



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І..
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розробка системи управління персоналом на підприємстві на прикладі
(на прикладі ТзОВ ТВК "Львівхолод")**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»
Кизима Артура Васильовича

Науковий керівник: _____ Живко Зінаїда Богданівна
доктор економічних наук, професор

Рецензент: _____ Фролова О.О.
директорка департаменту маркетингу «Львівхолод»

Львів – 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу

**Розробка системи управління персоналом на підприємстві на прикладі (на
прикладі ТзОВ ТВК "Львівхолод")**

Здобувача _____ Кизима А. В. _____ групи ММОА-21

Керівник роботи _____ Живко З.Б.

Консультанти _____

Рецензент _____ Фролова О.О.

Завідувач кафедри _____ Копитко В. І.

«___» лютого 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь _____ Магістр
 Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри менеджменту та
 міжнародного бізнесу
 _____ Копитко В. І.
 «___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кизимі Артуру Васильович

 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ **Розробка системи управління персоналом на підприємстві на прикладі (на прикладі ТзОВ ТВК "Львівхолод")**

Керівник роботи _____ Живко Зінаїда Богданівна

 доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від *30 травня 2025 року № 50*

2. Строк подання здобувачем роботи _____ *10 січня 2026 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 – теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства. Практичний розділ – аналіз господарської діяльності підприємства та системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод». Прогнозний розділ – шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод». Висновки. Список використаних джерел. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 Рис. 1.1 – 1.5 і табл. 1.1 – 1.5 – теоретико-методичні засади управління персоналом

Рис. 2.1 - 2.2 і табл. 2.1. – 2.5 – аналіз господарської діяльності підприємства та системи управління персоналом «Львівхолод».

Рис. 3.1 – 3.3 і табл. 3.1. – 3.4 – вдосконалення системи управління персоналом

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>плану роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>Листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

(підпис)

Кизима А. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Живко З.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кизима А. В. Розробка системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ ТВК «Львівхолод»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 111 сторінки, включаючи 14 таблиць, 10 рисунків.

Розглянуто теоретико-методичні, аналітичні та практичні аспекти управління персоналом на прикладі ТОВ ТВК «Львівхолод»; обґрунтовано сутність і зміст управління персоналом як ключової складової системи менеджменту, проаналізовано основні функції, принципи та методи кадрового менеджменту, а також розкрито підходи до формування ефективної системи управління персоналом організації.

Здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ ТВК «Львівхолод», досліджено фінансові результати підприємства, визначено сильні та слабкі сторони кадрової політики, виявлено недоліки у системі мотивації та розвитку персоналу.

Розроблено напрями вдосконалення системи управління персоналом, зокрема оптимізацію організаційної структури, запровадження сучасної системи навчання і розвитку кадрів, а також удосконалення мотиваційного механізму.

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

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, мотивація працівників, організаційна структура, розвиток персоналу, система навчання, кадровий резерв, ефективність управління, трудовий потенціал.

ANNOTATION

Kyzyma A. V. Development of a personnel management system at an enterprise (on the example of LLC TVK "Lvivholod"). Manuscript.

Research for the degree of Master of Science in Management (Organizational Management and Administration). Lviv, 2026.

The volume of the work is 111 pages, including 14 tables and 10 figures.

The theoretical, methodological, analytical and practical aspects of personnel management are considered using the example of LLC TVK "Lvivholod"; the essence and content of personnel management as a key component of the management system are substantiated, the main functions, principles and methods of personnel management are analyzed, and also reveals approaches to forming an effective personnel management system of the organization.

An analysis of the economic activities of LLC TVK "Lvivholod" was carried out, the financial results of the enterprise were studied, the strengths and weaknesses of the personnel policy were determined, and shortcomings in the system of motivation and personnel development were identified.

Directions for improving the personnel management system have been developed, in particular, optimizing the organizational structure, introducing a modern system of training and personnel development, as well as improving the motivational mechanism.

Key words: personnel management, personnel policy, employee motivation, organizational structure, personnel development, training system, personnel reserve, management efficiency, labor potential.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1 Теоретичний зміст і сутність управління персоналом організації.....	12
1.2 Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.....	22
1.3 Формування системи управління персоналом організації.....	28
Висновки до 1 розділу	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА	
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»	38
2.1 Характеристика основних показників господарської діяльності підприємства.....	38
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства.....	42
2.3 Характеристика системи управління персоналом підприємства.....	48
Висновки до 2 розділу	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»	61
3.1 Оптимізація організаційної структури управління як передумова підвищення ефективності системи управління персоналом.....	61
3.2 Запровадження системи навчання та розвитку персоналу підприємства.....	67
3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу	73
Висновки до 3 розділу	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. У сучасних умовах господарювання формування ефективної системи управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Актуальність цієї проблематики зумовлена необхідністю науково обґрунтованого підходу до вибору методів і принципів організації роботи з персоналом, що передбачає формування дієвих механізмів навчання, розвитку, мотивації та оцінювання працівників.

Для досягнення стратегічних цілей підприємства керівництву необхідно не лише чітко визначити пріоритети та напрями діяльності, а й забезпечити відповідність між управлінськими рішеннями та кадровим потенціалом. Ефективна система управління персоналом виступає інтеграційною ланкою між стратегічними завданнями підприємства й трудовою діяльністю кожного працівника. Саме завдяки її раціональному формуванню забезпечується узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей, підвищується рівень трудової мотивації та відповідальності, а також формується усвідомлення працівниками власної ролі й значущості у досягненні загальних результатів діяльності підприємства.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке є однією з ключових складових системи управління підприємством. Від якості організації кадрової роботи залежить здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень продуктивності праці, формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей.

Проблема формування та вдосконалення системи управління персоналом є багатогранною, адже охоплює як науково-методичні, так і практичні аспекти. З наукової точки зору вона передбачає пошук оптимального поєднання класичних і сучасних підходів до управління людськими ресурсами,

використання інструментів HR-аналітики, мотивації, оцінювання та розвитку компетенцій персоналу. З практичної точки зору важливим є розроблення такої системи управління, яка б відповідала специфіці діяльності конкретного підприємства, сприяла підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Історичний аспект проблеми полягає у трансформації підходів до управління персоналом – від адміністративно-командних методів до сучасної концепції управління людським капіталом, що розглядає працівника як головний стратегічний ресурс організації.

На прикладі діяльності ТзОВ ТВК «Львівхолод» дослідження питання розробки системи управління персоналом має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі, де якість обслуговування клієнтів та ефективність роботи персоналу є визначальними факторами успіху. Удосконалення системи управління персоналом на цьому підприємстві дозволить підвищити рівень мотивації працівників, зменшити плинність кадрів, оптимізувати організаційну структуру та покращити загальні показники діяльності компанії.

Таким чином, розробка системи управління персоналом на прикладі ТзОВ ТВК «Львівхолод» має не лише науково-практичну цінність, але й вагоме прикладне значення, оскільки результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом у підприємствах торгівлі загалом.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Суттєвий внесок у розроблення теоретичних і методологічних засад системи управління персоналом зробили зарубіжні науковці, серед яких Н. Блум, К. Роулі, В. Гаррі, А. Наджиб, П. Д. Такер, Д. Г. Товкач, А. Монтегю, В. Ф. Кашіо, Д. Карпентер, Р. Скотт. У їхніх працях розглянуто ключові аспекти стратегічного управління персоналом, формування організаційної культури, підвищення мотивації працівників та впровадження інноваційних HR-технологій. Зокрема, дослідження цих учених спрямовані на розкриття зв'язку між ефективністю

управління людськими ресурсами та загальною результативністю діяльності підприємства.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували проблеми організації та розвитку систем управління персоналом, варто відзначити Глущенко А., Живко З.Б., Крушельницька О.В., Прохоровська С.А., Череп А.В. та інших. У їхніх роботах проаналізовано сутність, функції та структуру системи управління персоналом, визначено її роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності підприємства, а також обґрунтовано методи оцінювання ефективності кадрової політики.

Загалом, у наукових дослідженнях представлено різноманітні підходи до трактування поняття «система управління персоналом», що охоплює стратегічні, функціональні, соціально-психологічні та інноваційні аспекти. Проте, незважаючи на значну кількість теоретичних і прикладних праць, низка питань залишається дискусійною – зокрема, адаптація класичних моделей HR-менеджменту до умов українських підприємств, формування ефективних механізмів мотивації персоналу в торговельній сфері, а також оцінка впливу кадрових стратегій на конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТВК “Львівхолод” – одне з провідних підприємств торговельної сфери Західного регіону України, діяльність якого охоплює розвиток мережі супермаркетів, організацію логістичних процесів і забезпечення споживачів широким асортиментом товарів повсякденного попиту.

Предметом дослідження виступає система управління персоналом на підприємстві, що включає сукупність принципів, методів, форм і механізмів організації, мотивації, розвитку та оцінювання трудових ресурсів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та реалізацію його стратегічних цілей.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є здійснення теоретико-методологічного аналізу та практичне дослідження процесу формування системи управління персоналом на підприємстві ТОВ ТВК “Львівхолод”, а також визначення впливу ефективно побудованої системи управління

персоналом на результативність діяльності організації та продуктивність працівників.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

– розкрити теоретико-методичні основи управління персоналом як ключового елемента системи менеджменту організації.

– дослідити сутність, структуру та функціональні особливості персоналу підприємства, його роль у забезпеченні ефективності діяльності організації.

– проаналізувати сучасні підходи, принципи та методи управління персоналом, а також охарактеризувати значення кадрової політики у формуванні людського капіталу.

– провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану ТОВ ТВК «Львівхолод» на основі статистичних та звітних даних за останні роки.

– здійснити оцінку кадрового потенціалу та діючої системи управління персоналом підприємства, виявити її переваги, недоліки та проблемні аспекти.

– обґрунтувати напрями удосконалення організаційної структури управління з метою підвищення ефективності кадрової політики.

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи професійного навчання та розвитку працівників, зокрема через запровадження індивідуальних карт професійного розвитку.

– запропонувати механізми підвищення мотивації персоналу, орієнтовані на поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури та формування кадрового резерву.

– узагальнити результати дослідження та визначити стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства..

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів, зокрема: теоретичні – порівняльний аналіз наукової літератури, класифікація, систематизація, узагальнення, аналіз і синтез; та емпіричні – метод порівняння, що дозволив оцінити особливості системи управління персоналом на ТОВ ТВК «Львівхолод».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичний зміст і сутність управління персоналом організації

У сучасній науковій літературі та управлінській практиці персонал організації традиційно розглядається як найбільш складний та водночас найцінніший об'єкт управління. Це зумовлено специфічними характеристиками людини як елемента організаційної системи: на відміну від матеріально-технічних або фінансових ресурсів, персонал володіє свідомістю, здатністю до критичного мислення, емоційного реагування та самостійного прийняття рішень. Працівники не лише сприймають управлінські впливи, а й активно оцінюють їх, формуючи зворотний зв'язок у системі «керівництво – персонал». Саме ця двостороння взаємодія створює динамічний характер управління людськими ресурсами, що потребує від керівників високого рівня професіоналізму, етичності та комунікативної компетентності.

Разом із тим персонал організації розглядається як стратегічний ресурс і ключовий чинник її розвитку, адже саме людський потенціал визначає ефективність функціонування організації, її здатність до інновацій, адаптації та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифровізації, автоматизації та стрімкого науково-технічного прогресу значення персоналу не лише не зменшується, а навпаки – зростає, оскільки саме працівники є основною рушійною силою освоєння, впровадження та ефективного використання нових технологій.

Таким чином, управління персоналом у сучасній організації необхідно розглядати як складну, багатовимірну систему цілеспрямованих дій, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та його сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Варто наголосити, що персонал як специфічний вид капіталу організації характеризується низкою відмінних рис, які визначають особливості управлінських процесів у цій сфері [10].

По-перше, персонал виступає активним об'єктом управління, що зумовлено наявністю у кожного працівника власних потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій та мотивів поведінки. Будь-який управлінський вплив сприймається працівниками крізь призму їхніх індивідуальних очікувань та особистісних цілей. За певних обставин це може зумовлювати недостатню результативність виконання завдань, опір змінам чи навіть відкритий супротив управлінським рішенням, якщо вони суперечать внутрішнім переконанням або інтересам працівників.

По-друге, у процесі управління персоналом задіяні керівники всіх рівнів організаційної ієрархії – від лінійних менеджерів до вищого управлінського складу, а також спеціалізовані кадрові та аналітичні служби. Така багаторівнева участь може спричинити розбіжності у підходах, конфлікти цілей, дублювання функцій або суперечності інтересів, що потребує чіткої координації управлінських дій і дотримання єдиної кадрової політики.

По-третє, специфіка управління персоналом полягає також у тому, що керівники, фахівці та службовці водночас виступають не лише суб'єктами, а й об'єктами управління. Вони самі належать до складу персоналу організації, що ускладнює процес ухвалення управлінських рішень та підвищує ризик виникнення внутрішніх протиріч, психологічної напруги й конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Отже, зазначені особливості свідчать про складний, багатогранний характер управління персоналом, що потребує комплексного підходу, високого рівня управлінської культури та застосування сучасних методів мотивації, комунікації й розвитку людського капіталу.

Розглядаючи підходи сучасних науковців до визначення сутності поняття «управління персоналом», доцільно узагальнити їхні трактування, що відображають різні наукові школи, концепції та акценти у вивченні цього феномена. Підсумкові результати аналізу подано у таблиці 1.1.

Підходи до трактування поняття «управління персоналом»*

№	Автор	Визначення
1	[10]	Управління персоналом трактується як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що спрямовані на забезпечення ефективності трудової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
2	[8]	Управління персоналом розглядається як процес формування, спрямування і підтримки мотиваційних установок працівників відповідно до цілей і завдань, визначених організацією
3	[17]	Управління персоналом визначається як сфера управлінської діяльності, що охоплює визначення потреби в кадрах, їх залучення, адаптацію, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, розроблення політики винагород і соціальних гарантій, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
4	[22]	Управління персоналом — це система економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на забезпечення ефективності трудової діяльності та конкурентоздатності організації.
5	[40]	Управління персоналом трактується як забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які виконують визначені виробничі функції; ефективність управління при цьому оцінюється за ступенем досягнення спільних організаційних цілей
6	[51]	Управління персоналом — це комплексна діяльність, що включає визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також політику оплати праці, соціальних послуг і управління витратами на персонал
7	[52]	Управління персоналом визначається як сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії, спрямованих на формування, розвиток і ефективну діяльність персоналу організації, що реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів і видів управлінської діяльності.
8	[56]	Управління персоналом — це скоординована система заходів, спрямована на формування та ефективне використання трудового потенціалу працівників у складних ієрархічних організаційних структурах
9	[67]	Управління персоналом розглядається як організований процес впливу на поведінку людей, який передбачає пошук, формування, розподіл і використання робочої сили, створення ідеології найманої праці та функціонування цілісної системи управління людськими ресурсами.

*Джерело: [8], [10], [17], [22], [40], [51], [52], [56], [67]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасні підходи до визначення поняття «управління персоналом» охоплюють широкий спектр аспектів – від економічного й організаційного до соціально-психологічного та стратегічного. Більшість авторів акцентує на тому, що управління персоналом є системою цілеспрямованих дій, покликаною забезпечити ефективне функціонування трудового потенціалу організації, його розвиток і мотивацію відповідно до стратегічних завдань підприємства.

Отже, узагальнюючи результати проведеного теоретичного аналізу, можна виокремити основні концепції та наукові школи управління персоналом, що відображають еволюцію поглядів на роль людини в організації та особливості управлінського впливу [65].

Використання трудових ресурсів (школа наукового менеджменту) – базується на ідеях Ф. Тейлора, Г. Ганта, Ф. і Л. Гілбретів. Центральною ланкою цієї концепції є праця людини як продуктивний ресурс, а не сама людина з її індивідуальними особливостями. Основна увага приділяється раціоналізації трудових процесів, нормуванню праці, підвищенню її продуктивності та економічній ефективності:

– управління персоналом – концепція, що спирається на теорію бюрократичної організації М. Вебера та принципи адміністративної школи А. Файоля. Людина в цій системі розглядається насамперед через її формальну роль в організації, посаду, функціональні обов'язки й дисципліну. Такий підхід орієнтований на підтримання стабільності, ієрархічного порядку та чіткого підпорядкування в управлінській структурі;

– управління людськими ресурсами – сучасніша концепція, що визнає людину ключовим і водночас обмеженим ресурсом, який потребує раціонального використання та відтворення. Вона базується на розумінні працівника як багатовимірної особистості, діяльність якої визначається професійною функцією, соціальними відносинами та психофізіологічним станом. Цей підхід поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти управління;

– управління людиною – гуманістична концепція, що розглядає людину як центральний об'єкт управління і джерело організаційного розвитку. Основна увага приділяється розкриттю потенціалу працівника, його залученню до прийняття рішень, підвищенню мотивації, задоволеності працею та формуванню партнерських відносин у системі «керівник – працівник»;

– управління людським капіталом – найновіший етап розвитку управлінських поглядів, який розглядає працівника як носія інтелектуального,

професійного й соціального потенціалу, що визначає конкурентоспроможність не лише організації, а й держави в цілому. Людський капітал трактується як сукупність знань, навичок, умінь, компетенцій, стану здоров'я, цінностей і середовища діяльності, які мають економічну цінність та підлягають інвестуванню і розвитку.

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом демонструє поступовий перехід від вузького, технократичного бачення людини як елемента виробничого процесу до сучасного розуміння її як носія стратегічного потенціалу розвитку організації, де провідну роль відіграють знання, творчість та інноваційність працівників.

Як показують результати проведеного аналізу, теорія управління персоналом пройшла тривалий і складний шлях становлення та розвитку. У процесі еволюції вона поступово відійшла від технократичного, суто виробничого сприйняття працівника як елемента системи до «людиноцентричної» парадигми управління, у межах якої головною цінністю виступає людина, її потенціал, мотивація та здатність до самореалізації в організації.

На сучасному етапі в науковій літературі виокремлюють два узагальнені підходи до формування парадигм управління персоналом – класичний та сучасний. Їхнє порівняння дає змогу глибше усвідомити сутність і зміст управлінської діяльності у сфері роботи з персоналом, а також визначити тенденції трансформації управлінських концепцій у контексті соціально-економічних змін.

Для забезпечення цілісного теоретичного аналізу доцільно розглянути основні парадигми науки управління персоналом, які відображають різні етапи еволюції управлінських підходів, методів і ціннісних орієнтирів. Узагальнені результати систематизації цих підходів подано в таблиці 1.2.

Варто наголосити, що становлення та розвиток науки управління персоналом відбувалися у тісному взаємозв'язку з еволюцією загальної теорії менеджменту, оскільки обидві науки мають спільне методологічне підґрунтя, подібні закономірності розвитку та взаємопов'язані цілі.

Парадигми науки управління персоналом*

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
1	2	3
Активи фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний, грошовий капітал та людські ресурси як ключовий актив організації
Витрати на персонал	Розглядаються як поточні витрати	Розглядаються як довгострокові інвестиції у розвиток людського капіталу
Залучення персоналу	Основний інструмент – грошові стимули	Активний пошук, цілеспрямована реклама, соціальні гарантії, пільги, формування позитивного іміджу роботодавця, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімізовані або відсутні	Оцінюються за принципом «витрати – вигоди» з урахуванням майбутнього потенціалу працівника та соціального ефекту
Форми навчання	Переважає на робочому місці, вузькоспеціалізовані програми	Різноманітні форми навчання – від корпоративного до академічного, розвиток загальних компетентностей і крос-функціональних навичок
Соціальна інфраструктура	Відсутня або мінімальна	Формується з урахуванням соціального ефекту: програми добробуту, корпоративна культура, соціальна підтримка працівників
Стиль керівництва у фірмі	Переважає авторитарний, орієнтований на контроль	Гуманістичний, демократичний, ситуативний, із застосуванням цільового управління та індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з уявлення «людина – придатак машини»	Гнучка організація праці з урахуванням професійних і особистісних характеристик працівників
Регламентація дій працівника	Жорстко регламентована система	Різні ступені свободи дій залежно від специфіки завдань та індивідуальних особливостей працівника
Мотивація до праці	Матеріальні стимули, покарання, адміністративний тиск	Поєднання матеріальних, морально-психологічних та соціальних мотиваторів, розвиток залученості
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий, орієнтований на оперативні завдання	Довгостроковий, стратегічний – від кар'єрного зростання до життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Облікові, адміністративні	Інтегрована система управління персоналом із переважанням аналітичних, стратегічних, консультативних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні, на засадах протистояння	Партнерські, компромісні, засновані на соціальному діалозі
Оцінка ефективності персоналу	Переважає економічними показниками продуктивності	Комплексна оцінка, що включає соціально-економічні критерії, рівень задоволеності працею та якість трудового життя

*Джерело: складено автором на основі [2; 80].

Така паралельність простежується як на рівні теоретичних засад, так і в практичному застосуванні управлінських інструментів. Відтак логічно припустити, що й подальший розвиток теорії та практики управління персоналом здійснюватиметься синхронно з трансформаціями науки менеджменту, адаптуючись до нових соціально-економічних і технологічних умов.

На сучасному етапі еволюції менеджменту простежується вплив кількох ключових концепцій, які формують інноваційне підґрунтя для розвитку управлінських процесів загалом і управління персоналом зокрема [1]:

1. Концепція цифрової економіки – визначає перехід до управління, заснованого на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. У контексті управління персоналом це передбачає розвиток цифрових компетентностей, дистанційних форм зайнятості, впровадження HR-аналітики та електронних систем управління людськими ресурсами.

2. Концепція MBO (Management By Objectives – управління за цілями) – передбачає орієнтацію всієї організаційної діяльності на досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Її впровадження у сфері управління персоналом сприяє чіткому визначенню цілей працівників, підвищенню їхньої відповідальності за результати роботи, розвитку самоменеджменту й узгодженню особистих і корпоративних інтересів.

3. Концепція MBQ (Management By Quality – управління за якістю) – базується на ідеї комплексного управління якістю всіх процесів організації, у тому числі трудових. Вона акцентує увагу на ролі персоналу як носія культури якості, орієнтованого на постійне вдосконалення, командну роботу та задоволення потреб споживачів.

Таким чином, сучасний етап розвитку науки управління персоналом відбувається під впливом загальносвітових тенденцій менеджменту, що визначають його цифровізацію, орієнтацію на результати та якість, а також формування нової парадигми управління людським потенціалом як ключового чинника конкурентних переваг організацій у глобальному середовищі.

Відповідно, можна стверджувати, що подальший розвиток науки управління персоналом відбуватиметься під впливом зазначених концепцій сучасного менеджменту, адже вони визначають стратегічні орієнтири для удосконалення систем управління людськими ресурсами в умовах динамічного середовища.

Водночас, сучасна теорія управління персоналом спирається на певні базові принципи, що відображають зміни у підходах до взаємодії між працівником та організацією, зростання ролі людського капіталу і гуманізацію управлінських процесів [25]. До ключових із них належать:

1. Концепція управління за цілями (Management by Objectives) – передбачає чітке формулювання цілей для всіх рівнів управління та кожного працівника, забезпечуючи узгодженість їхніх дій із місією, стратегією та загальними завданнями організації. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності, результативності та прозорості у процесі досягнення цілей.

2. Управління, засноване на довірі та самоконтролі – базується на принципах японського менеджменту і передбачає взаємну довіру між керівником і працівником, що забезпечує високий рівень делегування повноважень, ініціативності та відповідальності персоналу за прийняті рішення.

3. Керівництво через повагу до працівників – вимагає від керівництва відмови від символів статусу та авторитарних форм впливу, створюючи сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, що сприяє формуванню партнерських відносин та підвищенню мотивації до праці.

4. Орієнтація на перманентний розвиток працівників – передбачає безперервне вдосконалення знань, навичок і компетентностей персоналу, підтримку професійного та особистісного росту працівників як передумови конкурентоспроможності організації.

Зазначені принципи становлять методологічне підґрунтя сучасних підходів до управління персоналом, що поєднують стратегічну орієнтацію, гуманістичний зміст та інноваційні інструменти менеджменту. Їхню узагальнену характеристику подано на рис. 1.1, де систематизовано основні принципи, що визначають підходи до управління персоналом у сучасних організаціях.

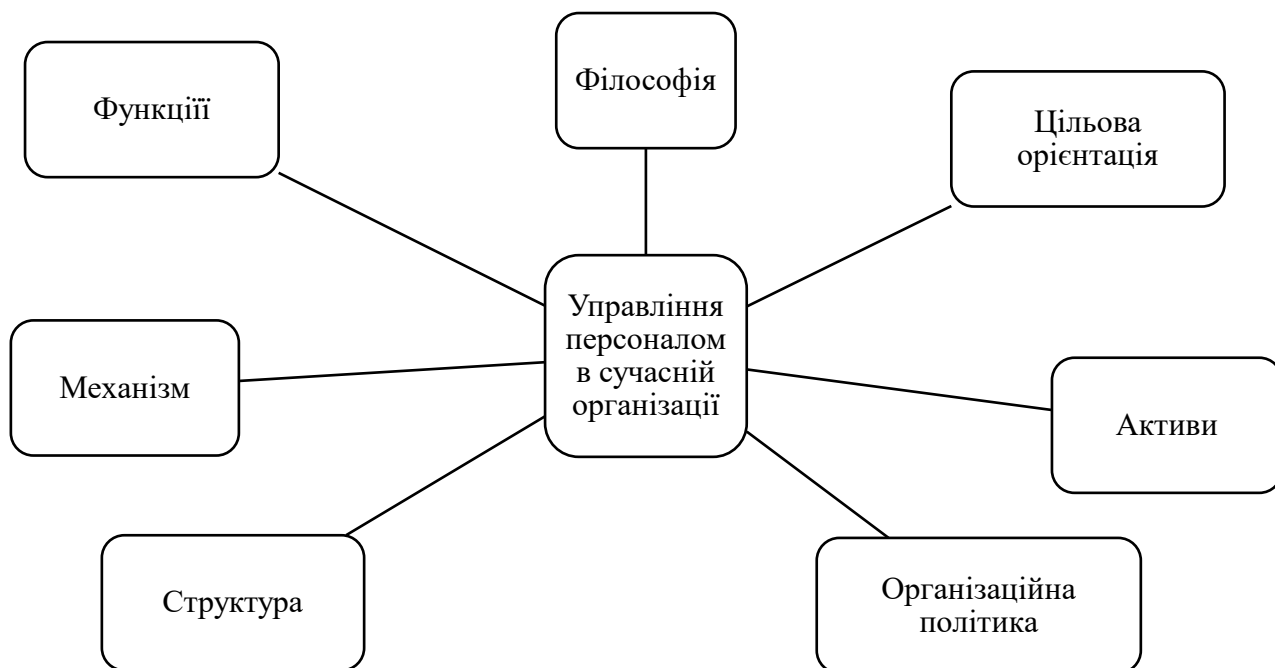


Рис. 1.1. Принципи, які описують підходи до управління персоналом в сучасних організаціях*

*Джерело: складено автором на основі [18; 60].

Як показано на рис. 1.1., управління персоналом у сучасній організації ґрунтується на унітарній філософії, де людські ресурси розглядаються як найвища цінність, а не як витратний елемент виробничої системи. Основна цільова орієнтація полягає у досягненні високої якості продукції, робіт чи послуг при раціональному використанні ресурсів, що забезпечується завдяки залученню, розвитку та мотивації персоналу.

У сучасних організаціях людський капітал трактується у широкому сенсі — як сукупність знань, навичок, компетенцій, здоров'я, креативності та соціальної відповідальності працівників. Організаційна політика при цьому формується на основі участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень, що підвищує рівень їхньої залученості та лояльності.

Структура управління набуває рис гнучкості, адаптивності й орієнтації на результат, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У функціональному аспекті, поряд із традиційними напрямками (підбір, оцінювання, стимулювання, розвиток), зростає роль управління знаннями та управління здібностями, які стають ключовими чинниками формування конкурентних переваг організації.

Оснoву сучасного механізму управління персоналом становить стратегічний підхід, де управлінські функції поступово переходять від спеціалізованих кадрових служб до лінійних менеджерів, які безпосередньо взаємодіють із персоналом, забезпечуючи інтеграцію кадрових процесів у загальну стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, сучасна парадигма управління персоналом передбачає не лише адміністративний вплив, а й створення умов для розвитку, самореалізації та партнерства, що є запорукою стійкого розвитку організації у довгостроковій перспективі.

Отже, сучасна теорія управління персоналом базується на усвідомленні того, що працівники є головною стратегічною цінністю, активом і капіталом організації. Саме людський капітал, як носій знань, компетенцій, досвіду та творчого потенціалу, виступає вирішальним чинником конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише раціональне використання трудових ресурсів, а й постійний розвиток, удосконалення та самореалізацію працівників, створення сприятливих умов для підвищення їхньої кваліфікації, мотивації та залученості. Такий підхід формує інтелектуальний і соціальний потенціал організації, який забезпечує її стабільне функціонування та розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

Враховуючи наведені підходи, можна стверджувати, що головна мета управління персоналом полягає у формуванні, збереженні та розвитку людського капіталу організації, а також у забезпеченні його найповнішої реалізації в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Відповідно, управління персоналом доцільно трактувати як систему принципів, механізмів, методів та інструментів впливу на працівників, спрямовану на ефективну взаємодію між ними та організацією в контексті реалізації її місії, цілей і завдань. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства, що є ключовою умовою сталого розвитку сучасних організацій.

Отже, сучасна теорія управління персоналом базується на усвідомленні того, що працівники є головною стратегічною цінністю, активом і капіталом організації. Саме людський капітал, як носій знань, компетенцій, досвіду та творчого потенціалу, виступає вирішальним чинником конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

1.2 Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Як показав проведений теоретичний аналіз, сутність сучасної системи управління персоналом полягає у розгляді людей як основної цінності організації, її стратегічного активу та ключового чинника конкурентної переваги.

Персонал потребує постійного розвитку, вдосконалення та підтримки, що дозволяє ефективно реалізовувати цілі організації та підвищувати її результативність у довгостроковій перспективі.

Відповідно, управління персоналом можна визначити як систему принципів, механізмів, методів та інструментів впливу, спрямовану на створення, розвиток та ефективне використання потенціалу працівників у межах досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Такий підхід забезпечує синхронізацію інтересів персоналу і підприємства, підвищує мотивацію, залученість та продуктивність праці.

На основі цих положень первинним етапом формування та проектування системи управління організацією є розробка та формулювання цілей системи управління персоналом. При цьому цілі та завдання можуть варіюватися залежно від типу організації, її масштабів, сфери діяльності та структури, що потребує індивідуального підходу до побудови управлінської системи.

На рисунку 1.2 представлено структуру цілей системи управління персоналом організації, яка відображає ієрархію та взаємозв'язок стратегічних, тактичних і оперативних завдань у сфері розвитку та використання людського капіталу.



Рис. 1.2. Структура цілей системи управління персоналом організації

*Джерело: складено автором на основі [18; 60].

В результаті проведеного аналізу організаційних цілей управління персоналом та їх трактування різними науковцями можна зробити висновок, що основні завдання системи управління персоналом організації включають [33]:

- забезпечення організації працівниками необхідної кваліфікації – підбір, оцінка та підтримка персоналу з урахуванням професійних вимог і стратегічних потреб підприємства;
- створення умов для реалізації потенціалу колективу організації – забезпечення ефективної взаємодії, командної роботи та використання колективних компетенцій;
- формування комфортних умов праці – організація робочого середовища, яке сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та задоволеності працівників;
- розвиток соціальних навичок у працівників – сприяння формуванню комунікативних, управлінських та міжособистісних компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії в колективі;
- забезпечення умов для кар'єрного зростання та особистісного розвитку — організація навчання, наставництва та програм професійного розвитку, що

підтримують довгострокову мотивацію та підвищення цінності персоналу для організації.

Ці завдання створюють основу для стратегічного управління людським капіталом, спрямованого на гармонізацію інтересів працівників і організації, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом та їх завдання*

№	Функції управління персоналом	Завдання та основні напрями реалізації
1	2	3
1	Функція визначення потреби організації в персоналі	- планування якісної потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей організації та специфіки діяльності; - вибір методів оцінки та прогнозування кількісної потреби у персоналі, що забезпечує оптимальне співвідношення робочих ресурсів і виробничих завдань.
2	Функція забезпечення персоналом	- збір, аналіз та використання маркетингової інформації у сфері трудових ресурсів для прийняття обґрунтованих кадрових рішень; - розробка та впровадження інструментарію підбору персоналу, який включає системи оцінки, відбору та адаптації працівників; - проведення професійного добору та оцінки ділових та особистісних якостей персоналу.
3	Функція ефективного використання персоналу	- формування змісту робочих завдань та визначення очікуваних результатів діяльності на робочих місцях; - виробнича соціалізація та інтеграція нових працівників у трудові процеси; - адаптація та введення персоналу в систему організаційних норм і корпоративної культури; - організація робочих місць з урахуванням безпеки праці та продуктивності; - планування та реалізація процесу вивільнення або оптимізації чисельності персоналу.
4	Функція розвитку персоналу	- планування та управління кар'єрним ростом, службовими переміщеннями та професійним просуванням працівників; - організація, координація та проведення навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій та підготовка резерву керівників.
5	Функція мотивації трудової поведінки та результатів діяльності персоналу	- управління процесами стимулювання та мотивації, формування системи мотиваційних взаємовідносин; - управління конфліктними ситуаціями та забезпечення конструктивної взаємодії в колективі; - використання матеріальних стимулів: оплата праці, участь у прибутках, програми участі в капіталі підприємства; - використання нематеріальних стимулів: соціальні комунікації, групова організація, стиль та методи керівництва, регулювання робочого часу, підтримка професійного та особистісного розвитку

Продовження таблиці 1.3		
1	2	3
6	Функція правового та інформаційного забезпечення управління персоналом	- забезпечення правового регулювання трудових відносин та дотримання законодавства; - ведення обліку, статистики та аналітики щодо персоналу; - систематичне інформування працівників та зовнішніх організацій з питань кадрової політики; - розробка та впровадження внутрішньої кадрової політики, що відповідає стратегії та цілям організації.

*Джерело: складено автором на основі [47, 24]

Відповідно, реалізація основних цілей організації відбувається через виконання суб'єктами управління певних функцій, які забезпечують досягнення стратегічних та оперативних завдань.

У традиційній класифікації ці функції поділяються на загальні та спеціальні.

Загальні функції управління персоналом виконуються всіма керівниками без винятку і становлять універсальні напрями управлінської діяльності, серед яких можна виділити:

- планування – прогнозування потреб у персоналі, визначення стратегічних та оперативних завдань щодо розвитку людських ресурсів;
- організація – структурування робочих процесів, координація взаємодії між працівниками та підрозділами;
- мотивування – стимулювання ефективної трудової діяльності через матеріальні та нематеріальні засоби;
- контроль – оцінка виконання завдань, коригування процесів та забезпечення відповідності фактичних результатів встановленим цілям.

Спеціальні функції управління персоналом виконуються відповідними функціональними підрозділами згідно з розробленими положеннями про їхню діяльність і включають завдання, спрямовані на забезпечення, розвиток та ефективне використання людського капіталу.

У таблиці 1.4 представлено перелік основних функцій управління персоналом та відповідних завдань, що забезпечують реалізацію цілей організації та ефективне функціонування системи управління персоналом.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом*

Компонент моделі	Характеристика та зміст
Цілі управління	Забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, ефективне використання їхнього потенціалу, а також сприяння професійному, кар'єрному та соціальному розвитку працівників
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу – визначення потреб організації в кадрах, стратегічне планування чисельності та компетенцій персоналу, оцінка перспектив розвитку трудових ресурсів. 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу – організація добору та адаптації працівників, проведення оцінки професійних і особистісних якостей, планування та реалізація навчальних програм і підвищення кваліфікації. 3. Організація, мотивація і адаптація працівників – формування робочих процесів, забезпечення внутрішньої координації, стимулювання ефективної праці, соціалізація і адаптація нових співробітників. 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою – ефективне розподілення працівників по робочих місцях, планування кар'єрного росту, розвиток професійних компетенцій та управління резервом керівних кадрів. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом – забезпечення відповідності трудових відносин законодавству, ведення обліку та статистики персоналу, систематичне інформування працівників і зовнішніх організацій.
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом включають: <ol style="list-style-type: none"> а) лінійних та функціональних керівників; б) апарат служби управління персоналом, що забезпечує координацію кадрових процесів і реалізацію кадрової політики організації.
Методи	Для реалізації функцій управління персоналом застосовуються: <ul style="list-style-type: none"> - організаційно-розпорядчі – регламентація діяльності, розробка посадових інструкцій, регламентів і політик; - економічні – фінансове стимулювання, участь у прибутках, матеріальні заохочення; - соціально-психологічні – розвиток корпоративної культури, командоутворення, мотивація нематеріальними засобами, вирішення конфліктів.
Процес управління	Процес управління персоналом охоплює: <ul style="list-style-type: none"> - предмет праці – праця та компетенції працівників; - засоби праці – інформація, комп'ютери та інші технологічні засоби зберігання, передачі та обробки даних; - суб'єкти праці – керівники, спеціалісти та технічні виконавці, що забезпечують виконання управлінських функцій.

*Джерело: складено автором на основі [13]

Отже, процес управління персоналом в організації охоплює широкий спектр функцій, починаючи від підбору та набору персоналу і завершуючи його

вивільненням. Цей процес забезпечується різними видами підтримки та ресурсів [16]:

- інформаційне забезпечення – збір, аналіз, обробка та надання даних, необхідних для прийняття управлінських рішень;
- технічне забезпечення – використання сучасних технологій, комп'ютерних систем, засобів зв'язку та обробки даних;
- нормативно-методичне забезпечення – розробка та впровадження внутрішніх положень, стандартів, інструкцій і процедур управління персоналом;
- правове забезпечення – дотримання трудового законодавства та регламентів у сфері трудових відносин;
- документаційне забезпечення – ведення обліку, статистики, персональних і кадрових справ, підготовка звітності.

У процесі виконання функціональних обов'язків керівники підрозділів та інші управлінські працівники здійснюють оцінку результативності праці персоналу, ефективності роботи підрозділів, а також соціальної результативності діяльності організації загалом.

Варто також підкреслити, що управлінський процес передбачає активну взаємодію суб'єкта та об'єкта управління, що забезпечує узгодження інтересів працівників і організації. Таким чином, управління персоналом можна визначити як систему цілеспрямованих дій, спрямованих на оптимальне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації, забезпечення її розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Варто також виділити основні типи органів управління персоналом організації, які класифікуються за низкою ознак [20]:

- за кількістю осіб, залучених у систему управління: одноособові та колегіальні (багатоособові) органи;
- за рівнем управління: органи головного управління та органи виконавчого рівня;

- за джерелами фінансування та залучення персоналу: органи, що забезпечують управління новими працівниками, та органи, що працюють із наявним персоналом;

- за підходом до управління: реактивні (що реагують на події та проблеми) та проактивні (що передбачають розвиток і запобігання проблемам);

- за рівнем інноваційності управління: традиційні та інноваційні, що впроваджують сучасні методи та технології управління персоналом.

Таким чином, у процесі проведеного теоретичного аналізу сутності управління персоналом організації було:

- проаналізовано трактування поняття різними науковцями;
- обрано оптимальне визначення поняття управління персоналом;
- встановлено мету управління персоналом організації;
- виокремлено основні цілі та функції системи управління персоналом, що забезпечують ефективне використання людського капіталу та досягнення стратегічних завдань організації.

1.3 Формування системи управління персоналом організації

У структурі сучасного менеджменту управління персоналом організації посідає одну з ключових позицій як стратегічно важлива складова системи управління. Це зумовлено тим, що управлінські впливи у сфері персоналу охоплюють всіх працівників організації та всі структурні підрозділи, відповідальні за ефективність їхньої роботи та реалізацію цілей організації.

У сучасних організаціях постановка цілей і формування управлінських стратегій здійснюється на основі комплексного аналізу людського капіталу та його потенціалу. Особливо це актуально в умовах динамічного розвитку технологій та високого рівня науково-технічного прогресу, коли кваліфікація, компетентність та професійна підготовка персоналу визначають швидкість

освоєння нових технологій та ефективність їх застосування для досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегія розвитку організації та кадрова політика формуються на основі визначених цілей підприємства, які своєю чергою ґрунтуються на оцінці людського потенціалу та ресурсів організації.

Важливим аспектом забезпечення ефективності управління персоналом є узгодження цілей працівників із загальними цілями організації, що сприяє підвищенню мотивації, залученості та результативності колективу. Такий підхід забезпечує гармонізацію інтересів персоналу і організації та створює передумови для досягнення високих показників продуктивності і конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Відповідно, структурна архітектура сучасного менеджменту передбачає тісний взаємозв'язок між окремими ланками управління персоналом і реалізується через послідовне формулювання остаточних цілей організації, визначення оптимальних шляхів їх досягнення та побудову комплексного управлінського механізму, що забезпечує ефективну координацію та інтеграцію функцій персоналу в загальну стратегію організації (див. рис. 1.3).

Слід зазначити, що ключові завдання системи управління персоналом у організації можна окреслити таким чином:

- забезпечення процесу підбору висококваліфікованих фахівців та створення сприятливих умов праці;
- реалізація потенціалу організації через ефективне використання людських ресурсів;
- розвиток професійних компетенцій та soft skills працівників;
- формування позитивного мікроклімату в колективі;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання персоналу.



Рис. 1.3. Напрями управління персоналом у сучасному менеджменті*

*Джерело: складено автором на основі [30, 86]

Залежно від певних аспектів діяльності організації, можна виділити кілька підходів до формування системи управління персоналом. Відтак, система управління персоналом включає певний комплекс складових (див. рис. 1.4).

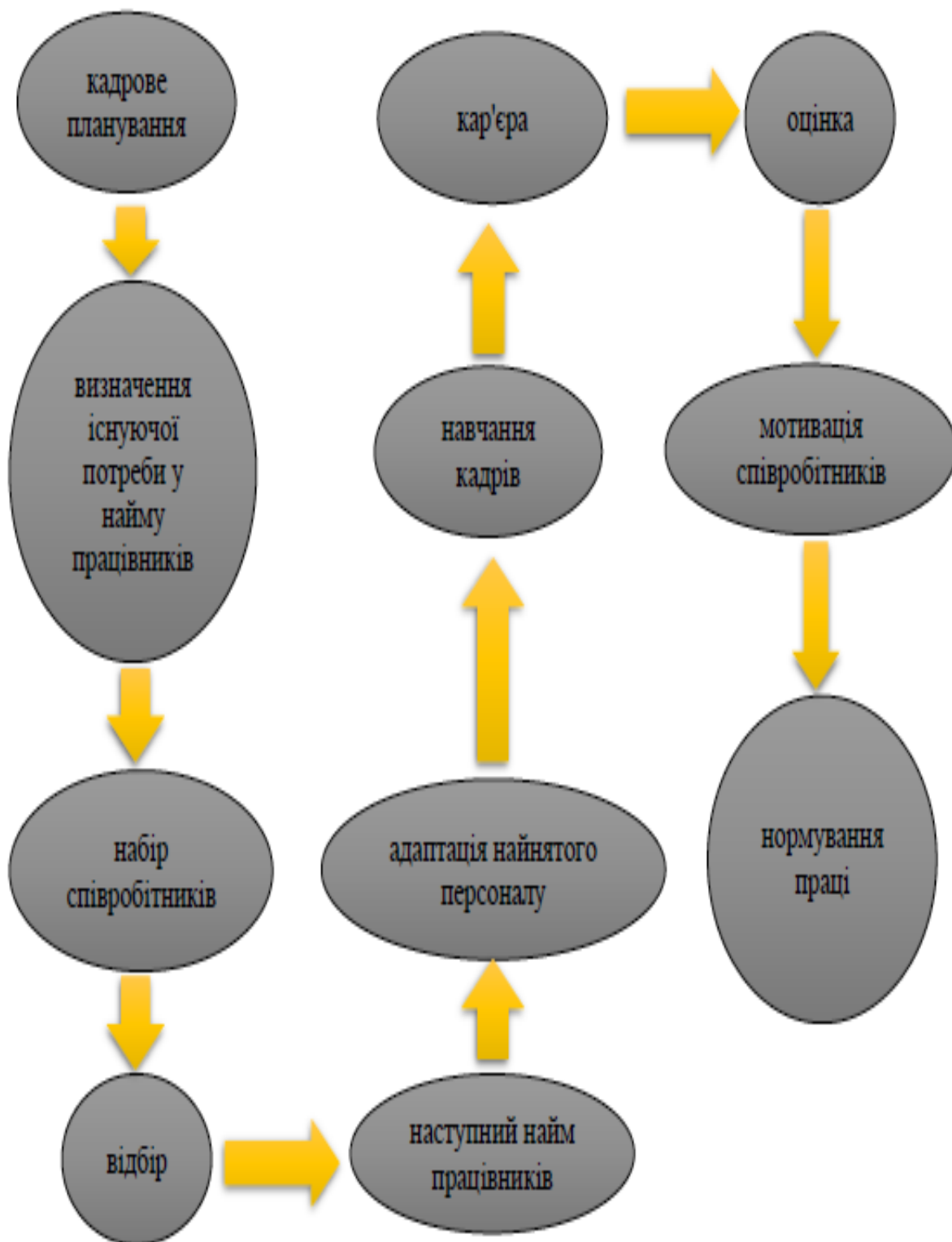


Рис. 1.4. Складові системи управління персоналом організації*

*Джерело: складено автором на основі [75]

Для побудови системи управління персоналом застосовуються різноманітні методи, перелік і призначення яких наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Методи побудови системи управління персоналом*

Метод	Значення
Метод послідовної підстановки	Дозволяє дослідити вплив кожного чинника окремо на формування системи управління персоналом, усуваючи вплив інших факторів
Метод порівнянь	Дає можливість порівняти існуючу систему управління персоналом з аналогічними системами передових підприємств, нормативними показниками або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення випадкових відхилень; застосовується при аналізі кількісних показників системи управління персоналом
Метод структуризації цілей	Забезпечує кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності загальним цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців для оцінки та обґрунтування рішень щодо побудови системи управління персоналом
Нормативний метод	Передбачає використання системи норм і нормативів для визначення складу та змісту функцій управління персоналом, чисельності працівників за функціями, типу організаційної структури та критеріїв побудови системи управління персоналом.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє обрати оптимальний варіант побудови системи управління персоналом, який забезпечує мінімальні витрати при максимальній ефективності результатів.
Балансовий метод	Забезпечує можливість здійснювати балансові зіставлення та ув'язки ресурсів, функцій і результатів
Метод аналогії	Полягає у застосуванні організаційних форм, що успішно функціонують у інших системах управління персоналом

*Джерело: складено автором на основі [11]

Слід також зазначити, що найбільшого ефекту досягають при використанні комплексу методів для побудови системи управління персоналом організації. Такий підхід забезпечує системний характер управлінського процесу та дозволяє своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з управлінням персоналом.

На цьому етапі дослідження, з метою всебічного розкриття сутності поняття «управління персоналом», доцільно деталізувати його через аналіз суті, змісту та результатів. За своєю суттю, управління персоналом є різновидом управлінського процесу, при якому об'єктом управління виступає персонал організації, а суб'єктом – менеджмент, який виконує функції органу управління.

Виходячи з попереднього теоретичного аналізу, побудуємо теоретичну модель управління персоналом підприємства (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Ілюстративна модель управління персоналом підприємства*

*Джерело: складено автором на основі [11]

Вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт у процесі управління персоналом здійснюється через реалізацію основних управлінських функцій – планування, організації, мотивування та контролювання діяльності працівників. Такий вплив передбачає використання відповідних засобів, методів і управлінських інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Загалом зміст процесу управління персоналом відображають такі основні складові [34]:

- підбір персоналу організації, що забезпечує залучення кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам посади та корпоративній культурі;
- навчання персоналу, спрямоване на розвиток професійних компетенцій, формування необхідних навичок та підвищення ефективності праці;
- мотивування персоналу, яке передбачає створення умов для підвищення зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності;

- контроль роботи персоналу, що полягає у здійсненні моніторингу виконання завдань і оцінюванні результатів трудової діяльності;

- оновлення персоналу та підвищення рівня його кваліфікації, що забезпечує розвиток кадрового потенціалу й адаптацію працівників до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Будь-який вид управління передбачає досягнення певних результатів діяльності, так званих «вихідних» показників. Управління персоналом не є винятком із цього правила. Результатом ефективного управління персоналом, як правило, виступає [14; 89]:

- досягнення стратегічних і тактичних цілей організації, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства;

- реалізація працівниками власних професійних і особистісних цілей, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволеності працею;

- розвиток і вдосконалення кадрового потенціалу організації, який виступає ключовим чинником її конкурентоспроможності.

Варто підкреслити, що найбільшого успіху організація досягає у випадку, коли всі функціональні підсистеми управління діють узгоджено та реалізуються у взаємозв'язку. Сучасна теорія і практика менеджменту характеризується постійним процесом удосконалення, оновлення та пошуку інноваційних підходів, концепцій і креативних ідей у сфері управління персоналом, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Важливою рисою сучасного менеджменту є системний і комплексний вплив на персонал як на єдину соціально-економічну систему. Саме такий підхід визначає сутність сучасної системи управління персоналом, яка інтегрована в загальну систему менеджменту підприємства та перебуває у тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку й корпоративною культурою організації.

Отже, актуальні управлінські тенденції орієнтовані на використання комплексного, системного та міждисциплінарного підходу до управління персоналом, що охоплює різні сфери діяльності організації – від стратегічного

планування до розвитку організаційної культури. З огляду на це, можна зробити висновок, що управління персоналом у структурі сучасного менеджменту посідає ключове місце, виступаючи однією з найважливіших функціональних сфер організації, яка забезпечує підвищення її ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Висновки до 1 розділу

У результаті проведеного теоретичного дослідження обґрунтовано, що персонал організації є найскладнішим об'єктом управління у системі менеджменту. Це зумовлено тим, що персонал є активним об'єктом управлінського впливу: кожен працівник наділений власними потребами, інтересами та цінностями, через призму яких він сприймає управлінські рішення. За певних умов це може призводити до невиконання поставлених завдань або до виникнення опору керівництву. Крім того, у процесі управління персоналом беруть участь керівники всіх рівнів управління, що може спричиняти конфлікт цілей і інтересів. Водночас керівники, фахівці та службовці самі є частиною персоналу організації, що посилює ризики появи внутрішніх суперечностей і конфліктних ситуацій.

Синтезовано та проаналізовано основні концепції (школи) управління персоналом, зокрема: концепцію використання трудових ресурсів, концепцію управління персоналом, концепцію управління людиною та концепцію управління людським капіталом. Установлено, що в результаті тривалої еволюції теорія управління персоналом трансформувалася у «людиноцентричну» концепцію, у межах якої людина розглядається як головний стратегічний ресурс організації.

Виділено основні принципи управління персоналом, серед яких:

– управління за цілями – передбачає визначення цілей для всіх рівнів управління та працівників організації з метою реалізації її місії та підвищення ефективності діяльності;

– управління на засадах довіри та самоконтролю – ґрунтується на принципах японського менеджменту та передбачає високий рівень делегування повноважень;

– керівництво через повагу до працівників – передбачає відмову від надмірних символів статусу та сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин у колективі;

– орієнтація на безперервний розвиток працівників – відображає концепцію постійного професійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації персоналу.

Визначено основні функції управління персоналом організації, серед яких: визначення потреби в персоналі; забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами; ефективне використання персоналу; розвиток та підвищення кваліфікації працівників; мотивація результатів праці та поведінки персоналу; правове й інформаційне забезпечення управлінського процесу. На цій основі сформовано організаційно-функціональну модель управління персоналом.

Виділено ключові завдання системи управління персоналом, а саме: забезпечення якісного підбору персоналу; створення комфортних умов праці; реалізація потенціалу організації; розвиток професійних і особистісних компетенцій (у тому числі *soft skills*); формування позитивного психологічного клімату в колективі; створення можливостей для кар'єрного зростання працівників.

Окреслено змістові процеси управління персоналом організації, серед яких: підбір і найм працівників, навчання персоналу, мотивування, контроль виконання трудових завдань, оновлення кадрового складу та підвищення кваліфікації. Визначено, що результатами ефективного управління персоналом є: досягнення організацією своїх стратегічних цілей, реалізація працівниками власних професійних амбіцій і забезпечення постійного розвитку кадрового потенціалу організації.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретико-методологічні засади дослідження управління персоналом як системного процесу, що забезпечує ефективність функціонування організації в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»

2.1 Характеристика основних показників господарської діяльності підприємства

Характеристику основних показників господарської діяльності ТОВ ТВК «Львівхолод» розпочнемо із розрахунку фондівіддачі основних виробничих фондів підприємства на основі Додатку А та Б.

Показник фондівіддачі характеризує ефективність використання основних засобів і визначається співвідношенням обсягу виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів. Формула розрахунку має вигляд:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{В}{ОЗ_{\text{с.р.}}}, \quad (2.1)$$

де

В – обсяг виручки (чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг) без урахування ПДВ, тис. грн;

ОЗ_{с.р.} – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, тис. грн.

Середньорічну вартість основних засобів визначимо за формулою:

$$ОЗ_{\text{с.р.}} = \frac{ОЗ_{\text{поч}} + ОЗ_{\text{кін}}}{2}, \quad (2.2)$$

Підставивши дані з бухгалтерського балансу:

$$ОЗ_{\text{поч.}} = 787\,982,0 \text{ тис. грн,}$$

$$ОЗ_{\text{кін.}} = 833\,940,0 \text{ тис. грн,}$$

отримаємо:

$$ОЗ_{\text{с.р.}} = \frac{787982 + 833940}{2} = 810961 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи, що чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році становив 6 561 560,0 тис. грн, розрахуємо фондівдачу:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{6561560}{810961} = 8,09$$

Отже, фондівдача основних виробничих фондів ТОВ ТВК «Львівхолод» у 2024 році становить 8,09 грн, що означає, що на кожную гривню, вкладену в основні засоби, підприємство отримало 8,09 грн чистого доходу. Такий рівень фондівдачі свідчить про достатньо ефективне використання основних засобів та зростання продуктивності їх експлуатації.

Наступним етапом аналізу є розрахунок показника фондомісткості продукції підприємства, який характеризує, скільки основних засобів припадає на одну гривню реалізованої продукції. Цей показник є оберненим до фондівдачі і визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{міст}} = \frac{OЗ_{\text{с.р.}}}{В}, \quad (2.3)$$

де:

$OЗ_{\text{с.р.}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн;

$В$ – обсяг виручки (чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг) без урахування ПДВ, грн.

Підставивши розраховані та звітні дані:

$$OЗ_{\text{с.р.}} = 810\,961,0 \text{ тис. грн,}$$

$$В = 6\,561\,560,0 \text{ тис. грн,}$$

отримуємо:

$$\Phi_{\text{міст}} = \frac{810961}{6561560} = 0,12$$

Отже, фондомісткість продукції підприємства становить 0,12 грн, що означає, що на кожную гривню реалізованої продукції припадає 12 копійок вартості основних засобів.

Такий результат свідчить про високу ефективність використання основних засобів, оскільки частка їх вартості у створенні доходу є незначною, а це відповідає позитивній динаміці фондоддачі (8,09 грн).

Далі розрахуємо та проаналізуємо показник фондоозброєності праці на підприємстві ТОВ ТВК «Львівхолод».

Цей показник показує, яка вартість основних виробничих фондів припадає на одного працівника, і визначається за формулою:

$$\Phi_{\text{озбр.}} = \frac{OЗ_{\text{с.р.}}}{Ч_{\text{с.с.}}}, \quad (2.4)$$

де:

$OЗ_{\text{с.р.}}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн;

$Ч_{\text{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб.

Підставимо дані:

$OЗ_{\text{с.р.}} = 810\,961,0$ тис. грн;

$Ч_{\text{с.с.}} = 2\,933$ осіб.

$$\Phi_{\text{озбр.}} = \frac{810961}{2933} = 276,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, фондоозброєність праці на підприємстві становить 276,4 тис. грн/особу, що свідчить про достатньо високий рівень забезпеченості працівників основними засобами.

Це означає, що кожен працівник має у своєму розпорядженні виробничі фонди в середньому на суму понад 276 тис. грн, що позитивно впливає на рівень механізації праці, продуктивність і ефективність діяльності підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів ($K_{\text{виб.}}$) для підприємства відповідно до формули:

$$K_{\text{виб.}} = \frac{OЗ_{\text{виб.}}}{OЗ_{\text{п.р.}}}, \quad (2.5)$$

де:

$OЗ_{\text{виб.}}$ – вартість основних засобів, які були виведені у поточному періоді, тис. грн;

$OZ_{п.р.}$ – вартість основних засобів підприємства на початок поточного періоду, тис. грн.

Підставимо дані:

$OZ_{виб.} = 833\,940 - 787\,982 = 45\,958$ тис. грн (зменшення може трактуватись як вибуття частини основних засобів);

$OZ_{п.р.} = 787\,982$ тис. грн.

$$K_{виб.} = \frac{45958}{787982} = 0,058$$

Отже, коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів становить 0,06, або 5,8 %.

Це означає, що протягом року з експлуатації було виведено близько 6 % основних засобів, що є прийнятним рівнем і може свідчити про поступове оновлення чи модернізацію матеріально-технічної бази підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт оновлення основних фондів ($K_{он.}$) за формулою (2.6):

$$K_{он.} = \frac{OZ_{введен.}}{OZ_{п.р.}}, \quad (2.6)$$

де

$OZ_{введен.}$ – вартість основних засобів, введених у поточному періоді (тис. грн);

$OZ_{п.р.}$ – вартість основних засобів на початок періоду (тис. грн).

Зі звітних даних Балансу беремо величини первісної вартості основних засобів:

первісна вартість на початок періоду = 1 083 726,0 тис. грн;

первісна вартість на кінець періоду = 1 198 663,0 тис. грн.

Тому вартість введених основних засобів (за первісною вартістю) становить:

$OZ_{введен.} = 1\,198\,663 - 1\,083\,726 = 114\,937$ тис. грн.

Вартість основних засобів на початок періоду (за залишковою вартістю, як у попередніх розрахунках) – беремо:

$OZ_{п.р.} = 787\,982$ тис. грн.

Підставимо у формулу:

$$K_{\text{он.}} = \frac{114937}{787982} = 0,1459 = 0,146$$

Отже, коефіцієнт оновлення основних фондів становить 0,146 (14,6 %).

Отже, протягом звітного періоду підприємство оновило близько 14,6 % від вартості основних засобів, що були на початок періоду – це свідчить про помітну інвестиційну активність в оновлення матеріально-технічної бази. У поєднанні з раніше розрахованим коефіцієнтом вибуття ($\approx 5,8$ %) це означає, що оновлення перевищує вибуття – відбувається поступове нарощування або модернізація основних фондів.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

На цьому етапі дослідження здійснюється комплексна оцінка фінансового стану підприємства ТОВ ТВК «Львівхолод», що передбачає проведення системного аналізу основних показників його фінансової діяльності.

Метою даного етапу є виявлення рівня фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та автономії підприємства, а також визначення тенденцій зміни цих показників у динаміці.

Дослідження фінансового стану ґрунтується на послідовному розрахунку, інтерпретації та порівнянні отриманих коефіцієнтів із нормативними або пороговими значеннями, що дає можливість оцінити реальний рівень фінансової стабільності підприємства та ефективність управління його ресурсами.

Для досягнення поставленої мети застосовується система аналітичних показників, яка дозволяє комплексно охарактеризувати фінансову ситуацію на підприємстві. До основних з них належать:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт загальної ліквідності;

– коефіцієнт автономії.

Розрахунок зазначених показників дає змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої коротко- та довгострокові зобов'язання, визначити рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування, а також виявити потенційні загрози фінансовій стабільності у перспективі.

Крім аналізу показників ліквідності та фінансової стійкості, доцільно здійснити розрахунок і дослідження показників, що характеризують прибутковість діяльності підприємства, оскільки вони відображають ефективність використання наявних ресурсів, здатність підприємства генерувати прибуток і забезпечувати рентабельність господарської діяльності.

Зокрема, у межах даного етапу розраховуються такі показники:

- рентабельність активів підприємства, що демонструє ефективність використання сукупних ресурсів для формування прибутку;
- рентабельність продукції, яка визначає співвідношення отриманого прибутку до собівартості реалізованої продукції;
- рентабельність продажів, що характеризує частку прибутку у кожній гривні реалізованої продукції.

Розпочнемо аналітичну частину з визначення коефіцієнта абсолютної ліквідності ($K_{ал}$), який є одним із ключових показників оцінювання платоспроможності підприємства. Цей коефіцієнт відображає здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш мобільних активів – грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій.

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{ал} = \frac{ГК+ПФІ}{ПЗ} > 0,2, \quad (2.7)$$

де:

ГК – сума грошових коштів підприємства;

ПФІ – обсяг поточних фінансових інвестицій;

ПЗ – сума поточних зобов'язань.

$$K_{\text{он.}} = \frac{61397 + 0}{1632819} = 0,0376$$

У результаті здійснених розрахунків було визначено значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ($K_{\text{ал}}$) підприємства, яке становить 0,0376. Отримане значення перевищує нормативний рівень (0,2) і свідчить про високу платоспроможність підприємства у короткостроковій перспективі. Такий показник означає, що у разі виникнення кризових або форс-мажорних обставин підприємство має можливість негайно погасити близько 3,76 % своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів і короткострокових фінансових інвестицій. Це свідчить про задовільний рівень фінансової стабільності та ліквідності ТОВ ТВК «Львівхолод», а також про спроможність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями.

Коефіцієнт поточної ліквідності (загальної платоспроможності) відображає загальну здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, включаючи запаси, дебіторську заборгованість і грошові кошти.

Це один із найважливіших інтегральних показників фінансової стійкості.

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.9)$$

де:

ОА – оборотні активи підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$K_{\text{пл}} = \frac{889737}{1632819} = 0,547$$

На 1 грн поточних зобов'язань припадає ~0,55 грн оборотних активів. Недостатньо для комфортної платоспроможності.

Наступним етапом проведення фінансового аналізу є визначення коефіцієнта автономії, який у науковій та практичній літературі також часто трактується як коефіцієнт фінансової незалежності ($K_{\text{авт}}$).

Цей показник належить до групи індикаторів фінансової стійкості підприємства і використовується для оцінювання частки власних коштів у

загальній сумі джерел фінансування активів. Іншими словами, коефіцієнт автономії відображає, наскільки підприємство є самостійним у фінансовому аспекті, тобто якою мірою його активи сформовані за рахунок власного капіталу, а не залучених зовнішніх ресурсів.

Методика розрахунку даного показника ґрунтується на співвідношенні величини власного капіталу підприємства до валюти балансу (підсумку активів).

Розрахунок коефіцієнта автономії здійснюється за формулою:

$$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A} > 0,5 \quad (2.10)$$

де:

BK – власний капітал підприємства;

A – підсумок балансу, тобто загальна сума активів підприємства.

Отримане значення показника дає змогу оцінити ступінь фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим вище значення коефіцієнта автономії, тим більша частка активів формується за рахунок власних коштів, що свідчить про вищу фінансову стійкість, платоспроможність та довіру інвесторів. Оптимальним вважається рівень коефіцієнта автономії у межах 0,25–0,50, який засвідчує збалансованість структури капіталу підприємства.

$$K_{\text{авт}} = \frac{9047}{2531603} = 0,0036$$

Отримане значення коефіцієнта автономії (0,0036) свідчить про надзвичайно низьку частку власних коштів у загальній структурі капіталу підприємства. Це означає, що на кожну гривню активів припадає лише 0,36 % власного капіталу, а решта 99,64 % формується за рахунок позикових ресурсів – кредитів, зобов'язань перед постачальниками та іншими контрагентами.

Такий стан структури капіталу є критичним, оскільки свідчить про майже повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. За умови навіть незначного зниження ліквідності або затримок у надходженні коштів підприємство може зіткнутися з фінансовими ризиками, пов'язаними із несвоєчасним виконанням поточних зобов'язань.

Крім того, надмірна частка залученого капіталу знижує фінансову гнучкість підприємства, обмежує можливості для залучення додаткових інвестицій і негативно впливає на його інвестиційну привабливість. Кредитори, оцінюючи подібну структуру фінансування, можуть вимагати підвищених ставок за користування позиковими ресурсами або додаткових гарантій, що підвищує собівартість капіталу.

Перейдемо до наступного етапу аналізу та розрахуємо рентабельність активів. Зможемо оцінити ефективність використання активів підприємства.

$$P_a = \frac{\Pi}{K_a} * 100\%, \quad (2.11)$$

де:

Π – чистий прибуток підприємства;

K_a – середня вартість активів за період, визначена як середнє арифметичне активів на початок і кінець року.

$$P_a = \frac{455}{2556215} * 100\% = 0,0178\%$$

Отриманий рівень рентабельності активів становить 0,018 %, що є вкрай низьким показником. Це означає, що на кожну гривню активів підприємство отримує лише 0,00018 грн чистого прибутку.

Подібне значення свідчить про неефективне використання активів, надмірну ресурсомісткість діяльності та низьку віддачу від вкладеного капіталу. Основними чинниками можуть бути висока собівартість, значний обсяг зобов'язань і зменшення обсягів оборотних активів.

Для торговельного підприємства орієнтовним рівнем ROA є 5–10 %, що свідчить про необхідність перегляду політики управління активами, зокрема оптимізації запасів, дебіторської заборгованості й основних фондів.

Наступний крок розрахунок рентабельності продукції (рентабельність виробництва)

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{пр}}}{C_{\text{рп}}} * 100\%, \quad (2.12)$$

де:

$\Pi_{\text{пр}}$ – валовий прибуток, тис.грн.;

$C_{\text{рп}}$ - собівартість реалізованої продукції.

$$P_a = \frac{1786812}{4774748} * 100\% = 37,43 \%$$

Рентабельність продукції становить 37,4 %, що свідчить про достатньо високу ефективність виробничо-збутової діяльності. Це означає, що на кожну гривню витрат на виготовлення та реалізацію продукції підприємство отримує 0,37 грн валового прибутку.

Такий показник є позитивним, оскільки у сфері роздрібної торгівлі продукти харчування традиційно характеризуються невисокими маржинальними показниками (10–25 %). Отже, підприємство демонструє відносно високий рівень виробничої ефективності, попри низький чистий фінансовий результат, що, ймовірно, обумовлено великими адміністративними й збутовими витратами.

Проведемо також аналіз показника рентабельності продажів ($P_{\text{пр}}$).

$$P_{\text{п}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Pi_{\text{пр}}} * 100\%, \quad (2.13)$$

де:

$\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток = 455 тис. грн (ряд. 2350);

$\Pi_{\text{пр}}$ - чистий дохід від реалізації продукції.

$$P_{\text{п}} = \frac{455}{6561560} * 100\% = 0,0069 \%$$

Рентабельність продажів є надзвичайно низькою (0,007 %), тобто з кожної гривні реалізованої продукції підприємство отримує лише 0,00007 грн чистого прибутку.

Такий рівень показує, що навіть незначні коливання у витратах або цінах можуть перетворити прибуток на збиток. Це свідчить про перевищення операційних і фінансових витрат над доходами та недостатню гнучкість цінової політики.

Оптимальний показник рентабельності продажів для торговельних підприємств зазвичай становить 3–8 %. Таким чином, підприємство має вкрай низьку комерційну ефективність.

Загалом, результати аналізу, свідчать що виробництво та реалізація товарів у межах собівартості є ефективними. Надзвичайно низькі показники P_a та P_n вказують на структурну проблему – високі операційні, збутові та фінансові витрати “з’їдають” прибуток. Підприємство має високий рівень реалізації (понад 6,5 млрд грн), однак фінансовий результат мінімальний через перевантаження пасивів борговими ресурсами й недостатню рентабельність продажів.

2.3. Характеристика системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» є цілісним, багаторівневим механізмом, спрямованим на забезпечення ефективної взаємодії всіх складових трудового колективу з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Її основна суть полягає у перманентній роботі з персоналом, що охоплює підбір, професійний розвиток, мотивацію, оцінювання результатів праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ключовою метою кадрової політики ТОВ ТВК «Львівхолод» є формування конкурентоспроможного, кваліфікованого й мотивованого персоналу, здатного забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Відповідно, сучасна стратегія управління персоналом орієнтована на залучення високопрофесійних кадрів, їх адаптацію, навчання та безперервне підвищення кваліфікації, що у свою чергу сприяє розвитку людського потенціалу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Особливу увагу у ТОВ ТВК «Львівхолод» приділяють побудові ефективної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяє узгоджувати інтереси працівників із корпоративними цілями. Практикується також кар’єрне планування, яке дає можливість кожному працівникові реалізувати власний потенціал і досягти професійного зростання.

Система управління персоналом підприємства функціонує на засадах певних принципів, дотримання яких забезпечує її результативність та збалансованість. До таких принципів належать [12; 40]:

- вагомість – орієнтація на досягнення значущих для підприємства цілей;
- обґрунтованість – прийняття кадрових рішень на основі аналітичних даних і об'єктивних критеріїв;
- системність – комплексний підхід до формування, розвитку та використання персоналу;
- об'єктивність оцінювання – неупереджене визначення результатів діяльності працівників;
- націленість на результат – концентрація уваги на досягненні кінцевих показників ефективності;
- перманентний особистісний розвиток і забезпечення умов для самореалізації працівників;
- справедливе співвідношення кваліфікації, результатів праці та рівня матеріальної винагороди.

З урахуванням специфіки діяльності торговельно-виробничої компанії, система управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між підрозділами, запровадження сучасних методів оцінювання трудової діяльності, застосування інформаційних технологій у кадровому адмініструванні та підтримку корпоративної культури.

Основні структурні елементи системи управління персоналом підприємства, їх взаємозв'язки та функціональне наповнення представлені на рисунку 2.1, який відображає архітектуру кадрової системи ТОВ ТВК «Львівхолод» як динамічної підсистеми загальної системи управління підприємством.



Рис. 2.1. Ключові елементи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод»*

*Джерело: розроблено автором на основі [27, 34]

Слід підкреслити, що управлінський вплив на діяльність ТОВ ТВК «Львівхолод» реалізується через комплекс методів управління, які виступають основним інструментарієм реалізації кадрової політики. Методи управління персоналом — це сукупність способів, прийомів і засобів цілеспрямованого впливу на працівників та трудові колективи з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічних і тактичних цілей його розвитку.

Загалом, система методів управління персоналом підприємства ґрунтується на поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних підходів, що забезпечує збалансованість між дисциплінарними вимогами, матеріальним стимулюванням і моральним заохоченням працівників.

Кожна група методів виконує власну роль у формуванні трудової поведінки, мотивації та підвищенні продуктивності праці персоналу.

Для ТОВ ТВК «Львівхолод» характерним є поєднання усіх трьох груп методів управління, що дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень на різних рівнях менеджменту – від стратегічного до операційного. Відповідно до проведеного аналізу, основні методи управління персоналом підприємства наведено у таблиці 2.1, яка відображає їх розподіл за рівнями управління та частотою застосування.

Таблиця 2.1

Методи управління персоналом на ТОВ ТВК «Львівхолод»*

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	2
	Статут і організаційна структура	Вищий	5
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	14
	Посадові інструкції	Вищий	10
Економічні	Система заробітної плати	Середній	27
	Система преміювання	Середній	8
	Матеріальна допомога	Середній	8
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	Переконання	Низовий	4
	Хвала і осуд	Низовий	7
	Примус, спонукання	Низовий	11

*Джерело: сформовано на основі [50]

Узагальнюючи, слід відзначити, що система методів управління персоналом у ТОВ ТВК «Львівхолод» характеризується домінуванням економічних методів (понад 45%), що свідчить про орієнтацію підприємства на матеріальне стимулювання як основний інструмент підвищення ефективності праці. Водночас адміністративні та соціально-психологічні методи використовуються як допоміжні важелі впливу, спрямовані на підтримку трудової дисципліни та формування сприятливого мікроклімату в колективі. Такий підхід забезпечує збалансованість управлінського впливу, підвищує мотиваційний потенціал системи управління та сприяє стабільному розвитку кадрового потенціалу підприємства.

З метою комплексного розкриття змісту кадрової політики підприємства доцільно здійснити аналіз основних форм і видів професійного навчання, що застосовуються на ТОВ ТВК «Львівхолод», із урахуванням їх специфіки, організаційних підходів та результативності. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень розвитку системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, визначити її відповідність стратегічним цілям підприємства і потребам сучасного ринку праці. Узагальнені результати дослідження подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Класифікація основних видів професійного навчання персоналу на ТОВ
ТВК «Львівхолод»***

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
1	2	3
1	За суб'єктами організації навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє навчання – організовується та проводиться силами власних фахівців підприємства, які мають необхідну кваліфікацію та практичний досвід роботи. - зовнішнє навчання – здійснюється із залученням сторонніх експертів, консалтингових компаній або закладів професійної (післядипломної) освіти. - самоосвіта (самонавчання) – передбачає індивідуальне здобуття знань працівником за методичної та консультаційної підтримки освітніх установ або корпоративного навчального центру
2	За поєднанням навчального процесу з виконанням трудових обов'язків	<ul style="list-style-type: none"> - навчання з відривом від виробництва – працівники тимчасово звільняються від виконання службових обов'язків на період навчання. - навчання без відриву від виробництва – поєднання навчального процесу з безпосереднім виконанням посадових завдань.
3	За цільовим призначенням	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка кадрів – здобуття нової професії або спеціальності відповідно до потреб підприємства. - підвищення кваліфікації – розширення професійних знань, удосконалення практичних навичок та компетентностей у межах чинної спеціальності. - стажування – тимчасове проходження практики на споріднених підприємствах, у закладах освіти, наукових
		<ul style="list-style-type: none"> установах або за кордоном для набуття передового досвіду. - цільова аспірантура (наукове навчання) – передбачає підготовку фахівців до науково-дослідної діяльності, розв'язання прикладних наукових завдань і підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
4	За тривалістю навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове навчання – триває до 5 днів і спрямоване на оперативне оновлення знань.

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> - середньострокове навчання — проводиться протягом періоду до 6 місяців і охоплює системну підготовку працівників. - довгострокове навчання — триває понад 6 місяців і передбачає ґрунтовне професійне вдосконалення чи здобуття нової кваліфікації.
5	За кількістю учасників освітнього процесу	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне навчання — персоналізована форма, що враховує професійні потреби конкретного працівника. - групове навчання — проводиться для кількох працівників одночасно, сприяє формуванню командної взаємодії та обміну досвідом.

*Джерело: сформовано на основі [48, 49]

На підприємстві ТОВ ТВК «Львівхолод» функціонує розвинена система професійного навчання персоналу, що розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності діяльності трудового колективу та вдосконалення кадрового потенціалу організації. Основною метою такої системи є формування високого рівня професійної компетентності працівників, розвиток їхніх практичних умінь і навичок, а також підвищення відповідальності за результати праці.

Професійне навчання на підприємстві має прикладний характер і зорієнтоване переважно на поглиблення знань у галузі охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, санітарно-гігієнічних вимог та інших аспектів, що безпосередньо впливають на якість виконання трудових функцій. Такий підхід сприяє не лише підвищенню рівня професіоналізму персоналу, але й формуванню культури безпечної праці, що є невід'ємною складовою корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Для оцінювання ефективності кадрової політики та визначення напрямів подальшого вдосконалення системи управління персоналом було проведено анкетне опитування працівників підприємства. Метою дослідження стало виявлення рівня задоволеності умовами праці, системою мотивації, можливостями професійного розвитку, взаємовідносинами у колективі та якістю управлінських рішень.

На основі узагальнення результатів дослідження визначено основні показники задоволеності персоналу роботою, що наведено на рисунку 2.2.

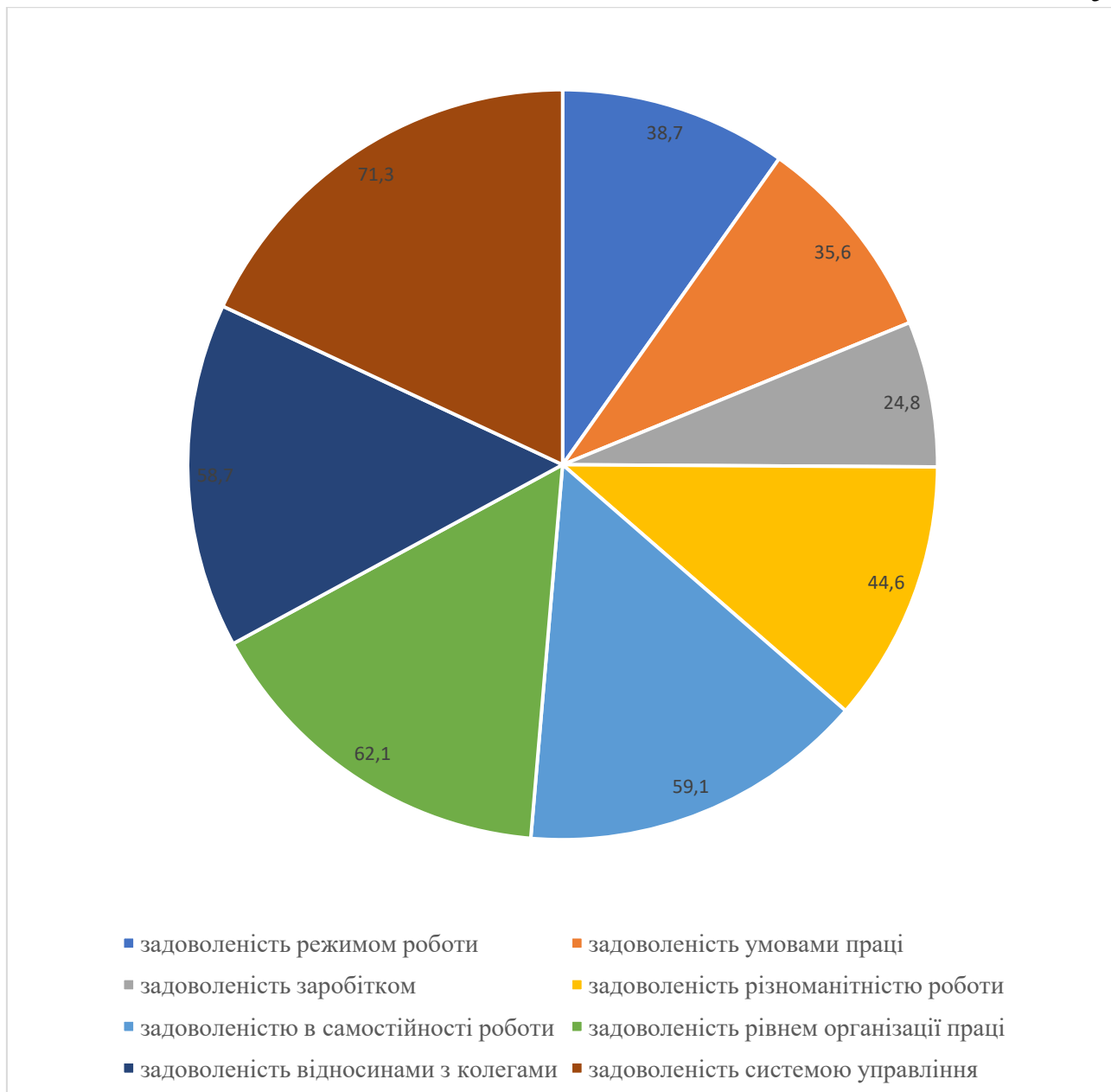


Рис. 2.2. Результати опитування щодо задоволеністю працею ТОВ ТВК «Львівхолод»*

*Джерело: розроблено автором

Водночас, з метою більш глибокої оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом, у таблиці 2.3 подано переваги та недоліки кадрової політики ТОВ ТВК «Львівхолод», виявлені за результатами аналізу та опитування.

На основі проведеного дослідження кадрового потенціалу підприємства ТОВ ТВК «Львівхолод» встановлено, що, попри стабільність чисельності працівників, спостерігаються окремі проблеми, пов'язані із рівнем задоволеності умовами праці, оплатою та режимом роботи.

**Переваги та недоліки системи управління персоналом на ТОВ ТВК
«Львівхолод»***

Переваги	Недоліки
1	2
1. Наявність системи попередньої підготовки кадрів перед прийняттям ними посадових обов'язків, що забезпечує належний рівень професійної готовності працівників до виконання виробничих завдань	1. Відсутність стратегічного планування розвитку персоналу, що ускладнює формування стабільного кадрового потенціалу підприємства
2. Переважне прийняття на роботу кандидатів із практичним досвідом, що мінімізує витрати на початкове навчання та скорочує адаптаційний період	2. Недостатня розробленість кадрової політики, відсутність системного підходу до планування, відбору та розвитку кадрів
3. Швидка адаптація нових працівників завдяки сприятливому соціально-психологічному клімату та неформальним каналам комунікації	3. Відсутність кадрового резерву, що призводить до труднощів при заміщенні ключових посад і знижує гнучкість управлінських процесів.
4. Урахування думки працівників під час прийняття управлінських рішень, що сприяє формуванню довіри до керівництва та підвищенню рівня лояльності персоналу	4. Недостатнє стимулювання ініціативи працівників, що знижує їх зацікавленість у пропонуванні нових ідей та участі в процесах вдосконалення 5. Неповна реалізація системи матеріального заохочення, що послаблює мотиваційний вплив винагороди на результати праці. 6. Підвищена плинність кадрів, що свідчить про певну нестабільність у трудових колективах і неефективність мотиваційних інструментів. 7. Незадоволеність частини працівників умовами праці, режимом роботи та рівнем оплати, що негативно впливає на трудову дисципліну та продуктивність. 8. Невисокий рівень організації праці, що проявляється у недостатній координації дій між підрозділами та неефективному використанні робочого часу.

*Джерело: розроблено автором

Значна частка персоналу вважає, що рівень матеріального стимулювання не відповідає обсягу виконуваних завдань, а умови праці потребують удосконалення. Водночас, більшість працівників задоволена міжособистісними відносинами у колективі, організаційною культурою та управлінським підходом керівництва.

Для більш детальної оцінки ефективності кадрової політики підприємства проведемо розрахунок основних показників, які характеризують рівень укомплектованості та стабільності трудових ресурсів.

Коефіцієнт укомплектованості показує, наскільки фактична чисельність працівників відповідає штатній потребі підприємства.

$$K_{\text{ук}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{шт}}}, \quad (2.14)$$

де:

$Ч_{\text{ф}}$ – фактична чисельність працівників підприємства, осіб;

$Ч_{\text{шт}}$ – чисельність працівників за штатним розписом, осіб.

Для ТОВ ТВК «Львівхолод» за 2024 рік фактична чисельність становить 2933 особи, при штатній — 3000 осіб (умовно прийнято відповідно до масштабів підприємства).

$$K_{\text{ук}} = \frac{2933}{3000} = 0,978$$

Отже, коефіцієнт укомплектованості кадрами становить 0,98, що є оптимальним значенням (норма – 0,95–1,00). Це свідчить про ефективне укомплектування персоналом і відсутність суттєвих кадрових дефіцитів.

Але значення розрахованого показника, не визначає дійсної ситуації із персоналом. Тому слід розрахувати коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$)

Показник визначає інтенсивність вибуття персоналу за певний період:

$$K_{\text{плин}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с.с.}}}, \text{ до зменшення} \quad (2.15)$$

де:

$Ч_{\text{зв}}$ – кількість працівників, що звільнилися протягом року;

$Ч_{\text{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність персоналу.

Для умов розрахунку припустимо, що у 2024 році з підприємства звільнилося 120 осіб, середньоспискова чисельність — 2933 осіб.

$$K_{\text{плин}} = \frac{120}{2933} = 0,041$$

Отримане значення коефіцієнта плинності кадрів – 0,04 (4,1%), що є прийнятним для великого торговельно-виробничого підприємства (норма — до

5%). Такий рівень свідчить про відносну стабільність кадрового складу, хоча незначні втрати персоналу можуть бути пов'язані із пошуком працівниками вищої оплати праці або зміною місця проживання.

Слід також розрахувати коефіцієнта матеріальної мотивації праці ($K_{\text{мотив}}$) що дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство стимулює своїх працівників через систему оплати праці та матеріальних заохочень.

$$K_{\text{мотив}} = \frac{\text{СЗП}}{\text{СЗП}_{\text{гал}}}, \quad (2.16)$$

де:

СЗП — середня заробітна плата на підприємстві, грн;

СЗП_{гал} — середня заробітна плата за галузю або в регіоні, грн.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку ТОВ ТВК «Львівхолод»*

Рік	Середня зарплата на підприємстві, грн	Середня зарплата за галузю*, грн	Коефіцієнт матеріальної мотивації ($K_{\text{мотив}}$)
2021	11 433	13 200	0,87
2022	11 901	14 300	0,83
2023	14 767	15 700	0,94
2024	18 740	17 500	1,07

*Джерело: Сформовано автором на основі [76]

Проведений розрахунок показує, що у 2021–2022 роках рівень матеріальної мотивації працівників ТОВ ТВК «Львівхолод» був нижчим за середньо регіональний (коефіцієнт < 1). Це свідчило про певну незбалансованість між рівнем оплати праці та трудовим навантаженням працівників, що могло спричиняти зниження лояльності та зростання ризику плинності кадрів.

Починаючи з 2023 року, ситуація поступово покращується: значення коефіцієнта наблизилось до 1, а у 2024 році перевищило середньогалузевий показник ($K_{\text{мотив}} = 1,07$). Це свідчить про посилення матеріальної зацікавленості персоналу, ефективність політики підприємства щодо підвищення заробітної плати та прагнення утримати кваліфікованих кадрів в умовах зростання конкуренції на ринку праці.

Також розрахуємо коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інт}}$) = це важливий показник, який дає змогу оцінити якість кадрового потенціалу

підприємства через рівень освіти, кваліфікації та професійної компетентності персоналу. Його використовують у кадровій аналітиці для вимірювання “інтелектуальної ємності” трудових ресурсів підприємства.

$$K_{\text{ІНТ}} = \frac{Ч_{\text{В}}}{Ч_{\text{заг}}}, \quad (2.17)$$

де:

$Ч_{\text{В}}$ – кількість працівників із вищою освітою;

$Ч_{\text{заг}}$ – загальна чисельність персоналу підприємства.

Таблиця 2.5

Структура освітнього рівня персоналу ТОВ ТВК «Львівхолод»*

Показник	Значення
Загальна чисельність працівників ($Ч_{\text{заг}}$)	2 933 осіб
Кількість працівників із вищою освітою ($Ч_{\text{В}}$)	1 935 осіб
Кількість працівників із середньою спеціальною освітою	670 осіб
Кількість працівників із середньою освітою	328 осіб

*Джерело: сформовано автором на основі даних Додатку А та Б

Отримане значення коефіцієнта інтелектуального рівня (0,66) свідчить, що більшість працівників ТОВ ТВК «Львівхолод» має вищу або спеціальну освіту, що забезпечує достатній рівень професійної компетентності колективу. Такий показник відповідає середньому рівню інтелектуального потенціалу і вказує на здатність підприємства до адаптації, впровадження нових технологій, освоєння сучасних управлінських та інформаційних інструментів.

Разом з тим, частка працівників із лише середньою освітою (близько 11%) свідчить про потребу у подальшому розвитку системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та корпоративного менторства.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ ТВК «Львівхолод» загалом має стійкий кадровий потенціал, який забезпечує безперебійність господарських процесів і високий рівень укомплектованості персоналом.

Проте зниження показників прибутковості та незначна плинність кадрів можуть свідчити про потребу у вдосконаленні системи мотивації та внутрішньої комунікації.

Висновки до 2 розділу

У процесі проведеного аналізу господарської діяльності ТОВ ТВК «Львівхолод» встановлено, що підприємство є одним із провідних представників торгівельно-виробничої сфери регіону, яке забезпечує стабільне функціонування на ринку роздрібною торгівлі продуктами харчування. Основні показники діяльності демонструють тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції, розширення асортименту товарів та підвищення рівня операційної ефективності.

Проведені розрахунки коефіцієнтів абсолютної, поточної, швидкої ліквідності, а також коефіцієнта автономії показали, що ТОВ ТВК «Львівхолод» має достатній рівень платоспроможності, що дозволяє своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Однак надмірна залежність від позикових коштів і незначна частка власного капіталу у структурі пасивів вказують на необхідність зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Аналіз системи управління персоналом показав, що кадровий потенціал підприємства є достатньо сформованим, а рівень укомплектованості кадрами – оптимальним (0,98). Плинність кадрів залишається помірною, що свідчить про стабільність колективу. Водночас дослідження виявило певні проблеми, пов'язані з незадоволеністю умовами праці, рівнем заробітної плати та режимом роботи, що вказує на потребу у вдосконаленні системи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Розрахунок коефіцієнта матеріальної мотивації праці показав його позитивну динаміку – у 2024 році показник перевищив 1, що свідчить про конкурентоспроможність рівня оплати праці на підприємстві. Крім того, коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу (0,66) підтвердив наявність висококваліфікованого кадрового складу, спроможного забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Таким чином, підприємство характеризується стійким фінансовим станом і збалансованою кадровою політикою, однак потребує подальшого вдосконалення системи мотивації, планування кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. Важливими напрямками подальшого

розвитку є підвищення частки власного капіталу, оптимізація витрат, розширення внутрішніх програм навчання персоналу та зміцнення корпоративної культури як чинника конкурентоспроможності ТОВ ТВК «Львівхолод» на ринку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ ТВК «ЛЬВІВХОЛОД»

3.1 Оптимізація організаційної структури управління як передумова підвищення ефективності системи управління персоналом

Проведений аналіз господарської діяльності та системи управління ТОВ ТВК «Львівхолод» дав змогу виявити низку проблемних аспектів у сфері управління персоналом, що знижують загальну ефективність функціонування підприємства. Зокрема, встановлено наявність недосконалостей у системі мотивації працівників, недостатній рівень довгострокового планування кадрового розвитку, відсутність чітко сформованого кадрового резерву та недостатню увагу до розвитку корпоративної культури.

Враховуючи викладене, виникає об'єктивна необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом. Така робота має здійснюватися на засадах стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, який передбачає інтеграцію кадрової політики з корпоративною стратегією розвитку підприємства.

Для підвищення результативності діяльності кадрової служби доцільно здійснити оптимізацію організаційної структури управління, що дозволить чіткіше розподілити управлінські повноваження, забезпечити прозорість комунікацій між підрозділами та підвищити рівень відповідальності керівників різних рівнів. Оптимізована структура управління сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, раціоналізації управлінських процесів, а також зниженню адміністративних витрат.

В умовах динамічного розвитку ринку праці та зростання конкуренції серед роботодавців, особливої актуальності набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом, що базуються на принципах стратегічного

HR-менеджменту, цифровізації процесів управління, системного оцінювання компетенцій і формування ефективної моделі мотивації.

Загально визнано, що ефективна система управління персоналом – це цілісна, раціонально організована діяльність із формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації, яка забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Її результативність визначається не лише рівнем організаційної дисципліни, а й ступенем відповідності кадрової політики загальній концепції розвитку підприємства, гнучкістю управлінських механізмів, а також здатністю керівництва формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Саме з цією метою у попередньому розділі було здійснено комплексну діагностику системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод», що дало змогу оцінити її ефективність, виявити сильні сторони та визначити напрями подальшого вдосконалення.

Результати аналізу засвідчили, що, незважаючи на стабільну діяльність підприємства та наявність загальних механізмів кадрового адміністрування, система управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» має низку проблемних аспектів, які стримують розвиток кадрового потенціалу та знижують загальну продуктивність праці. Зокрема, встановлено такі основні недоліки:

- відсутність довгострокового планування кадрових потреб, що унеможливорює прогнозування потреби у фахівцях і формування стратегії розвитку персоналу;

- недостатня формалізація кадрової політики, відсутність чітко визначених принципів та процедур управління людськими ресурсами;

- брак кадрового резерву на керівні та ключові посади, що створює ризики у випадку плинності кадрів або внутрішніх перестановок;

- низький рівень заохочення ініціативи працівників, що знижує їх залученість і мотивацію до інновацій;

- неефективність чинної системи матеріального стимулювання, яка не забезпечує зв'язку між результатами праці та рівнем винагороди;

- підвищений рівень плинності кадрів, що призводить до втрати досвідчених працівників і додаткових витрат на підготовку нових;
- незадоволення працівників режимом роботи, що свідчить про потребу у більш гнучкому підході до організації трудового часу;
- невисокий рівень оплати праці, який не відповідає зростаючим вимогам до продуктивності та професіоналізму персоналу;
- недостатньо комфортні умови праці, що негативно впливають на трудову мотивацію та рівень задоволеності працівників;
- недосконалість організації праці, зокрема у сфері розподілу обов'язків, контролю за виконанням завдань і комунікацій між структурними підрозділами.

Раціональне використання людського потенціалу підприємства можливе лише за умови постійного вдосконалення його організаційної структури управління. Саме структура управління є тією основою, яка визначає ефективність комунікацій, розподіл управлінських повноважень і швидкість ухвалення рішень.

У зв'язку з цим вважаємо, що підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» доцільно здійснювати через оптимізацію організаційної структури підприємства. Йдеться не лише про формальне коригування підпорядкувань, а про побудову сучасної, гнучкої та функціонально збалансованої моделі управління, яка відповідатиме потребам стратегічного розвитку компанії.

Зокрема, пропонується трансформувати традиційний відділ кадрів у повноцінний відділ управління персоналом, наділений ширшими функціями стратегічного HR-менеджменту. Така структурна зміна передбачає інтеграцію функцій кадрового діловодства, підбору персоналу, навчання, мотивації, оцінювання результативності праці та розвитку корпоративної культури в єдиний управлінський блок.

Запропонована оновлена структура відділу управління персоналом забезпечить комплексне виконання функцій планування, розвитку, утримання та ефективного використання людських ресурсів підприємства. Її побудову

доцільно здійснити на основі сучасних принципів децентралізації, функціональної спеціалізації та управління за результатами.

Структурна схема пропонованого відділу управління персоналом подана на рисунку 3.1.

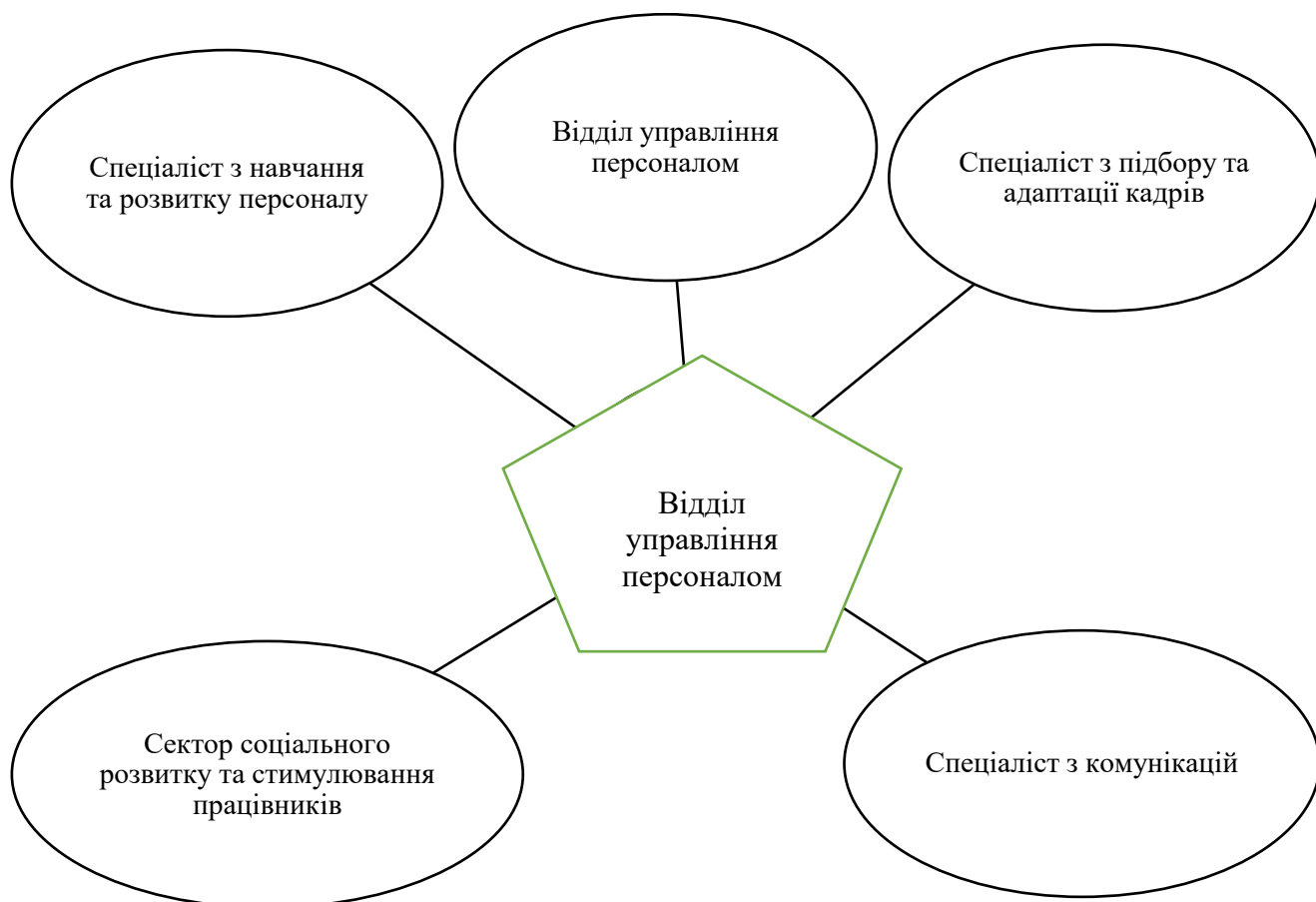


Рис. 3.1. Проектна організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод»*

*Джерело: розроблено автором

Основною метою та ключовим завданням директора відділу управління персоналом має стати формування ефективного людського потенціалу організації на засадах командного принципу роботи. Його діяльність буде спрямована на створення згуртованої, результативної та мотивованої команди, здатної ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Відділ управління персоналом функціонуватиме також на принципах командоутворення, що передбачає тісну співпрацю, взаємодію та підтримку між працівниками. Така модель організації праці є надзвичайно актуальною в умовах сучасного ринку, оскільки сприяє підвищенню рівня комунікацій, відповідальності та залученості персоналу до управлінських процесів.

Керівник відділу нестиме персональну відповідальність не лише за якість і результативність діяльності власного підрозділу, але й за формування командної культури управління в усіх структурних ланках підприємства. Це забезпечить єдність підходів до роботи з персоналом, підвищить ефективність управлінських рішень і сприятиме зміцненню корпоративної культури ТОВ ТВК «Львівхолод».

Організація діяльності відділу управління персоналом здійснюватиметься відповідно до внутрішнього нормативного документа – «Положення про відділ управління персоналом», яке визначає його цілі, завдання, функції, права, обов'язки та порядок взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

Таблиця 3.1

Структура положення про відділ управління персоналом*

№ п/п	Розділи	Характеристика
1	2	3
1	Завдання відділу	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення та впровадження кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх нормативних документів і сучасних концепцій управління людськими ресурсами; - формування та підтримання інформаційно-аналітичної системи для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у сфері персоналу; - забезпечення належних і безпечних умов праці працівників, розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання, спрямованих на підвищення трудової мотивації та продуктивності.
2	Функції відділу	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення, координація та реалізація стратегічних програм і планів розвитку персоналу підприємства; - прогнозування потреби у кадрах і планування їх залучення відповідно до стратегічних завдань підприємства; - участь у формуванні сприятливих умов праці та забезпеченні задоволеності працівників змістом роботи; - формування кадрового резерву на керівні та ключові посади, планування професійної кар'єри працівників; - організація системи професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням сучасних методів оцінювання компетенцій та ефективності праці; - організація процесів адаптації нових працівників і моніторинг соціально-психологічного клімату в колективі; - забезпечення дотримання трудового законодавства, правил охорони праці та корпоративної етики; - розроблення і впровадження сучасних методів управління персоналом із використанням цифрових технологій,

Продовження таблиці 3.1		
1	2	3
		автоматизації кадрового обліку та уніфікації кадрової документації; - підвищення ефективності праці персоналу через удосконалення організаційних структур, раціоналізацію штатів і систем управлінської звітності; - участь у розробці систем оплати праці, преміювання, компенсаційних пакетів і програм мотивації працівників; - виконання представницьких функцій у взаємодії із зовнішніми організаціями, освітніми установами та засобами масової інформації
3	Права відділу	- вносити керівництву підприємства пропозиції щодо вдосконалення організаційної, кадрової та мотиваційної політики; - брати участь у розробленні стратегічних планів розвитку підприємства, формуванні бюджету та кадрової стратегії; - запитувати необхідні офіційні документи й інформацію для виконання завдань відділу в межах визначених повноважень; - контролювати стан трудової дисципліни, раціональність розстановки працівників і дотримання внутрішніх нормативних актів підприємства; - ініціювати заохочення працівників за високі результати діяльності або, у разі порушення трудової дисципліни, подавати пропозиції щодо застосування дисциплінарних заходів; - залучати зовнішніх консультантів, експертів і навчальні установи для реалізації проєктів у межах затвердженого бюджету
4	Відповідальність відділу	Відділ управління персоналом несе відповідальність за ефективність реалізації кадрової політики підприємства, достовірність кадрової інформації, дотримання вимог чинного законодавства у сфері трудових відносин, а також за якість виконання функціональних обов'язків працівниками відділу. Персональна відповідальність покладається на директора відділу управління персоналом, який забезпечує координацію роботи підрозділу та результативність реалізації кадрових програм.

*Джерело: сформовано автором на основі [22]

Окрім окреслених функціональних обов'язків, на відділ управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» доцільно покласти також відповідальність за формування та розвиток корпоративної культури підприємства. Цей напрям має стати одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом, оскільки корпоративна культура виступає важливим інструментом консолідації колективу, підвищення його мотиваційного потенціалу та ефективності взаємодії між працівниками.

Запроваджувана корпоративна культура підприємства має виконувати низку стратегічних функцій, серед яких виокремлюють три основні:

– інтеграційну функцію, що полягає у зміцненні внутрішньої єдності організації, гармонізації взаємин між структурними підрозділами та формуванні спільних цінностей, норм і орієнтирів діяльності;

– регулятивну функцію, яка передбачає встановлення чітких правил взаємодії в колективі, визначення стандартів поведінки, трудової етики, а також створення умов для розвитку неформальних комунікацій і спільного дозвілля працівників;

– адаптаційну функцію, що забезпечує швидке включення нових працівників у робоче середовище, сприяє їх соціалізації, засвоєнню цінностей організації та формуванню відчуття приналежності до корпоративної спільноти.

Упровадження запропонованих заходів сприятиме удосконаленню організаційної структури управління підприємства, підвищенню рівня його корпоративної згуртованості та, як наслідок, оптимізації процесів управління персоналом, забезпечуючи стабільний розвиток кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності організації.

3.2 Запровадження системи навчання та розвитку персоналу підприємства

За останні роки ситуація працівників у Львівхолод можна охарактеризувати таким чином: підприємство має значний трудовий ресурс, демонструє позитивну динаміку оплати праці та позиціонує себе як стабільний роботодавець. Проте не вирішено повною мірою питання удосконалення умов праці, мотивації, кадрового розвитку та корпоративної культури. Це означає, що хоча базова стабільність є, для підвищення задоволеності працівників і утримання кадрів потрібні додаткові стратегічні кроки.

Слід наголосити, що на ТОВ ТВК «Львівхолод» функціонує система професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, однак її реалізація значною мірою залежить від фінансових можливостей підприємства та самих працівників. Рішення щодо доцільності проведення таких заходів ухвалюються з урахуванням економічної ефективності та потенційних витрат, що у більшості випадків призводить до відмови від організації систематичного навчання та професійного розвитку кадрів.

Разом із тим, для забезпечення стабільного функціонування підприємства кожен працівник має відчувати задоволення від своєї праці, бути забезпеченим гідним рівнем оплати, а також мати реальні можливості для професійного зростання та кар'єрного просування. Саме ці чинники є визначальними у формуванні ефективної системи мотивації та закріпленні кваліфікованих кадрів на підприємстві [13].

З метою забезпечення системності, прозорості та ефективності процесів перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ ТВК «Львівхолод» доцільним є впровадження електронної системи карток індивідуального професійного розвитку працівників. Такий інструмент дозволить здійснювати безперервний моніторинг професійного зростання співробітників, планувати їх кар'єрний розвиток та підвищувати рівень управлінських рішень у сфері кадрової політики.

Кожен працівник підприємства матиме власну електронну картку, яка виступатиме інтегрованим профілем професійної компетентності та міститиме такі основні відомості [38]:

- персональні дані працівника (прізвище, ім'я, по батькові);
- інформацію про рівень освіти та здобуту спеціальність;
- перелік посад, які обіймав працівник протягом трудової діяльності;
- тривалість та етапи трудового стажу в межах ТОВ ТВК «Львівхолод»;
- дані щодо участі у програмах підвищення кваліфікації, дат їх проведення, здобути результати та оцінку ефективності;

- характеристику лідерських, організаторських і комунікативних здібностей працівника;
- оцінку схильності до навчання, швидкості засвоєння нових знань і результативності навчального процесу;
- інформацію про унікальні професійні компетенції, навички або інноваційний досвід;
- опис наявних професійних проблем, труднощів або потреб у додатковому навчанні;
- іншу релевантну інформацію, що характеризує професійний потенціал і розвиток працівника.

Відтак, керівники структурних підрозділів матимуть обов'язок систематично оновлювати інформацію в індивідуальних електронних картках працівників, фіксуючи результати їхньої діяльності, досягнення, участь у програмах розвитку та зміни в рівні професійної компетентності.

Після завершення кожного звітного періоду зазначені картки передаватимуться до відділу управління персоналом, який здійснюватиме їх аналітичну обробку, узагальнення отриманих даних та визначатиме індивідуальні траєкторії подальшого професійного розвитку працівників. На основі проведеного аналізу відділ формуватиме пропозиції щодо участі окремих співробітників у навчальних заходах, тренінгах, семінарах або програмах підвищення кваліфікації, визначаючи їхній зміст і форму відповідно до потреб організації та потенціалу конкретної особи.

Схематичне відображення удосконаленого процесу професійного навчання працівників ТОВ ТВК «Львівхолод» представлено на рисунку 3.2, який ілюструє логіку взаємодії між структурними підрозділами, відділом управління персоналом та системою професійного розвитку кадрів.

Варто підкреслити, що впровадження індивідуальних електронних карток професійного розвитку працівників створить передумови для персоніфікованого підходу до навчання та розвитку персоналу. Такий інструмент дозволить обґрунтовано обирати найдоцільніший формат навчання для кожного

співробітника – з урахуванням його кваліфікаційного рівня, професійного досвіду, потенціалу та потреб підприємства.

Упровадження системи сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, адже завдяки ній з'явиться можливість не лише об'єктивно оцінювати компетентність персоналу, а й планомірно розвивати його професійні та особистісні якості. Це, у свою чергу, дозволить максимально реалізувати трудовий потенціал працівників, підвищити рівень продуктивності праці, зміцнити лояльність персоналу до підприємства та зменшити плинність кадрів.

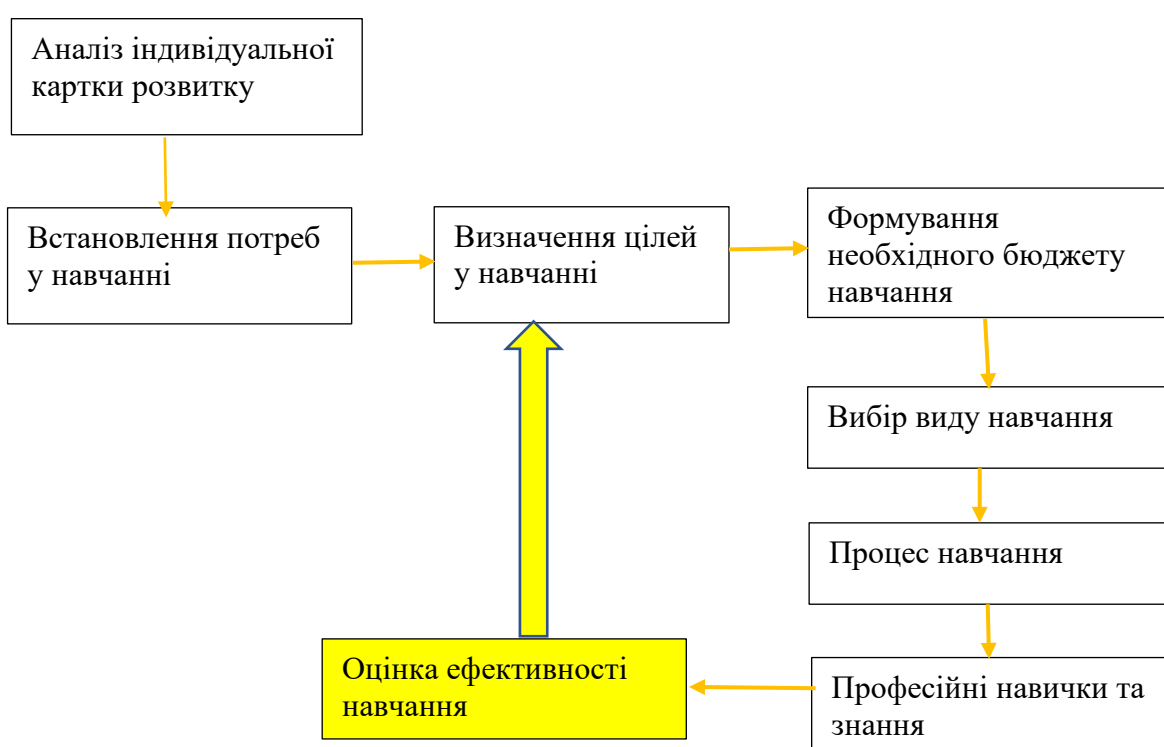


Рис. 3.2. Удосконалена схема професійного навчання працівників ТОВ ТВК «Львівхолод»*

*Джерело: розроблено автором

Для практичної реалізації зазначених заходів пропонується використовувати модель програми навчання персоналу ТОВ ТВК «Львівхолод», представлену на рисунку 3.3, яка відображає логіку побудови сучасної системи професійного розвитку працівників підприємства.

Слід підкреслити, що ключовою метою запропонованих заходів є не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й зміцнення конкурентоспроможності працівників, формування їх інноваційного мислення та забезпечення сталого

розвитку людського капіталу підприємства. Реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню високопрофесійного, мотивованого та гнучкого трудового колективу, здатного ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку праці.

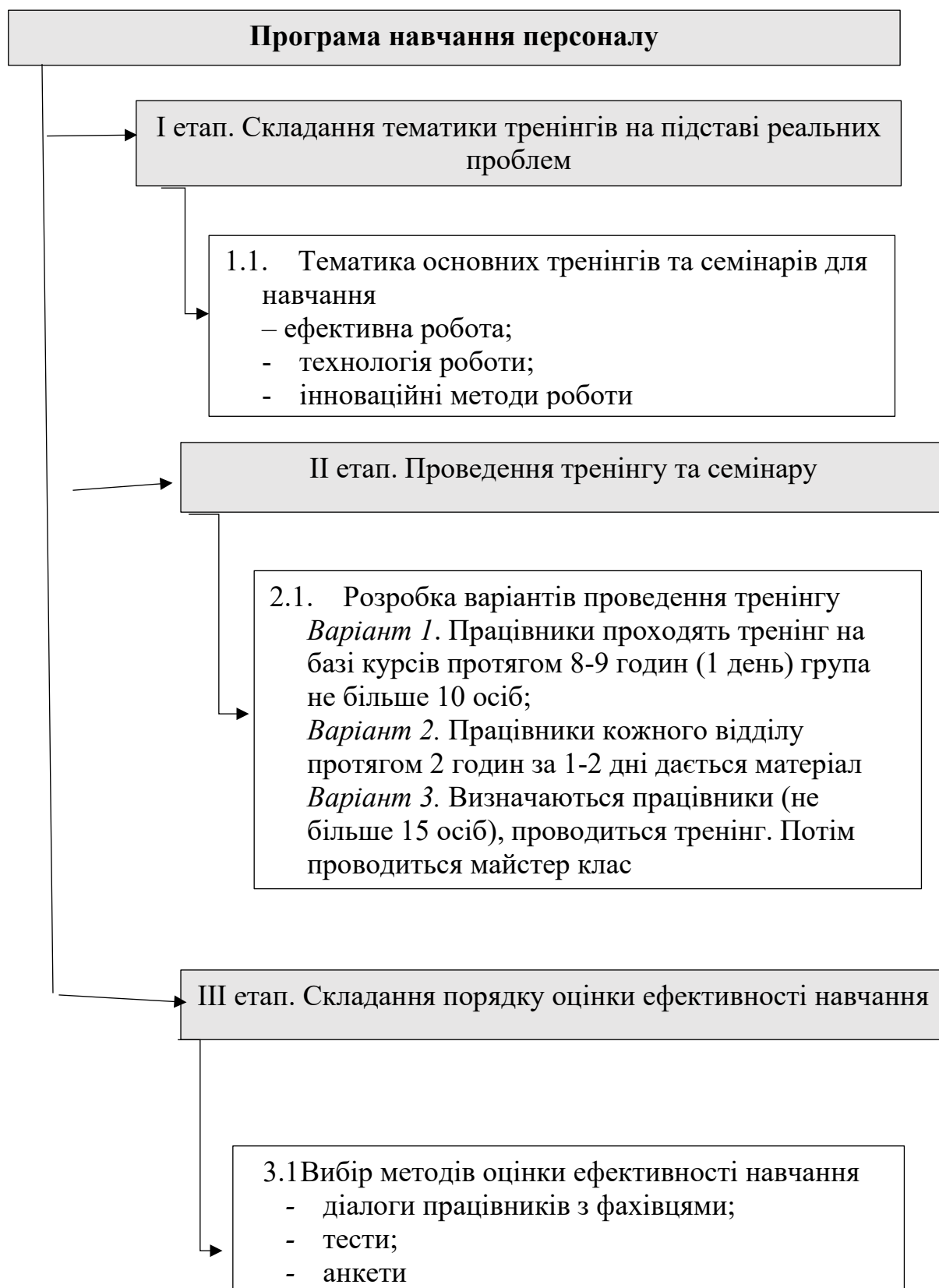


Рис. 3.3. Удосконалена програма навчання персоналу*

*Джерело: розроблено автором

Якість і результативність процесу навчання працівників визначається системою спеціальних критеріїв, що дозволяють оцінити ефективність навчального впливу з позицій як працівників, так і керівництва. Для цього використовується низка показників, узагальнених у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Критерії результативності навчання*

№ п/п	Критерій	Характеристика (коментарі)
1	Задоволеність навченого співробітника	Визначається шляхом анкетування після проходження навчання. На основі зібраних даних проводиться аналіз ефективності освітнього процесу, виявляються причини можливої незадоволеності та формуються рекомендації для подальшого вдосконалення навчальних програм
2	Набуття необхідних знань, навичок і вмінь	Оцінюється за допомогою спеціальної звітної форми, що дозволяє визначити ступінь сформованості компетенцій, необхідних для виконання професійних завдань на новому рівні
3	Ефективність пропозицій щодо вдосконалення професійної діяльності	На основі отриманих знань працівники подають власні пропозиції з оптимізації трудових процесів, які надалі аналізуються керівництвом з огляду на їхню доцільність і вплив на загальну ефективність підприємства
4	Ефективність діяльності працівника після навчання	Оцінюється за допомогою кількісних і якісних показників, таких як підвищення продуктивності праці, зменшення трудомісткості виконання завдань, скорочення витрат ресурсів або часу, збільшення обсягів реалізації тощо
5	Задоволеність керівника результатами навчання	Через певний період після завершення навчання (зазвичай близько місяця) заповнюється оціночна анкета, що дозволяє керівнику визначити рівень практичної користі від навчання для конкретного працівника та підприємства загалом

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, системне застосування наведених критеріїв забезпечує об'єктивну оцінку ефективності професійного розвитку персоналу, дозволяє визначати результативність інвестицій у людський капітал та формувати стратегію подальшого вдосконалення навчальних процесів у межах підприємства.

Запровадження такої системи дозволить створити єдиний кадровий інформаційно-аналітичний ресурс, який сприятиме підвищенню ефективності управління людським капіталом, формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку та вдосконаленню кадрової стратегії підприємства.

3.3 Удосконалення системи мотивації персоналу

У результаті проведеного комплексного аналізу діяльності ТОВ ТВК «Львівхолод» було виявлено низку проблем у сфері управління персоналом, зокрема недостатню ефективність механізмів стимулювання працівників. Виявлені недоліки свідчать про потребу у формуванні більш дієвої та збалансованої системи мотивації, орієнтованої не лише на матеріальне заохочення, а й на задоволення соціальних, професійних і самореалізаційних потреб персоналу.

Таким чином, вдосконалення системи управління персоналом підприємства передбачає реалізацію низки організаційно-економічних заходів, спрямованих на усунення ідентифікованих проблем і формування сучасного мотиваційного середовища, яке стимулюватиме високу результативність і лояльність працівників.

Для підвищення ефективності системи мотивації на ТОВ ТВК «Львівхолод» доцільно реалізувати такі стратегічні напрями вдосконалення:

- створення кадрового резерву – формування системи виявлення, підготовки та розвитку перспективних працівників для заміщення ключових посад у майбутньому;

- розвиток внутрішньо організаційного комунікаційного простору – налагодження ефективних каналів взаємодії між керівництвом і персоналом, що забезпечить відкритість, прозорість управлінських процесів і зміцнення корпоративної культури;

- запровадження системи внутрішньо організаційних конкурсів – створення механізму нематеріального стимулювання, який сприятиме підвищенню професійної активності, креативності та ініціативності працівників.

Надалі розглянемо кожен із зазначених напрямів більш детально, визначивши їхній зміст, організаційні особливості впровадження та очікуваний вплив на підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства.

Формування кадрового резерву на ТОВ ТВК «Львівхолод». Одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу є створення ефективного кадрового резерву. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості працівників, адже забезпечуватиме їм чітке бачення можливостей професійного та кар'єрного зростання, а також перспективу підвищення рівня матеріальної винагороди. Формування кадрового резерву дозволяє розвивати лояльність і довгострокову прихильність працівників до підприємства, забезпечуючи стабільність кадрового складу та зменшуючи ризики плинності кадрів.

Враховуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що для більшості працівників ТОВ ТВК «Львівхолод» провідним мотиватором залишається матеріальна винагорода. Водночас створення кадрового резерву виступає ефективним нематеріальним стимулом, адже формує відчуття значущості кожного працівника, сприяє розвитку його потенціалу та мотивує до підвищення кваліфікації.

Формування внутрішньоорганізаційного комунікаційного простору. Наступним напрямом вдосконалення системи мотивації є розвиток корпоративних каналів комунікації. Йдеться не лише про використання традиційних засобів обміну інформацією чи соціальних мереж, а й про інтеграцію сучасних цифрових технологій та спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, GSM-зв'язку, внутрішніх порталів, електронних систем управління кадрами, КПК-систем для обліку товарних потоків тощо). Такий підхід дозволить підвищити швидкість і якість внутрішньої комунікації, зміцнити інформаційну взаємодію між структурними підрозділами, сприяти оперативному прийняттю управлінських рішень.

Водночас реалізація цього напрямку потребує високого рівня цифрової грамотності та технічної компетентності персоналу, що зумовлює необхідність проведення цільового навчання працівників для ефективного використання новітніх комунікаційних інструментів.

Розроблення системи внутрішньо організаційних конкурсів. Ще одним важливим елементом модернізованої системи мотивації є впровадження системи

внутрішніх конкурсів, яка передбачає поєднання морального та матеріального стимулювання. Зокрема, учасники конкурсів зможуть отримувати відзнаки, нагороди, бонуси або премії, що виступатимуть не лише символом професійного визнання, а й додатковим чинником матеріальної мотивації.

Запровадження конкурсної системи сприятиме розвитку змагальності, ініціативності, професійної активності працівників, а також зміцненню корпоративної культури підприємства.

У таблиці 3.3 подано пропоновану систему внутрішньо організаційних конкурсів на ТОВ ТВК «Львівхолод», яка може бути адаптована залежно від специфіки діяльності підприємства та кадрової політики.

Таблиця 3.3

Пропонована система внутрішньо організаційних конкурсів на ТОВ ТВК «Львівхолод»*

Назва конкурсу / заходу	Форма заохочення (бонус)	Очікуваний мотиваційний ефект	Орієнтовні витрати, грн
Конкурс «Кращий працівник» (за підсумками місяця, кварталу, року)	Матеріальна винагорода у вигляді грошової премії (7 500 грн) та розміщення фотографії працівника на дошці пошани «Кращий працівник місяця».	Стимулює професійну активність, підвищує престиж сумлінної праці, формує дух здорової конкуренції. Всі працівники мають рівні можливості для участі	$7\,500 \times 12 = 90\,000$
Використання атрибутів професійного статусу	Виготовлення відзнак для різних професійних напрямів (наприклад, «Кращий касир» тощо).	Сприяє зміцненню корпоративної культури, формуванню відчуття професійної гідності та належності до команди	10 000 (одноразові витрати)
Творчі та соціально-культурні конкурси (поза робочим часом)	Організація фотоконкурсів, виставок малюнків, концертів, заходів художньої самодіяльності	Забезпечує емоційне розвантаження, розвиток творчого потенціалу працівників, зміцнення неформальних зв'язків у колективі	Разом 100 000 грн/рік

*Джерело: систематизовано та розроблено автором.

Запропонована система внутрішньо організаційних конкурсів покликана посилити мотиваційний клімат у колективі, зміцнити корпоративну ідентичність працівників та сприяти підвищенню продуктивності праці через поєднання матеріальних і моральних стимулів. Реалізація таких заходів сприятиме не лише розвитку трудового потенціалу, а й підвищенню загальної ефективності управління персоналом на підприємстві

Головною метою впровадження запропонованої системи конкурсів є стимулювання працівників до підвищення результативності праці, розвитку професійної компетентності та розкриття власного потенціалу через можливість самовираження і визнання досягнень. Такий підхід спрямований на формування в колективі атмосфери здорової конкуренції, творчої активності та залученості до спільної справи підприємства.

Запровадження конкурсної системи, у поєднанні з елементами матеріального й нематеріального стимулювання, сприятиме:

- формуванню відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків і підвищенню дисциплінованості;
- утвердженню та засвоєнню корпоративних цінностей, що становлять основу організаційної культури;
- розвитку почуття причетності до колективу та відповідальності за кінцеві результати спільної діяльності;
- підвищенню престижності професії, формуванню гордості за обрану справу та місце роботи.

Водночас, варто підкреслити, що відповідальність за організацію, удосконалення та ефективність системи матеріального стимулювання покладається на керівника підприємства – директора ТОВ ТВК «Львівхолод». Саме він забезпечує стратегічне управління мотиваційною політикою, визначає пріоритетні напрями стимулювання персоналу та здійснює контроль за результативністю відповідних заходів.

Отже, основна мета комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів полягає у створенні цілісної мотиваційної системи, яка сприятиме:

- активному залученню персоналу до реалізації місії, цілей та стратегічних завдань підприємства;
- зростанню ефективності, продуктивності й результативності праці працівників;
- підвищенню рівня корпоративної лояльності та зменшенню рівня плинності кадрів;

- задоволеності персоналу умовами праці, соціальним середовищем і можливостями професійного розвитку;
- підвищенню престижу професії та формуванню позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця;
- утвердженню системи організаційних цінностей, що забезпечують стабільність, розвиток і конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Основні заходи щодо стимулювання персоналу доцільно реалізовувати у комплексі з додатковими інструментами нематеріального заохочення, що дозволить сформувати цілісну мотиваційну систему та досягнути ефекту синергії між матеріальними й нематеріальними чинниками впливу. Такий підхід сприятиме зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, підвищенню їхньої професійної активності, а також посиленню корпоративної культури на підприємстві.

У рамках системи нематеріального стимулювання пропонується визначити чіткі підстави для заохочення працівників та відповідні форми стимулювання, які сприятимуть посиленню морального задоволення від роботи та підвищенню відданості організації (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Додаткові заходи у межах системи нематеріального стимулювання:
підстави та форми заохочення***

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Висока якість виконання професійних обов'язків, прояв ініціативності, креативності та старанності	- присвоєння звання «Кращий працівник»; - надання можливості участі у виробничих нарадах або стратегічних обговореннях із керівництвом підприємства; - організація індивідуальних виставок, презентацій чи заходів, присвячених особистим досягненням або творчим інтересам працівників, із забезпеченням відкритого доступу для колег.

*Джерело: систематизовано та розроблено автором

Отже, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів створює багаторівневу систему мотивації, у якій матеріальне заохочення забезпечує короткостроковий ефект, а нематеріальне — сприяє довгостроковій залученості

працівників, зміцненню корпоративної єдності та підвищенню ефективності трудової діяльності загалом.

Отже, усі дії та ініціативи персоналу підприємства, спрямовані на досягнення визначених стратегічних і тактичних завдань, мають супроводжуватися відповідними заходами стимулювання. Такий підхід відповідає сучасним вимогам управління персоналом і забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності, зростання продуктивності праці та посилення внутрішньої мотивації працівників. Система стимулювання, побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, формує позитивне трудове середовище, у якому кожен працівник зацікавлений у досягненні спільних цілей організації.

Разом із тим, для ефективної реалізації заходів стимулювання персоналу доцільно визначити низку управлінських вимог до менеджменту підприємства, спрямованих на підвищення результативності мотиваційної політики. Зокрема, керівництво ТОВ ТВК «Львівхолод» повинно:

- активно заохочувати працівників за високі результати трудової діяльності, застосовуючи комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, передбачених корпоративною системою мотивації;

- спільно з керівником відділу управління персоналом розробляти план заходів мотиваційного характеру, що включатиме як короткострокові, так і довгострокові стимули, а також здійснювати постійний контроль за його реалізацією;

- формувати звіти про використання коштів, спрямованих на заходи стимулювання, з детальним аналізом їх ефективності, доцільності та цільового використання.

На основі аналізу ефективності діючої системи стимулювання, оцінки результатів виконання планів мотиваційних заходів та звітів щодо використання ресурсів, керівництво підприємства має здійснювати коригування діючих інструментів стимулювання, адаптуючи їх до реальних потреб колективу та змін у зовнішньому середовищі. Крім того, за підсумками аналізу доцільно проводити

перерозподіл витрат на наступний період, спрямовуючи ресурси на ті заходи, які демонструють найвищу ефективність і практичну віддачу.

Таким чином, системний і аналітично обґрунтований підхід до управління мотиваційною політикою дає змогу забезпечити стабільність, результативність і конкурентоспроможність персоналу підприємства, що є запорукою його сталого розвитку у сучасних ринкових умовах.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі кваліфікаційного дослідження було обґрунтовано та запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод», які спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу та формування сучасної корпоративної культури.

Розглянуто, що оптимізація організаційної структури управління є ключовою умовою підвищення результативності роботи персоналу. З метою вдосконалення кадрової політики підприємства запропоновано створення відділу управління персоналом, який функціонуватиме на основі принципу командної взаємодії. Діяльність цього відділу передбачає реалізацію широкого спектра функцій — від розробки кадрової політики, формування кадрового резерву, адаптації нових працівників, до контролю за дотриманням норм трудового законодавства та забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Така структурна трансформація сприятиме підвищенню гнучкості управлінських процесів, узгодженості дій між підрозділами та загальному зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

У підрозділі 3.2 було розроблено рекомендації щодо удосконалення системи професійного навчання та розвитку персоналу. Запропоновано впровадження електронних індивідуальних карток професійного розвитку, які забезпечуватимуть персоніфікований облік кваліфікаційних характеристик працівників, їхніх освітніх досягнень, професійних навичок та потреб у навчанні.

Такий підхід створює можливості для ефективного планування підвищення кваліфікації, раціонального використання трудового потенціалу й формування стратегічного кадрового резерву. Крім того, було розроблено систему оцінювання результативності навчання, що дозволяє оцінювати як рівень засвоєних знань, так і практичну ефективність отриманих компетенцій.

Особливу увагу приділено удосконаленню системи мотивації персоналу. Визначено, що сучасна система стимулювання працівників має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, які разом забезпечують ефект синергії. Запропоновано створення кадрового резерву, внутрішньоорганізаційного комунікаційного простору та системи конкурсного заохочення, що сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у професійному розвитку, покращенню корпоративного клімату та зниженню рівня плинності кадрів. Також обґрунтовано доцільність формування прозорої системи оцінки результатів праці, розробки звітності щодо ефективності стимулювання та коригування системи мотивації на основі аналітичних показників.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів забезпечить:

- підвищення рівня професійної компетентності та трудової активності персоналу;
- зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня лояльності працівників до підприємства;
- формування гнучкої системи мотивації, орієнтованої на результат і розвиток;
- підвищення ефективності управлінських процесів та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Отже, запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури, системи навчання і мотивації персоналу сприятимуть формуванню сучасної, інтегрованої та ефективної системи управління персоналом ТОВ ТВК

«Львівхолод», що є необхідною передумовою сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ ТВК «Львівхолод»)» здійснено всебічне, системне та комплексне дослідження теоретичних, аналітичних і практичних аспектів управління персоналом сучасного підприємства. У роботі узагальнено науково-методичні засади кадрового менеджменту, визначено ключові проблеми функціонування системи управління персоналом у досліджуваній організації та сформовано пропозиції щодо її удосконалення відповідно до вимог сучасного ринкового середовища та стратегічних цілей розвитку підприємства.

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні основи управління персоналом як ключової підсистеми менеджменту організації. Розкрито сутність поняття «персонал підприємства», його структуру, функціональні особливості та роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Здійснено ґрунтовний аналіз концепцій, підходів та принципів управління персоналом, а також систематизовано функції кадрового менеджменту – від планування чисельності кадрів до розвитку та мотивації працівників. Особливий акцент зроблено на значенні кадрової політики як стратегічного інструменту формування та реалізації потенціалу людських ресурсів, а також на необхідності інтеграції сучасних HR-технологій у загальну систему управління підприємством.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод». На основі фінансово-економічної звітності за 2020–2024 роки здійснено оцінку динаміки доходів, прибутковості, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів. Виявлено, що підприємство демонструє поступову позитивну динаміку фінансових результатів, однак має резерви для покращення показників рентабельності.

Окремо проаналізовано кадровий склад і систему управління персоналом, у результаті чого виявлено низку проблем: відсутність довгострокового планування кадрових потреб, недостатню ефективність мотиваційних

інструментів, невизначеність у питаннях кар'єрного зростання, слабку комунікацію між рівнями управління та недостатню увагу до розвитку персоналу. Водночас встановлено, що підприємство має високий рівень укомплектованості кадрами та стабільне кадрове ядро, що створює передумови для подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод». Запропоновано оптимізувати організаційну структуру управління шляхом створення відділу управління персоналом, який функціонуватиме на основі командної взаємодії та системності у реалізації кадрової політики. Обґрунтовано доцільність впровадження електронних індивідуальних карток професійного розвитку працівників, що сприятиме персоналізованому плануванню навчання, підвищенню кваліфікації та формуванню кадрового резерву.

Особлива увага приділена удосконаленню системи мотивації персоналу, зокрема впровадженню поєднаної моделі матеріального та нематеріального стимулювання, організації внутрішніх конкурсів, запровадженню системи відзнак і бонусів, а також створенню корпоративного комунікаційного простору. Такі зміни сприятимуть зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, підвищенню рівня лояльності та залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що ефективна система управління персоналом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільного функціонування підприємства. Реалізація запропонованих у роботі заходів забезпечить:

- формування високопрофесійного, мотивованого та стабільного кадрового складу;
- підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського потенціалу;

- удосконалення організаційної структури управління та підвищення її гнучкості;
- покращення корпоративної культури й соціально-психологічного клімату в колективі;
- зменшення рівня плинності кадрів і підвищення привабливості підприємства як роботодавця.

Отже, проведені дослідження підтверджують, що удосконалення системи управління персоналом ТОВ ТВК «Львівхолод» є стратегічною необхідністю для підвищення економічної ефективності, забезпечення сталого розвитку та зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку. Розроблені рекомендації можуть бути використані як практичні інструменти для модернізації кадрової політики, підвищення рівня управлінської культури та забезпечення інноваційного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38>.
2. Балабанова, Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закладів,. Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
3. Брюховецька Н.Ю., Іваненко Л.В. Оцінювання людського капіталу та доданої вартості підприємств: теорія та практика: монографія. *НАН України. Ін-т економіки пром-сті*. Київ. 2020. 184 с.
4. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97.
5. Венгер О.М., Фурсін О.О., Городецькова М.С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158 – 167.
6. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу підприємства. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
7. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.
8. Воронка О. З. Механізм забезпечення кадрової безпеки підприємств високотехнологічного сектору економіки: монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 231 с.
9. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index>.
10. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>

11. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2021. Т.2. №2. С.200-211. [URL:https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134](https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/5134).
12. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41).
13. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
14. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
15. Гринько Т. В., Гвініашвілі, Т. З., Шинкаренко, А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С.63–68. [URL:https://doi.org/10.32782/2224-62811](https://doi.org/10.32782/2224-62811).
16. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2023. №2. С.3-10. [URL:https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-1](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-1).
17. Дзямучич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1(1). С.3-7. [URL:https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1](https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-1).
18. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018, № 2. С. 67–71.
19. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
20. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

21. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : *Видавничий дім «Кондор»*, 2020. 700 с.
22. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
23. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 180 с.
24. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах. *Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка*. 2020. №1. С. 86–91.
25. Живко З.Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 2. С. 145-155.
26. Живко З.Б., Воронка О.З. Теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії*. Випуск 2 (12), 2021.С. 141-150. URL: <https://sjs-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021>.
27. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №1 (53). С.116–125. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-115-125>.
28. Захарчин Г.М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 69. 2022. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf
29. Зось–Кіор М.В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. №1(3), 143-148. URL:<https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>.
30. Коваленко, Д.О., Лисиченко, Н.П. Стратегічні аспекти управління людськими ресурсами. *Стратегічний менеджмент*. 2018. № 7. С. 110–116.- 37

31. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 53–64.
32. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>
33. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
34. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 397 с.
35. Крамаренко, А., & Вишневська, М. (2022). Застосування грейдингової системи оплати праці в DIGITAL-агенції. *Економіка та суспільство*, (36). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-14>.
36. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 290 – 297.
37. Кільницька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901/2825>.
38. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Бодарецька О.М., Жежуха В.Й. Мотивування персоналу підприємств : інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів. Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
39. Кучеренко, О.П., Соловійова, Н.М. Актуальні проблеми та перспективи розвитку кадрового потенціалу в сучасних умовах. *Менеджмент і підприємництво в Україні: електронний науковий журнал*. 2020. № 5. С. 64–70.
40. Кучинський В., Долина І. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. №4. С.59–66. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59>.

41. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>
42. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. [URL:http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211](http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211).
43. Лебедева І. Ю., Томашевская В. О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81. [URL:http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6151&i=13](http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6151&i=13).
44. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №4. (221).
45. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *БізнесІнформ*. 2022. № 1. С. 390-397. [URL:http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438](http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27438).
46. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484-489. URL:DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>.
47. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №15. С. 376–380. URL: [URL:https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-pidvischennya-efektost](https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-yak-faktor-pidvischennya-efektost).
48. Мартинюк, П.В., Кравченко, О.С. Ефективність методів оцінки продуктивності праці. *Економічна теорія*. 2018. № 11. С. 89–96.
49. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
50. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.

51. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247c>.
52. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47-53. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>
53. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія. М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запирченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
54. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С.103–111. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>.
55. Мороз С. А., Грень Л. М., Помаза–Пономаренко А. Л. Мотивація трудової діяльності: крос–культурні особливості та їхній прояв у системі соціально–економічних відносин. *Фінансово– кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 530– 538.
56. Назаренко, С., & Малиновський, А. (2023). Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>
57. Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №4 (36). С. 72–85. URL:[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-72-85](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-72-85).
58. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. №2. С. 154–160. URL:<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4>
59. Продіус, О., & Капран, А. (2024). Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>
60. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства.

Економіка та суспільство. 2022. №43. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

61. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: *Економічна думка*, 2018. 86- 90.

62. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023 №2 (02). С.45-48. URL:<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

63. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. №1 (56). 187-192.

64. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). URL:<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/2950-97.pdf>.

65. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336. URL:<http://hdl.handle.net/123456789/17268>.

66. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

67. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510.

68. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua

69. Сухомлин О. Формування системи мотивації підвищення цифрової грамотності для навчання протягом життя. *Молодь і ринок*. 2021. №7-8. С. 141-145. URL:<http://mir.dspu.edu.ua/article/view/242620>

70. ТОВ ТВК «Львівхолод». Оpendатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/01553681>

71. 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.

72. Філіппов В., Дирда А.,Хінев І. Адаптація системи мотивації персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. 2022. №16. С. 72–79.
[URL:https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011)

73. Харун О. А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств в умовах євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019, № 2 (268). С.73-79.

74. Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909>

75. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. [URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66).

76. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. 2021. С. 215–220.
[URL:https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30).

77. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6, Том 2.
<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf>

78. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

79. Чернодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та управління*

підприємствами. № 6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08>

80. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

81. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

82. Шубалий О. М, Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

83. Якимова Н., Марценюк О., Мойсеєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.

84. Янченко Н., Благой В., Тихомирова А. Мотивація персоналу як важіль підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 20. С. 173. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2018.20.0.173> (дата звернення: 07.10.2025).

85. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>

86. Semykina M., Kabay V., Luchyk S., Semykina A. Motivational regulators of migration behavior of the population. *Studied of Applied Economics*. Vol. 39 No. 7 (2021): Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics. Monograph. Available at: URL: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4999>

87. UNDP Ukraine. *Business and Human Rights in Ukraine*, 2022. – Рамка UNGPs і її імплементація в Україні; корисно для політик недискримінації, безпеки праці. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/UNDP-UA-BHRReport-ENG_0.pdf?utm_source=chatgpt.com

88. UNDP Ukraine. *Responsible Business Conduct During War in Ukraine*, 2023. — ESG/праволюдські орієнтири для HR-процесів у війні; цінності, безпека, інклюзія. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report_responsible_business_conduct_during_war_in_ukraine_eng.pdf?utm_source=chatgpt.com

89. UNDP Ukraine. *Study on the state of implementation of the National Human Rights Strategy (HR & business blocks)*, 2022. — Контекстні політики/ризик, що впливають на HR-системи підприємств. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report_nhr_strategy.pdf?utm_source=chatgpt.com

90. Zinaida Zhyvko, Iryna Gorban, Nadiia Marushko, Maryna Korzh (2020). Human capital management in the context of ensuring economic security of the enterprise. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 42. No.2. P. 133-144. eISSN 2345-0355. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/923>

ДОДАТКИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Кизима Артур Васильович

Тема магістерської роботи

**Розробка системи управління персоналом на підприємстві на прикладі (на
прикладі ТзОВ ТВК "Львівхолод")**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і
адміністрування)»**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Додаток 1 до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю торгівельно-виробнича компанія
"Львівхолод"

Територія: ЛЬВІВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання:
Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля в
неспеціалізованих магазинах переважно продуктами
харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників (2): 2933

Адреса, телефон: 79034, ЛЬВІВСЬКА, ЛЬВІВ, вулиця
Угорська, 22, тел. 686438954

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
за ЄДРПОУ	1553681
за за КАТОТТГ(1)	UA46060250010457177
за КОПФГ	240
за КВЕД	47.11

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма
№ 1

Код за
ДКУД

1801001

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	62 681,00	58 600,00
первісна вартість	1001	95 570,00	105 711,00
накопичена амортизація	1002	32 889,00	47 111,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	16 547,00	24 790,00
Основні засоби	1010	787 982,00	833 940,00
первісна вартість	1011	1 083 726,00	1 198 663,00
знос	1012	295 744,00	364 723,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
інші фінансові інвестиції	1035	0	-

Продовження додатку А

Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	0	-
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	876 758,00	720 430,00
Усього за розділом I	1095	1 743 968,00	1 637 760,00
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	390 741,00	467 557,00
виробничі запаси	1101	40 794,00	40 740,00
незавершене будівництво	1102	0	-
готова продукція	1103	21 139,00	40 616,00
товари	1104	328 808,00	386 201,00
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	320 155,00	349 800,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	-
з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	168,00	168,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 204,00	61 397,00
готівка	1166	19 442,00	19 119,00
рахунки в банках	1167	40 633,00	6 964,00
Витрати майбутніх періодів	1170	10 854,00	8 147,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	10 737,00	6 774,00
Усього за розділом II	1195	836 859,00	893 843,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	2 580 827,00	2 531 603,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
Продовження Додатку А			
I. Власний капітал			

Зареєстрований капітал	1400	3 000,00	3 000,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	24 019,00	24 019,00
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1415	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-18 427,00	-17 972,00
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I	1495	8 592,00	9 047,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9 057,00	9 057,00
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	358 759,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	675 903,00	521 921,00
Довгострокові забезпечення	1520	0	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II	1595	684 960,00	889 737,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	526 396,00	66 942,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	64 691,00
товари, роботи, послуги	1615	1 057 797,00	1 183 290,00
розрахунками з бюджетом	1620	21 235,00	37 594,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	7 389,00	8 587,00
розрахунками з оплати праці	1630	25 131,00	34 130,00
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	-
Продовження Додатку А			
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-

Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	11 975,00	11 442,00
Доходи майбутніх періодів	1665	2 936,00	141,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	234 416,00	226 002,00
Усього за розділом III	1695	1 887 275,00	1 632 819,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс	1900	2 580 827,00	2 531 603,00

Керівник

Пастушак Ігор Михайлович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Труш Олександра Володимирівна
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю торгівельно-виробнича компанія "Львівхолод"

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ
26.02.2025
1553681

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2024

Форма
№ 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 561 560,00	5 852 045,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 774 748,00	4 313 737,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий: прибуток	2090	1 786 812,00	1 538 308,00
збиток	2095	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від згині інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	101 327,00	46 374,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0

Продовження Додатку Б

дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	186 636,00	158 315,00
Витрати на збут	2150	1 436 879,00	1 186 260,00
Інші операційні витрати	2180	121 840,00	118 391,00
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	142 784,00	121 716,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	31 662,00	60 155,00
Інші доходи	2240	-	93,00
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	166 393,00	168 338,00
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
Інші витрати	2270	4 835,00	4 888,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 218,00	8 738,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 763,00	-1 256,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	455,00	7 482,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0

Продовження Додатку Б

Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	455,00	7 482,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 183 860,00	1 388 454,00
Витрати на оплату праці	2505	659 581,00	521 687,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 445,00	120 875,00
Амортизація	2515	345 609,00	292 941,00
Інші операційні витрати	2520	615 519,00	515 032,00
Разом	2550	2 949 014,00	2 838 989,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Керівник

Пастушак Ігор Михайлович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Труш Олександра Володимирівна
(ініціали, прізвище)