведення обліку військовозобов'язаних, вказуючи їх звання, категорію та посаду.

До додаткових функцій системи відноситься можливість отримання даних за різними напрямками роботи з персоналом шляхом зручного відбору співробітників за визначеними критеріями; налаштування доступу до окремих розділів та записів, а також до дій користувачів; використання єдиної бази даних для всіх підприємств, що розташовані в різних регіонах України [47].

Система управління персоналом інтегрована в єдиний інформаційний простір разом з іншими рішеннями jSolutions. Зокрема, вона взаємодіє з модулем «Управління доступом», що дозволяє здійснювати облік робочого часу працівників, формувати таблиці, а також контролювати відвідування та переміщення співробітників. Крім того, система інтегрується з модулем «Заробітна плата», що забезпечує формування звітів та нарахування заробітної плати співробітникам.

Інформаційна система обліку персоналу є важливим інструментом для ефективного управління кадровими ресурсами компанії.

Ця система здатна обліковувати будь-яку кількість співробітників, що робить її універсальним рішенням як для великих підприємств, так і для представників малого та середнього бізнесу.

HR-відділ зможе працювати більш ефективно, зменшивши можливості для зловживань з боку працівників, а також значно зменшиться час, витрачений на діловодство (див. рис. 3.3) [47].



Рис. 3.3. Модулі управління підприємством та персоналом*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [47]

До впровадження можна рекомендувати програми, розроблені українськими спеціалістами, зокрема УБС та Бриз-Про. Вони спрямовані не тільки на бухгалтерський облік, але й на управління персоналом і кадрами, електронний документообіг, а також управління виробничими процесами на підприємствах різних форм власності. Ці програми дозволяють генерувати звіти та вести електронні картки працівників. Їх особливістю є інтеграція модулів в єдину базу, що забезпечує швидке і ефективне формування наказів щодо лікарняних або відпусток та нарахування виплат.

ІС-ПРО: Бюджет. Це українська ERP-система світового рівня, призначена для автоматизації обліку та управлінських процесів як на підприємствах, так і в бюджетних установах. Програмне забезпечення ISpro використовують понад 5000 організацій для оптимізації своїх облікових та управлінських процесів (див. рис. 3.4) [37].

Ці автоматизовані процеси є невід’ємною частиною діяльності сучасних підприємств. Вони являють собою поєднання передових технологій, кваліфікації фахівців та набутого досвіду.

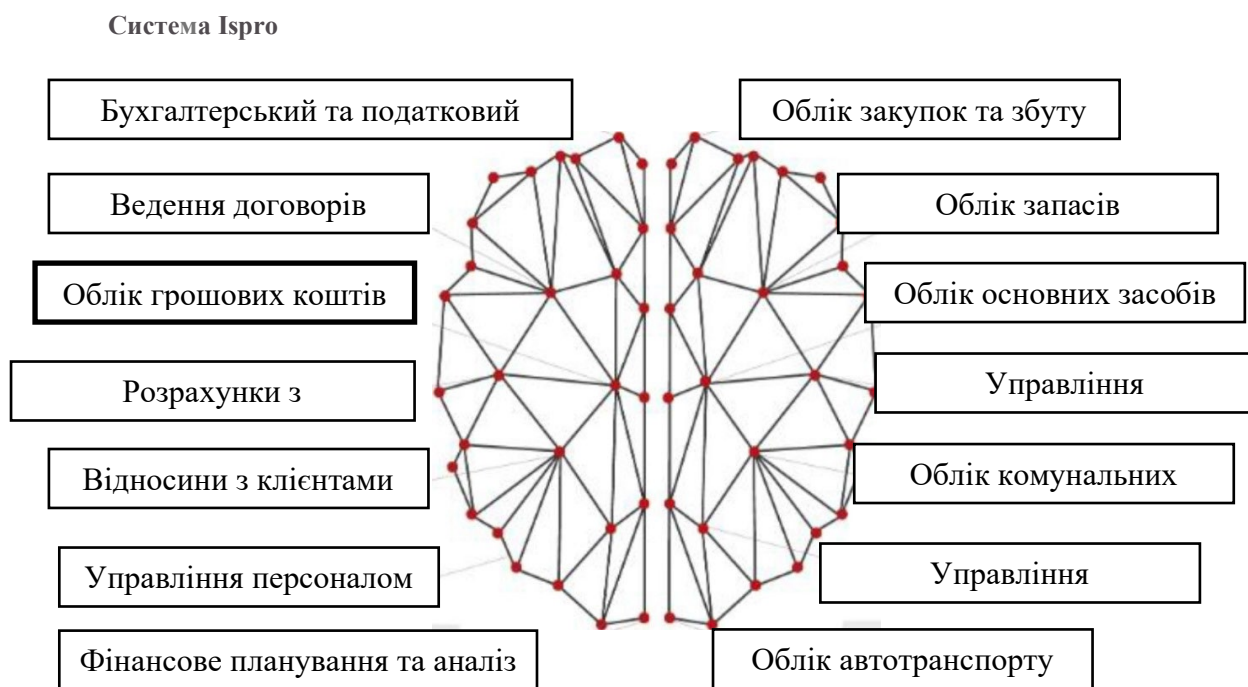


Рис. 3.4. Комплексна система модулів управління підприємством та персоналом*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [37]

Ці фактори разом із людським інтелектом безсумнівно призводять до досягнення успіху в управлінні кадрами та загальному розвитку компанії.

3.2 Сучасні методи організації системи навчання персоналу у ТОВ ТВК «Львівхолод»

Ринок освітніх послуг в Україні характеризується незбалансованістю та не відповідає вимогам щодо кваліфікованої робочої сили. Сучасна практика управління потенціалом персоналу в Україні не в повній мірі задовольняє потреби ринку праці.

У більшості підприємств відсутня ефективна система роботи з персоналом, зокрема, система оцінки можливостей працівників і професійного розвитку. У зв'язку з цим, є нагальна потреба в розробці нової економічної

стратегії розвитку персоналу та реалізації комплексу організаційно-структурних рішень.

Для усунення існуючих недоліків в управлінні кадрами необхідно здійснити планування розвитку персоналу. Це включає планування та оцінку змін у природному русі персоналу, а також посилення кадрового потенціалу та підвищення його конкурентоспроможності [50].

Задля забезпечення високоякісного професійного навчання працівників підприємства необхідно спершу розробити комплексну, добре структуровану та відповідну сучасним вимогам концепцію розвитку персоналу. Вона повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями ТОВ ТВК «Львівхолод» і бути невід'ємною частиною кадрової політики компанії.

Нормативно-правову основу для розробки цієї концепції складають Закони України «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», а також «Положення про професійне навчання робітників на підприємстві».

У рамках цієї Стратегії визначено пріоритетні завдання, які мають бути вирішені керівниками підприємств для створення належних умов для виробничого навчання: реформування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, модернізація форм і методів навчання з урахуванням особливостей галузі; зміна орієнтації системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань і формування вмінь, необхідних для виконання певних професійних обов'язків; розробка єдиної системи оцінювання знань, умінь і навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також створення критеріїв для відбору фахівців; впровадження безперервної системи професійного навчання кадрів.

З огляду на ці завдання можна визначити основні напрямки управління професійним розвитком персоналу на підприємствах (див. рис. 3.5).: прискорення процесу адаптації нових співробітників до умов роботи на підприємстві; поглиблене навчання працівників, які вже працюють на підприємстві або були переведені з інших галузей економічної діяльності чи компаній, з метою розвитку додаткових компетенцій, підвищення рівня квалі-

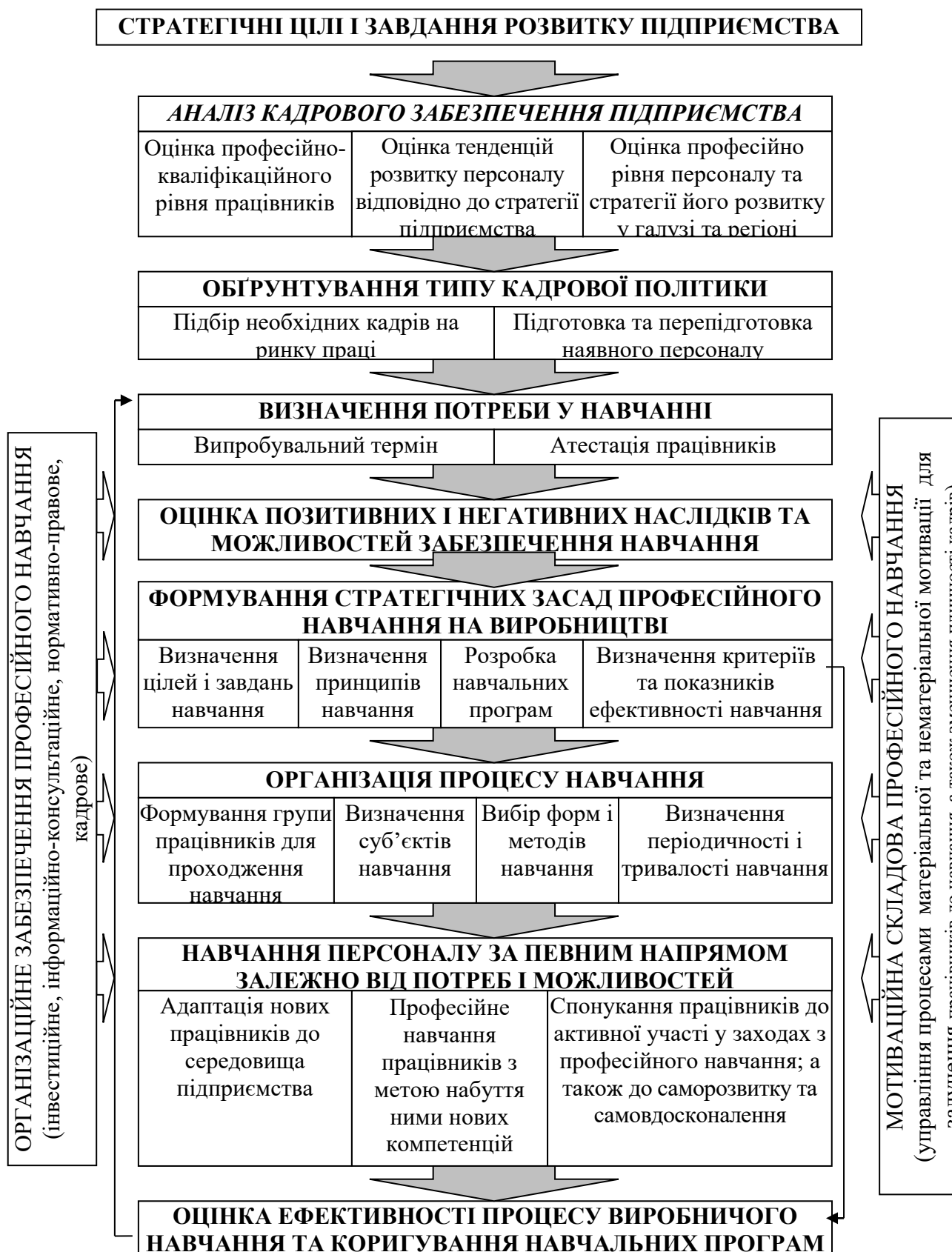


Рис. 3.5. Концептуальний підхід до процесу управління професійно-кваліфікаційним розвитком працівників ТОВ ТВК «Львівхолд»*

*Джерело: розроблено на основі вивчення наукових праць вчених [32]

фікації, створення можливостей для кар'єрного росту та максимальної реалізації їхнього трудового потенціалу. Цей напрямок безпосередньо пов'язаний із управлінням кар'єрою працівників; стимулюванням їх до саморозвитку, самовдосконалення та активної участі в програмах професійного навчання.

Перш ніж це здійснити, необхідно організувати ефективний процес підбору кадрів та атестації працівників, розробити стратегії щодо інвестиційного, інформаційно-консультаційного, нормативно-правового, кадрового та організаційного забезпечення професійного розвитку, а також зниження рівня плинності кадрів.

Адаптація нового працівника до специфіки та умов роботи підприємства є важливою складовою управління персоналом. Особливо це стосується молодого спеціаліста, який не має достатнього досвіду для виконання професійних завдань після завершення навчання.

Згідно з оцінкою керівників, такі працівники можуть почати ефективно виконувати свої функціональні обов'язки не раніше ніж через два місяці роботи, а у деяких випадках адаптація займає до року [37]. Щоб прискорити цей процес, варто вдосконалити існуючу на підприємстві систему обміну знаннями, яка дозволить досягти синергетичного ефекту від професійного навчання. Основною метою цієї системи є створення партнерських відносин між працівниками різних професійних і вікових груп та забезпечення умов для взаємного обміну знаннями і досвідом.

Наприклад, випускник університету, який почав працювати на підприємстві, активно долучається до цього обміну. Він знайомиться з особливостями виробничого процесу, отримує практичний досвід від старших колег. Водночас він вносить у колектив нові знання, передові технології та інші досягнення науково-технічного прогресу, здобуті під час навчання. Застосовуючи ці знання в роботі, молодий фахівець сприяє їх поширенню серед інших працівників (див. рис. 3.6).

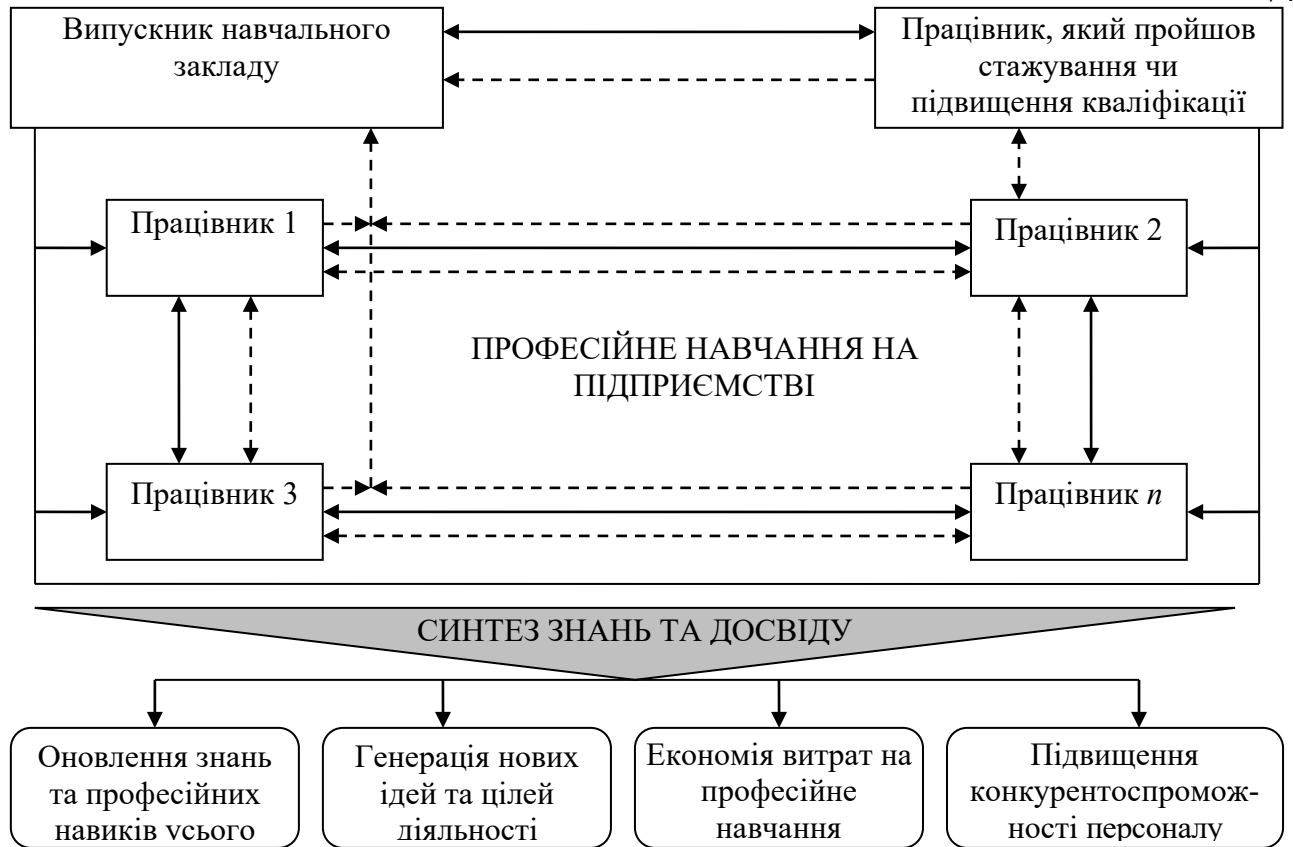


Рис. 3.6. Механізм дії синергетичного ефекту від професійного навчання у ТОВ ТВК «Львівхолод»

—→ — передача нових знань; ----→ — передача досвіду*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [34]

Подібний ефект буде досягнуто також через проходження курсів підвищення кваліфікації чи стажування для провідних спеціалістів, які вже працюють у гіпермаркеті. Поширюючи набуту ними інформацію серед усіх членів колективу, вони сприятимуть «осучасненню» робочих процесів і впровадженню «нового дихання» в діяльність підприємства.

Таким чином, головним завданням управління обміном новими знаннями є створення умов, при яких обмін необхідною інформацією буде здійснюватися на міжособистісному рівні (між окремими працівниками) та на рівні функціональних підрозділів і проектних груп, а також забезпечуватиметься постійне навчання співробітників [47].

Другим напрямом професійного розвитку працівників підприємства є: початкове навчання осіб певної професії з урахуванням їхнього виробничого досвіду, специфіки та сфери діяльності конкретного підприємства; навчання з метою забезпечення відповідності компетенцій працівника вимогам його

посади; підготовка до нових професій, необхідних для реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства; навчання для оновлення знань, які вже морально застаріли.

Впровадження цього напрямку потребує від керівництва підприємства вирішення завдання створення ефективної системи мотивованого навчання працівників. Цей аспект вимагає значної уваги, оскільки працівники галузі мають низьку схильність до професійного навчання та підвищення кваліфікації. Втім, на сьогодні кадрова стратегія ТОВ ТВК «Львівхолод» орієнтована, перш за все, на інвестування в розвиток власного персоналу та пошук уже кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

У цьому контексті необхідно адаптувати практику управління професійним розвитком персоналу до міжнародних стандартів та загальносвітових тенденцій.

Ми вважаємо, що сучасну систему професійного навчання на досліджуваному підприємстві слід будувати на принципах компетентнісного підходу, який активно застосовується в різних сферах економічної діяльності за кордоном і є найбільш прогресивним для забезпечення конкурентоспроможності персоналу. Цей підхід передбачає всебічну підготовку працівника не лише як професіонала, але й як особистості, повноправного члена колективу та суспільства.

Для практичного впровадження компетентнісного підходу необхідно удосконалити організаційні засади підготовки кадрів на основі провідних принципів професійного навчання, які з одного боку відповідають міжнародним стандартам, а з іншого – враховують специфіку та проблеми підприємств. Перелік цих принципів подано на рисунку 3.7.

Впровадження вказаних принципів на рівні підприємства сприятиме не тільки підвищенню якості виробничого навчання, але й дозволить залучити до нього велике коло співробітників, а також радикально оновити всю систему підготовки професійних кадрів в межах господарства. Це, у свою чергу, сприятиме суттєвому покращенню конкурентоспроможності працівників

підприємств та розвитку галузі на основі інноваційних підходів. Найбільш результативними методами обміну знаннями, здобуття та розвитку професійних навичок є стажування та наставництво [47].



Рис. 3.7. Провідні принципи формування сучасної системи професійного навчання у підприємстві*

* Джерело: розроблено на основі вивчення наукових досліджень вчених [30]

Наставництво передбачає надання індивідуального або групового керівництва досвідченими співробітниками новачкам чи групам новачків. Цей метод є особливо корисним для допомоги молодим працівникам в адаптації до специфічних умов підприємства, набутті необхідних професійних навичок і стабільного закріплення на робочих місцях. Він також є найбільш підходящим для використання на підприємствах, кадрові стратегії яких орієнтовані на випускників ВНЗ або коли немає можливості фінансувати інші форми навчання.

Для того, щоб наставництво стало ефективним на підприємствах, необхідно вжити такі заходи: розробити Положення про наставництво та методичні рекомендації щодо його організації; створити групи наставників з досвідчених працівників, зменшивши їх навантаження за основною професією; організувати обмін передовим досвідом між підприємствами на рівні галузі,

регіону та країни; забезпечити наставників курсами підвищення кваліфікації; стимулювати наставників додатковими винагородами за успіхи їх підопічних.

Наставництво в підприємстві повинно поєднуватися зі стажуванням.

Завдяки заходам, запропонованим у цьому механізмі, можна буде реалізувати основні принципи професійного навчання. Одним із важливих аспектів є впровадження нормативно-правових актів, які регулюватимуть відносини між адміністрацією підприємства та найманими працівниками в частині розвитку їх компетенцій.

З огляду на обмежені фінансові ресурси для професійного навчання, керівництву підприємств необхідно шукати можливості залучення додаткових фінансів з зовнішніх джерел (кошти інвесторів, працівників, держави). Важливо мотивувати працівників брати участь у тих формах навчання, які не вимагають значних витрат з боку підприємства (семінари, конференції, виставки науково-технічних досягнень).

Водночас, адміністрація підприємства має надати повну організаційну підтримку працівникам, які бажають отримати вищу освіту або пройти підвищення кваліфікації за власні кошти (надання відпустки збереженням зарплати, гнучкий графік роботи, часткове покриття витрат на навчання).

Управлінську діяльність слід спрямувати на створення сучасного навчально-методичного забезпечення процесу навчання, інтеграцію новітніх форм і методів (дистанційне, модульне, інтерактивне навчання тощо).

Висновки до III розділу

Ефективне управління персоналом підприємства ґрунтується на певних методологічних принципах, серед яких важливими є такі: підприємство забезпечує залучення необхідних трудових ресурсів для виконання завдань, що стоять перед ним, шляхом підбору та оптимального розподілу кадрів; організовує навчання співробітників з метою покращення їхнього розуміння задач та обов'язків, що ставляться перед ними, а також узгоджує професійні навички працівників із вимогами завдань; здійснює оцінку персоналу, враховуючи його ефективність у досягненні цілей компанії.

На практиці підприємствам слід застосовувати ефективні методи для реалізації кадрових планів, серед яких: раціональний підбір і розподіл персоналу з урахуванням професійних та особистісних характеристик, що відповідають вимогам посади; забезпечення можливостей для професійного розвитку; проведення атестацій та оцінки роботи працівників; стимулювання мобільності персоналу; можливості кар'єрного росту тощо. У процесі планування персоналу важливу роль відіграє функція контролю та виявлення відхилень від встановленого плану, що потребують коригування в разі зміни внутрішніх чи зовнішніх умов.

Аналіз теоретичних аспектів щодо розвитку персоналу, оцінка рівня кадрового забезпечення підприємства та розуміння важливості переходу до інноваційних моделей управління дозволяє зробити висновок, що стратегія управління персоналом повинна базуватися на таких ключових напрямках: підвищення якісних характеристик кадрів підприємства; удосконалення системи мотивації праці та професійної діяльності; покращення умов праці та соціального захисту співробітників; підвищення ефективності кадрової політики.

Одним з основних аспектів стратегії управління персоналом є удосконалення системи мотивації праці та покращення якості трудового життя. Цей напрямок передбачає досягнення таких цілей, як створення ефективних стимулів для самовдосконалення, кар'єрного розвитку, ініціативності та творчості; покращення матеріальних умов праці та забезпечення охорони здоров'я працівників.

Для забезпечення ефективного управління кар'єрою співробітників необхідно розробити чіткі механізми кадрових переміщень, визначити порядок заміщення посад і, головне, зафіксувати ці процеси у внутрішніх нормативних актах підприємства. Управління кар'єрою сприяє створенню умов для самореалізації працівників, їхнього професійного зростання та досягнення бажаного статусу. Раціональне формування персоналу та підвищення його

ефективності дозволяє підприємствам забезпечити оптимальні кадрові потреби для досягнення максимального прибутку при мінімальних витратах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на використанні новітніх процесів через інтеграцію інноваційних і інформаційних технологій, що вимагає постійного навчання як для керівників, так і для працівників. Вчені в своїх дослідженнях дедалі частіше підкреслюють ефективність та доцільність застосування найсучасніших методів організації праці на підприємствах. Використання таких управлінських методів дозволяє компанії налагоджувати трудову діяльність, створювати комфортні умови праці і формувати образ сучасної ефективної організації, а також забезпечує лідерство її керівників.

У рамках дослідження проведено загальний аналіз системи управління в підприємстві та виявлено низку проблем: організація планування та контролю виконання завдань співробітниками, набір нових працівників і їх подальший розвиток. Вивчаючи ці проблеми, важливо зазначити, що основна мета ТОВ ТВК «Львівхолод» — це підвищення ефективності роботи персоналу. Для досягнення цієї мети керівництву слід насамперед опановувати нові знання в галузі сучасного менеджменту, освоювати новітні технології через спеціалізовані курси і програми, а також ознайомлюватися з новими науковими дослідженнями в цій сфері. Це дозволить керівникам отримувати цінний досвід і бути в курсі останніх інновацій, які можна буде використовувати у своїй діяльності.

Таким чином, для вдосконалення механізму управління персоналом в умовах сучасного підприємства пропонується впровадження програм управління персоналом. Такий крок стане важливим внеском у розвиток компанії та її керівництва.

Особливо актуальними на сьогодні є хмарні технології, що забезпечують безпечне управління і зберігання даних організацій. Як приклад, можна згадати

програмне забезпечення українського розробника JSolution, яке має хмарну систему.

Для вирішення питання розвитку персоналу та залучення нових молодих спеціалістів рекомендується реалізувати проєкт навчання нових працівників з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Проєкт включатиме курси, тренінги та практичні навички від провідних фахівців компанії, що дозволить підвищити ефективність роботи та швидше підготувати нових співробітників до виконання своїх обов'язків. Це сприятиме швидкому поверненню інвестицій у вигляді доходів для компанії та дозволить молодим працівникам будувати успішну кар'єру. Такий підхід до управління персоналом має великий потенціал для розвитку організації в майбутньому, оскільки дозволяє максимально розкрити здібності працівників. У поєднанні з новітніми технологіями та грамотно побудованою системою мотивації цей підхід гарантовано призведе до успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2-ге вид. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371с.
4. Батрин Н. В. *Управління персоналом : навчальний посібник для студентів 1-го рівня (бакалаврів)*. Тернопіль : ЗУНУ. 2022. 108 с.
5. Білорус Т. В. *Управління персоналом : 800 + запитань та відповідей*. Київ : Ліра-К, 2021. 320 с.
6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник*. Чернівці : Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
7. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. *Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності*. 2022. Випуск III (87). С. 85 -96.
8. Горбовий А. Ю., Ліпич Л. Г., Степанюк О. М., Погорєловська І. Д. *Інноваційний менеджмент : навч. посіб.* 2-е вид. випр. і доп. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 223 с.
9. Грабар І. Г. *Економіка та менеджмент інноваційної діяльності : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 308 с.
10. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. *Менеджмент персоналу : навч. посібник (практикум)*. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
11. Денисенко М. П., Гречан А. П., Гаман М. В. *Провайдинг інновацій : підручник*. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 448 с.

12. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю., Максимюк Г. М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.
13. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник 2-е видання, переробл. і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Економіка та бізнес-інновації : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2023. 702 с.
16. Жук О. П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.
17. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
18. Зіновська С. І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя, 2019. 22 с.
19. Ізюмцева Н. В. Менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХІБС УБС НБУ, 2020. 140 с.
20. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
21. Керівництво Осло. Рекомендації щодо збору та аналізу даних стосовно інновацій. *Спільна публікація ОЕСР та Євростату* / пер. з англ. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 162 с.
22. Ковшун Н. Е. Аналіз та планування проектів : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 344 с.
23. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

24. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
25. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навчальний посібник / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина Н. В. Семенченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
26. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. М-во освіти і науки України. 2-ге вид., переоб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 308 с.
27. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ : ІЕП НАНУ, 2019. 254 с.
28. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1.С. 510–513.
29. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : Університетська книга, 2023. 590 с.
30. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М. О., 2019. 652 с.
31. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
32. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянко, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зєніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [За. заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
33. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
34. Менеджмент: навч. посіб. / [Г. Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю. В. Поканєвич, та ін.]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2020. 550 с.
35. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник. Харків : НТУ «ХП», 2018. 1025 с.

36. Офіційний сайт ТЗОВ ТВК «Львівхолод». URL:<https://www.lvivcold.com.ua/>
37. Пономаренко В. С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2018. 336 с.
38. Про оплату праці: Закон України: офіц. текст від 24 березня 1995р., №108/95-ВР.
39. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
40. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
41. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2018. №628. С.628–633 URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201374/98-104.htm>. (дата звернення 12.05.25).
42. Пуртов В. Ф. Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №16/ 2018. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/70.pdf (дата звернення: 16.05.2025)
43. Пучкова С. І. Інновації у практиці персоналом на сучасних підприємствах. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2118/1/>. (дата звернення 12.05.25)
44. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2(8). С. 88 -93.
45. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 103 -109.
46. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І.В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства.

Економічний форум. 2018. №1. С. 214-221.

47. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом : Практикум : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.
48. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с. : рис., табл.
49. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
50. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
51. Сучасні технології управління персоналом : [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2024. 144 с.
52. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(56), 2019. С. 187-197
53. Технології управління персоналом та рекрутинг: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання] / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2023. 146 с.
54. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу [Електронний ресурс]. URL:<http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/87520>.
55. Ткаченко А. М., Морщенко Т. С. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя : Вид-во Запорізької державної інженерної академії, 2018. 234 с.
56. Ткаченко А. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу : навчально-

методичний посібник для студентів ЗДІА з екон. Спец. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2019. 475 с.

57. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
58. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 607 с.
59. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
60. Черчик Л. М. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. Луцьк : СНУ імені Лесі Українки, 2019. 146 с.
61. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Бізнесінформ*. №5, 2019. С. 192 -196.
62. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навчально-методичний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022, 198 с.
63. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
64. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 152 -156.
65. HR-менеджмент : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.