Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Бакалавр
(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Управління персоналом підприємства, на прикладі ТОВ «Торговий дім «Опілля»**

Виконав: студент 4 курсу, групи БМ-41
спеціальності 073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
(підпис) Дубина Т.Я.
(прізвище та ініціали)

Керівник (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль (підпис) Мосій О.Б.
(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри (підпис) Сороківська О.А.
(прізвище та ініціали)
Рецензент (підпис) Малюта Л.Я.
(прізвище та ініціали)

Тернопіль

2023

АНОТАЦІЯ

Дубина Т.Я. Управління персоналом підприємства, на прикладі ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Кваліфікаційна робота бакалавра: 71 сторінка, 10 рисунків, 8 таблиць, 3 додатки, 20 літературних джерел.

Предмет дослідження – управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Метою роботи є визначення ключових теоретичних засад та аналіз аспектів, які допоможуть удосконалити систему управління персоналом і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Методи дослідження – економіко-статистичного і порівняльного аналізу, системного підходу, порівняння та узагальнення.

Рекомендації, розроблені за результатами дослідження, допоможуть покращити організаційний клімат, підвищити мотивацію працівників, розвинути їхні професійні навички та забезпечити оптимальне використання людського потенціалу.

Результати впроваджено у діяльність ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Ключові слова: мотивація, управління персоналом, кадровий потенціал, матеріальне стимулювання, персонал.

SUMMARY

Dubyna T.Y. Enterprise staff management (LLC "Trade house "Opillya" as a case study).

Qualification work of bachelor: 71 pages, 10 figures, 8 tables, 3 appendices, 20 references.

The subject of research - enterprise personnel management.

The object of research - Limited Liability Company «Trading House «Opillya».

The purpose of the study is to determine the key theoretical foundations and analyse aspects that will help improve the personnel management system and increase the efficiency of the enterprise.

The research methods used are economic, statistical and comparative analysis, systematic approach, comparison and generalisation.

The recommendations developed on the basis of the study will help to improve the organisational climate, increase employee motivation, develop their professional skills and ensure optimal use of human potential at «Trading House «Opillya» LLC.

The results of implementation in the activities of «Trading House «Opillya». LLC.

Keywords: motivation, human resources management, human resources potential, material incentives, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління кадрами є вирішальним фактором успішного функціонування підприємств на сучасному конкурентному ринку. Кадровий потенціал підприємства має значний вплив на його результативність, стабільність та інноваційну спроможність. Успішне управління персоналом дозволяє залучати, розвивати й утримувати кваліфікованих працівників, створювати сприятливу робочу атмосферу та підвищувати задоволеність працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню організаційної продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Метою даної кваліфікаційної роботи бакалавра є визначення ключових теоретичних засад та аналіз аспектів, які допоможуть удосконалити систему управління персоналом і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Дослідження даної кваліфікаційної роботи матиме такі завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти управління кадрами;
- визначити сутність та основні функції управління персоналом в компанії;
- визначити досвід успішного управління персоналом в умовах сьогодення;
- проведення аналізу стану кадрового потенціалу і наявності на підприємстві системи управління трудовими ресурсами;
- розробка конкретних рекомендацій для покращення системи мотивації на даному підприємстві.

Об’єкт дослідження – ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Предметом дослідження є управління персоналом на підприємстві.

Результати дослідження стануть корисними для керівництва ТОВ «Торговий дім «Опілля», а також для інших компаній, які хочуть ефективно управляти своїми людськими ресурсами. Рекомендації, розроблені за результатами дослідження, допоможуть покращити організаційний клімат, підвищити мотивацію працівників, розвинути їхні професійні навички та забезпечити оптимальне використання людського потенціалу в компанії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління персоналом підприємства

Персонал – один з найскладніших об'єктів в управлінні підприємством, оскільки відносно матеріальних факторів виробництва, що мають здатність приймати відповідні рішення та критично оцінювати вимоги, які до нього висуваються. Крім того, співробітники мають суб'єктивні інтереси та є дуже чутливими до поведінки керівництва, тому не можна сказати з упевненістю як вони реагуватимуть. Управління людськими ресурсами набуває сьогодні особливого значення, адже визначає всі питання, пов'язані з адаптацією індивідів до зовнішніх умов і враховують особистісні фактори у побудові організації.

Основним структурним підрозділом управління персоналом на підприємстві є відділ кадрів, що займається наймом і звільненням людей, а також їх навчанням і перепідготовкою.

У таблиці 1.1 представлено низку трактувань поняття «управління людськими ресурсами», незважаючи на велику кількість інтерпретацій, можна сказати, що всі автори мають досить схожі визначення. Концепція управління людськими ресурсами багато в чому є результатом не тільки теоретичного дослідження, а також прикладного дослідження у всіх галузях.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування терміну «управління персоналом»[1]

Автор	Визначення
1	2
В.І. Дериховська	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств» [1]

[1] Систематизовано автором.

Продовження таблиці 1.1

1	2
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич, Т.Л. Мостенська	«системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети». [2]
Линенко А. В	«комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства». [3]
Пелих А.С.	«сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей». [4]
В.С. Пономаренко	«охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об’єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки». [5]
Деслер Г.	«частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства». [6]
Виноградський М.Д.	«соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури». [7]

Отже, науковці по-різному визначають дане поняття «управління персоналом», якщо узагальнити кожен з підхід, то управління людськими ресурсами (англ. Human Resource Management) – це галузь знань і практичної діяльності, що спрямована на організацію, планування, забезпечення, контроль і розвиток діяльності людських ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей.

Зі статистичної точки зору, персонал характеризується своєю структурою, чисельністю й окремими групами. За характером функцій, промислово-виробничий персонал підприємства поділяється на 4 головних категорії – керівники, спеціалісти, робітники та службовці.

Керівники – люди, які обіймають посаду, пов’язану з відповідальністю за діяльність підприємства і його структурних підрозділів (генеральний директор, керівники різних департаментів, проєктів).

Спеціалісти – люди, що мають відповідні знання та навички в певних галузях і застосовують їх для вирішення проблем та досягнення мети підприємства. Це можуть бути фахівці з різних галузей (фінансові аналітики, бухгалтера, інженери, юристи).

Робітники – люди, які займаються виробничою діяльністю на підприємстві й займаються виконанням різних робіт згідно зі своїми професійними навичками і кваліфікацією (електрики, машиністи, оператори, двірники).

Службовці – люди, що займаються різноманітними адміністративними та управлінськими питаннями на підприємстві. Вони забезпечують роботу підприємства, його діловодства, організовують роботу працівників, забезпечують виконання умов договорів, контролюють фінансову й бухгалтерську діяльність підприємства та інше.

Отже, на кожному підприємстві працюють різні спеціалісти, що забезпечують ефективну роботу компанії. Успіх залежить від спільної роботи всіх цих категорій працівників та їх взаємодії, адже важливо, щоб усі були мотивовані й мали необхідну кваліфікацію та знання.

Основними функціями управління людськими ресурсами на підприємстві є:

1. Планування. Визначення потреб у персоналі та розробка стратегії їх задіяння, встановлення кількісних і якісних вимог до кандидатів на роботу.

2. Організація. Розподіл обов'язків та функцій серед персоналу, встановлення системи звітності й контролю за виконанням роботи.

3. Мотивація. Стимулювання працівників до досягнення високих результатів, включаючи заохочення та нагородження за досягнення певних цілей.

4. Розвиток. Навчання, підвищення кваліфікації й розвиток професійних навичок працівників, забезпечення їх адаптації до нових умов праці та розвиток кар'єрного зросту.

5. Контроль. Нагляд і контроль за діяльністю працівників, виявлення й усунення недоліків.

Отже, управління персоналом є ключовим елементом успіху будь-якого підприємства, оскільки працівники – головний ресурс компанії. Ефективне управління персоналом допомагає забезпечити високу продуктивність працівників, збільшити їх мотивацію й залученість до роботи, знизити кількість помилок і нещасних випадків на робочому місці, зменшити текучість кадрів та зберегти талановитих працівників. У свою чергу висококваліфіковані й мотивовані працівники забезпечують високу якість продукції і послуг, підвищують ефективність виробництва, зменшують кількість відмов та помилок, знижують витрати відновлювальних ресурсів. Крім того, ефективне управління людськими ресурсами сприяє збереженню талановитих працівників й прискоренню їхнього професійного зростання, що в свою чергу забезпечує стабільність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Нижче наведено основні типи управління персоналом, що використовуються для прийняття рішень та операцій, пов’язаних з кадровими питаннями працівників.

1. Стратегічний. Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджено на плануванні того як найкраще підтримувати працівників. Сюди входять поточні й майбутні стратегії (управління плинністю кадрів, встановлення політики зайнятості та підтримка задоволеності працівників). Стратегічний HRM має на меті забезпечити безперервне навчання, щоб працівники змогли розвиватися в компанії, довше працювати і бути задоволеними своєю роботою.

2. Тактичний. Тактичне управління людськими ресурсами передбачає розробку плану управління. Сюди входить складання графіку роботи наявних працівників, прогнозування кількості персоналу, необхідного для заповнення короткострокових і довгострокових вакансій. Даний тип зосереджений на наймі найбільш кваліфікованих кандидатів за допомогою процесу відбору, визначеного безпосередньо підприємством. Тактичне управління займається також навчанням

і введенням в курс справи нових співробітників. Іноді цей тип поділяють на 3 частини управління персоналом – технічна, функціональна та органічна.

3. Оперативний. Оперативне управління людськими ресурсами – повсякденні функції відділу кадрів, які стосуються роботи з працівниками. Співробітники використовують цей тип для задоволення базових потреб нових працівників, наприклад: надати обладнання та паролі для доступу до технологічної платформи підприємства. Він також відповідає за організацію постійної підтримки та виплат пільг. [8]

Отже, існує багато способів підвищення ефективності управління персоналом, і кожне підприємство вибирає той, що відповідає його діяльності та наявній системі управління. Найвищу ефективність управління можна досягти, використовуючи різноманітні цілі та методи, а також застосовуючи стратегії управління, які враховують кращий вітчизняний та міжнародний досвід.

1.2 Європейський та світовий досвід побудови успішної системи управління персоналом

Система управління людськими ресурсами в Україні є доволі недосконалою, що пов’язано з особливими умовами перехідного періоду. Специфічними рисами цієї системи є відсутність суттєвих зв'язків між підприємствами та неузгодженості їх спільної діяльності, а також нестабільність законодавчої і нормативно-правової бази, відсутність економічної та політичної стабільності й вільної економічної діяльності.

Вітчизняний ринок освітніх послуг далекий від ідеалу, оскільки немає балансу між реальними потребами ринку й фахівцями. Кваліфікаційний рівень вітчизняних фахівців значно нижчий за вимоги міжнародного ринку праці. Система HRM в більшості компаній застаріли й не відповідають сучасним вимогам. Щоб не повторювати ці помилки минулого, необхідно запровадити кадрове планування, яке б враховувало природну плинність кадрів, наприклад: вихід на пенсію за станом здоров’я чи віком. Цей процес потребує значних

зусиль, але витрати на нього будуть компенсовані позитивними результатами в майбутньому. Впровадження такого плану зробить персонал більш конкурентоспроможним і забезпечить резерв на випадок невиправданих витрат.

Крім того, необхідно звернути увагу на кваліфікацію керівних осіб, а також звичайних працівників. У майбутньому ринок перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів посяде важливе місце поряд з традиційними освітніми програмами. Програма підготовки управлінського персоналу має враховувати не лише практичний досвід компаній з іноземним фінансуванням, а й відповідати вимогам часу з метою підвищення ефективності управління персоналом.

Україна має декілька нагальних проблем, які потребують негайного вирішення, особливо ті, що пов'язані з формуванням кадрового потенціалу на підприємствах. Якщо збільшити ефективність формування кадрів, можна створювати ефективні колективи з мінімальними витратами, які будуть приносити очікуваний прибуток. З метою досягнення цього, можна використовувати досвід розвинутих країн світу, таких як Японія, США та Європейський Союз, які мають різні моделі менеджменту зі своїми особливостями. Україна повинна взяти кращі підходи з кожної моделі та застосовувати їх у відповідності з українськими реаліями та ментальними особливостями, щоб досягти бажаного ефекту за мінімальні витрати. Вивчення та узагальнення світового досвіду управління персоналом може надати корисну інформацію для українських економістів-практиків та науковців. [9]

За останні роки загальна кількість іноземних підприємств та їхніх офіційних представництв у нашій країні значно скоротилася через декілька причин:

– Економічна нестабільність: Україна знаходиться в складній економічній ситуації, яка відбивається на бізнес-середовищі. Інвестори та підприємці шукають стабільний бізнес-клімат і надійних партнерів, що часто відсутні в Україні.

– Неадекватна правова система: Українська правова система не завжди працює ефективно та не завжди гарантує захист прав іноземних інвесторів і підприємців, що перешкоджає для відкриття іноземних представництв.

– Корупція: Україна має таку проблему, яка може бути перешкодою для іноземних підприємств та їхніх офіційних представництв. Крім того, боротьба з корупцією може вимагати додаткових витрат на бізнес.

– Пандемія COVID-19: Вона мала великий вплив на світову економіку й загалом бізнес-середовище. Це також є однією з причин зменшення кількості міжнародних компаній, оскільки пандемія призвела до зниження попиту на бізнес-послуги та послуги, пов'язані зі сприянням іноземним підприємствам.

– Війна: Збройний конфлікт на території України також є суттєвою перешкодою для іноземних підприємств, оскільки він створює невизначеність щодо безпеки та стабільності в країні.

– Відсутність підтримки: Україна не завжди надає достатню підтримку для іноземних компаній, що є перешкодою для їхнього успіху й подальшого розвитку в країні.

У зв'язку з цим, іноземні підприємства та їхні офіційні представництва можуть обирати інші країни з більш сприятливим бізнес-кліматом і меншою кількістю ризиків. Однак, Україна продовжує працювати над покращенням бізнес-середовища та створенням сприятливих умов для інвестицій та розвитку бізнесу, що може привернути нові іноземні компанії в майбутньому. Динаміка останніх п’яти років кількості міжнародних підприємств у країні зображено на рисунку 1.1. Однак експерти вважають, що лояльність міжнародної спільноти до України може сприяти появі нових європейських організацій, компаній і брендів, що може стати позитивним фактором розвитку офісної нерухомості у великих містах країни після завершення бойових дій в країні.

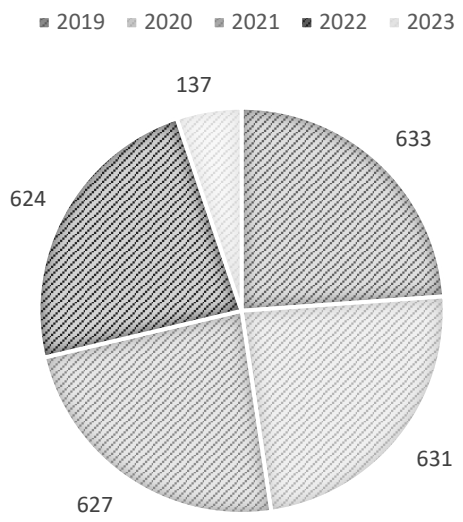

Рисунок 1.1 – Кількість міжнародних компаній в динаміці 2019 - 2023 років, одиниць

Також варто відзначити важливість IT-компаній у розвитку українського ринку офісної нерухомості: протягом останніх п’яти років IT-сектор є основним гравцем на ринку офісної нерухомості в країні, кількість працівників зростає на 15-20% щорічно, а понад 50% офісних площ займають IT-компанії. Активність та пропозиція в IT-секторі допомогла реалізувати багато законсервованих, заморожених і відкладених проектів, а також перетворити застарілі торгові центри, готелі та заводи на сучасні офісні вежі.

Початок війни призвів до значного відтоку професіоналів з комп’ютерної індустрії. За експертними оцінками, близько 41,28% персоналу було евакуйовано за кордон або в безпечні райони України. Найбільше фахівців виїхало з Києва, Харкова та Одеси. Такі країни як: Польща, Португалія, Чехія, Німеччина, Туреччина та Іспанія були найпопулярнішими напрямками для переїзду закордон. Львівська область ж очолила список з концентрацією 18% національних спеціалістів. Динаміка кількості персоналу протягом 2019 – 2023 років, зображено на рисунку 1.2.

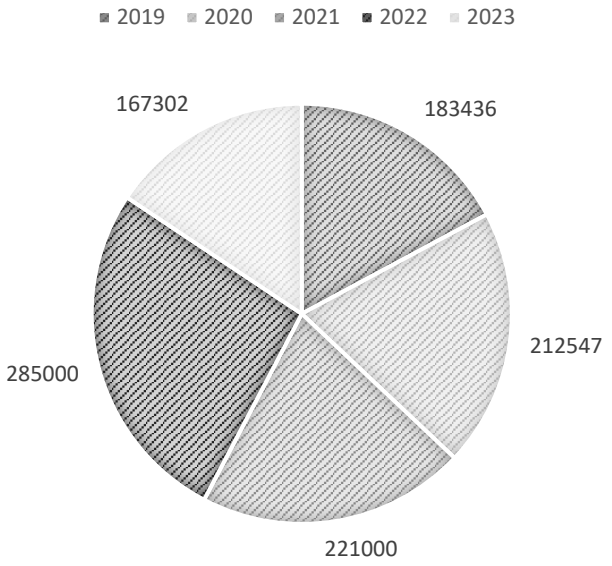

Рисунок 1.2 – Кількість персоналу IT-компаній у динаміці (на початок року), чоловік

Проте, важливо зазначити, що Україна має потенціал для розвитку своєї IT-індустрії та збільшення кількості IT-фахівців. В країні є велика кількість талановитих студентів і молодих фахівців, які зацікавлені у розвитку своєї кар'єри в сфері IT. Крім того, Україна має відносно низькі витрати на зарплати для IT-фахівців, порівняно з іншими країнами, що може зробити її привабливішою для компаній, що шукають ефективне рішення для своїх бізнес-потреб [10].

В американському управлінні персоналом першочерговим завданням є визначення професійно-кваліфікаційних моделей для кожної посади та підбір працівників, які відповідають цим моделям, на індивідуальній основі для кожної посади і кожного працівника. Особливістю системи управління в американських компаніях є те, що персонал розглядається як важливий фактор підвищення ефективності виробництва і йому надається певний ступінь автономії. Працівників приймають на роботу на основі їхньої академічної та професійної підготовки, психологічної сумісності та вміння працювати в команді, а менеджери, технічні працівники і науковці мають більш вузьку спеціалізацію.

Менеджмент в американських компаніях базується на механізмах індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів роботи та розробці короткострокових цілей. Умови праці в американському стилі передбачають зменшення навантаження на центральні служби і скорочення управлінських структур, розширення професій і посадових інструкцій, перехід до більш гнучких форм оплати праці, об'єднання технік, науковців і виробничих робітників у проектні робочі групи. Американські компанії традиційно проводять відкриту політику "входу-виходу", згідно з якою компанія може звільняти або переводити працівників, якщо їй це потрібно. [11]

Японський менеджмент наголошує на потоці інформації знизу догори. Як наслідок, вище керівництво виконує наглядові функції, а не орієнтоване на роботу на місцях. Політика часто приймається і затверджується на середньому рівні, тому очевидно, що сильна сторона такого підходу полягає в тому, що особи, відповідальні за виконання рішень й активно залучаються до процесу вироблення політики.

Важливо відзначити, що чим вище по кар'єрних сходах піднімається менеджер у Японії, тим він скромніший та менш амбітний. Особистість і влада не розглядається як передумова для успішного лідирування.

Основним завданням менеджера є забезпечення такого середовища, у якому група змогла б розвиватися, а це вимагає готовності завжди бути поруч і ділитися своїм досвідом із колективом. У відповідь на таку відкритість він хоче, щоб члени команди постійно інформували його, щодо усіх подій. Такий взаємозв'язок є основою для успішного керівництва та колективної роботи.

Інструкції менеджерів інколи звучать надзвичайно незрозуміло для працівника, що часто призводить до непорозумінь і незадоволення. Такі проблеми спричинені різним стилем спілкування. Японці ж використовують закодовану мову (сказане не завжди відповідає дійсному значенню) і вони не потребують прямих й чітких інструкцій. Працівники повинні здогадуються, що хоче їхнє керівництво, та реагують належним чином. Як наслідок, їм часто доводиться звертатися за роз'ясненнями щодо поставлених завдань, які є

двозначними і нечіткими. Найкраще відразу прагнути до взаєморозуміння з початку, ніж мати непорозуміння, які призводять до негативних результатів і напружених стосунків. [12]

Залученість до роботи та психологічний клімат – аспект європейської моделі управління людськими ресурсами, що відображає специфіку європейських країн та має спільні риси. Європейська модель ґрунтується на філософії управління, яка базується на високих соціальних стандартах, включаючи високий рівень соціального захисту, пільг, винагород, а також сприяє залученню та активності працівників компанії. Профспілки працівників відіграють важливу роль в управлінні компанії. При плануванні витрат на працівників враховуються кількісні та якісні ситуативні фактори, а також перепідготовка працівників через стажування та навчання. Одним із способів мотивації персоналу є партнерство між керівництвом та працівниками, яке проявляється у власності, пільгах та прийнятті рішень.

Всупереч загальній тенденції, кожна із країна ЄС має свій власний унікальний підхід до управління людськими ресурсами. У Франції, наприклад, прийом на роботу здійснюється на конкурсній основі, всі співробітники проходять навчання, в тому числі за програмою "психологія спілкування", а також отримують повідомлення про всі вакансії, що з'являються. Просування по службі пов'язане з перепідготовкою та підвищенням рівня знань.

У Великій Британії поширена система "Investors in People", спрямована на розвиток навичок працівників та досягнення ключових бізнес-цілей компанії. Система є дуже престижною, оскільки приваблює до компанії потенційних працівників, інвесторів та клієнтів.

У різних регіонах Італії існують свої моделі управління людськими ресурсами в компанії, наприклад, на півночі використовуються методи управління персоналом в американському стилі, в той час як на південному заході переважають управлінські методи і відсутні стимули для професійного розвитку. Крім того, в південно-італійських компаніях мобільність персоналу може відбуватися на основі суб'єктивних факторів, таких як сім'я та друзі. [13]

Нижче наведена таблиця з узагальненими в таблицю особливості моделі HRM на підприємствах різних країн, виходячи з їх досвіду формування та управління цими системами. Основні цілі систем управління персоналом - забезпечення людськими ресурсами, їх ефективне використання та професійний і соціальний розвиток - можуть бути досягнуті за рахунок використання позитивних тенденцій зарубіжного досвіду. Відсутність якісної системи управління персоналом на українських підприємствах перешкоджає оновленню персоналу, професійному зростанню працівників та належному підбору кадрів. Управління персоналом стає все частіше піддається стресу та тиску, що призводить до розмивання традиційних цінностей та особистих переконань. Однак в останні роки ситуація в сфері державного управління почала змінюватися на краще, незважаючи на невирішені проблеми.

Українські компанії можуть скористатися європейським та зарубіжним досвідом побудови успішних систем управління персоналом. У Європі та США побудова успішної системи управління персоналом фокусується на створенні мотивуючого й сприятливого робочого середовища, розвитку і вдосконаленні навичок персоналу, забезпеченні безпеки, здоров'я персоналу, а також ефективному використанні ресурсів.

Таблиця 1.2 – Характерні особливості системи управління персоналом[2]

Країна	Характерні особливості
1	2
Україна	1. Відсутність чітких і прозорих процедур найму та працевлаштування. 2. Низький рівень заробітної плати працівників та відсутність інших соціальних пільг призводить до відтоку талановитих кадрів до інших країн та галузей. 3. Недостатня увага до професійного та соціального розвитку працівників. 4. Відсутність науково обґрунтованої оцінки компетентності та здібностей, а також механізмів професійного і посадового просування працівників. 5. Стрес і тиск на робочому місці та використання неефективних практик управління персоналом. 6. Відсутність зручної й доступної системи обліку та зберігання кадрових даних. 7. Обмежені можливості для самореалізації і професійного росту працівників у компанії.

[2] Доповнено автором за даними [9]

Продовження таблиці 1.2

1	2
Сполучені Штати Америки	– У США від кожного працівника, як правило, очікується особиста відповідальність за свою роботу і результати діяльності. – Система управління персоналом є дуже гнучкою і може легко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. – Працівники зазвичай мають доступ до широкого спектру можливостей для професійного розвитку, включаючи тренінги, семінари, курси та інші навчальні програми. – Від працівників компанії очікують хорошої роботи та досягнення високих стандартів якості. – Сполучені Штати Америки широко використовують різноманітні схеми винагород і заохочень задля приваблення й збереження здібних працівників. – У країні діє низка законів і нормативно-правових актів, які регламентують взаємини між підприємцем і найманим працівником, зокрема, у сфері зайнятості, охорони здоров'я та безпеки, а також гендерної рівності.
Японія	– Компанії часто прагнуть утримати своїх співробітників, навіть якщо це призведе до зменшення прибутку всього підприємства. Вважається, що такий метод мотивує працівників і сприяє зниженню витрат на заміну персоналу. – Японські компанії часто наймають працівників на постійну роботу з повним робочим днем, забезпечуючи їм високу заробітну плату та соціальні пільги. Це дає працівникам відчуття стабільності й сприяє зменшенню ризику від звільнення. – Прагнення створити сильні команди співробітників, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Керівництво заохочує співпрацю та підтримку з боку колег, що забезпечує високу продуктивність і підвищує мотивацію працівників. – Активне інвестування у навчання та розвиток своїх співробітників, надаючи їм можливості для професійного й особистісного зростання. Такий метод вважається внеском у розвиток талановитих працівників, які можуть принести користь компанії в майбутньому.
Франція	– Профспілки відіграють важливу роль у французькій системі управління персоналом. Вони беруть участь у переговорах з підприємцями й урядом щодо умов праці, заробітної плати та пільг. – Система управління кадрами звертає особливу увагу розвитку кар'єри. Підприємства, як правило, розробляють систему оцінювання результатів діяльності та планування кар'єри, щоб допомогти працівникам розвиватися в межах організаційної ієрархії. – У Франції існують різні форми контрактів між керівниками та найманими працівниками. Наприклад, можливі безстрокові трудові договори, тимчасові трудові договори або договори на неповний робочий день. – Система управління персоналом приділяє велику увагу рівності. Принцип "рівна оплата за рівну роботу" дуже поширений у французьких компаніях.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Італія	– Італійці надають великого значення створенню та підтримці доброзичливого робочого середовища. – У країна вважають, що відносини в робочому середовищі повинні базуватися на довірі та взаємному прийнятті, що поширюється як на керівників, так і на підлеглих. – Велика увага приділяється розвитку персоналу, адже компанії часто надають співробітникам можливості для навчання та професійного розвитку. – Багато італійських компаній мають більш гнучкий підхід до управління людськими ресурсами, без суворої ієрархії. – Використовуються різні стилі управління, включаючи демократичні та авторитарні підходи. Однак, загалом, відносини між керівництвом і працівниками характеризуються колегіальністю, а не ієрархічністю.
Великобританія	– Система управління персоналом є дуже гнучкою, залежно від потреб і цілей компанії можуть використовуватися різні методи управління кадрами. – Особлива увага приділяється стратегічному кадровому плануванню, яка означає, що компанії активно розробляють довгострокові плани з набору, підготовки і подальшого розвитку співробітників. – Застосовується система змінної оплати праці, де заробітна плата залежить від продуктивності працівників, а також існує низка додаткових винагород, які допомагають працівникам працювати більш ефективно. – Велика увага приділяється корпоративній соціальній відповідальності, особливо у сфері людських ресурсів. Компанії звертають увагу на те, чи відповідає їхня діяльність принципам захисту навколишнього середовища, безпеки на робочому місці та етичним принципам. – Розвиток і навчання співробітників є надзвичайно важливими у Великобританії, оскільки вони сприяють підвищенню продуктивності та забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

За результатами проведеного дослідження можемо стверджувати, що ключові тенденції в сучасному управлінні людськими ресурсами включають:

– Використання інтерактивних технологій у навчанні та розвитку співробітників: відеоуроки, онлайн-курси, вебінари тощо, які дозволяють працівникам працювати за власним графіком і здобувати навички, необхідні для задоволення потреб компанії.

– Розвиток кар'єрних шляхів і систем професійного розвитку, що може включати розробку індивідуальних навчальних планів, навчання на виробництві й можливість участі в проектах і програмах кар'єрного розвитку.

– Комунікація й співпраця між персоналом і керівництвом: організація зустрічей з персоналом, надання можливості піднімати питання та ініціативи перед керівництвом і забезпечувати належну взаємодію між відділами та з працівниками, які перебувають у різних часових поясах.

Загалом, успішна система управління персоналом має бути гнучкою та реагувати на потреби бізнесу і працівників, сприяти підвищенню продуктивності праці для забезпечення сталого розвитку компанії. Для досягнення цих цілей необхідно бути в курсі нових розробок і тенденцій у сфері управління персоналом, а також використовувати Україні кращі практики і досвід, накопичений в Європі та світі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ»

2.1 Загальна характеристика та дослідження організаційної структури підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Опілля» засноване 11 жовтня 2011 року у встановленому Законом порядку, є юридичною особою за законодавством України та діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими законодавчими актами, а також статутом (додаток А).

Дане підприємство орендує у Приватного акціонерного товариства «Опілля» комплекс адміністративних та виробничих приміщень загальною площею 6542,2 м^2, розташованих за адресою м. Тернопіль, вул. Білецька 33, 33А, 33Б, а також обладнання для виготовлення і розливу пива, концентрату квасного сусла і квасу живого [14].

ТОВ «Торговий дім «Опілля» надає не лише Пивоварні транспортні послуги, але й стороннім організаціям, що не пов’язані з групою компаній «Опілля». Посередництво в товарному обороті є виконання спеціальних функцій щодо сприяння встановленню комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на товарному ринку.

У найближчі роки підприємство планує щорічно збільшувати об’єми за рахунок покращення основних засобів на 10-15% щорічно. В осінньо-зимовий період обсяги реалізація продукції зменшуються, тому необхідно залучити додатковий оборотний капітал для закупівлі сировини та варіння пива задля підготовки до весняно-літнього сезону.

Досліджуване підприємство – офіційний дистриб’ютор ВАТ «Опілля» в Україні та спеціалізується на дистрибуції пива пляшкового квасу, кегового пива,

не фільтрованого пива ПЕТ – пляшках торгової марки «Опілля», а також виробництво питної води та слабоалкогольних напоїв.

Рисунок 2.1 – Місткість продукції ТОВ «Торговий дім «Опілля» [15]

Основними цілями діяльності «Торговий дім «Опілля» є: здійснення виробничої та комерційної діяльності, задоволення громадських потреб в продукції та послугах, вироблених Товариством, насичення ринку України товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту народу України та одержання прибутку, реалізація на підставі отриманого прибутку соціально економічних інтересів членів трудового колективу та учасників Товариства.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності та наступний його розподіл між Учасниками Товариства, задоволення суспільних потреб в товарах, продукції, роботах та послугах підприємства (Додаток А).

Основним ринком збуту є м. Тернопіль та Тернопільська обл., частина продукції реалізується у Львівській, Івано-Франківській, Волинській, Одеській та інших областях, а також закордон. (рис. 2.2). На даний момент пиво експортується лише у Польщу, але ВАТ «Опілля» і надалі розширює ринки збуту, тому у 2021 році було взято участь в українсько-африканському економічному форумі, що дасть можливість налагодити поставки продукції в Африку. Підприємство має великі можливості для збільшення обсягів продажу товару в пікові літні місяці, тому в зв’язку із високою кількістю оборотних кегів, установок для розливу пива, води, квасу та автомобілів для оперативної доставки

товару клієнтам ці можливості використовуються. Із виробником пива і квасу досягнуто домовленості, що продукція налита у кеги, які належать ТОВ «Торговий дім «Опілля», а також продукція, реалізована на наших установках, буде відпускатися постачальником – ВАТ «Опілля» із додатковою 5% знижкою.

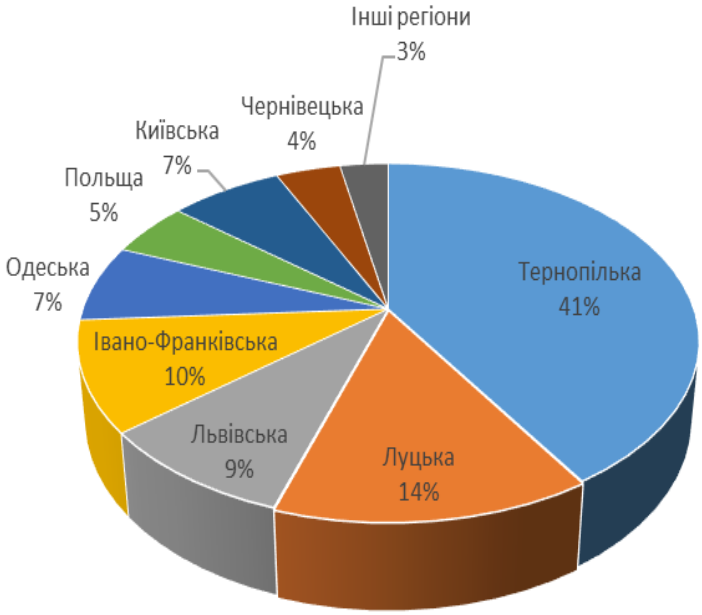

Рисунок 2.2 – Структура продажу ВАТ «Опілля»
в різні області України[3]

За формою власності підприємство «Торговий дім «Опілля» є товариством з обмеженою відповідальністю, для якого характерна обмежена відповідальність учасників за зобов’язаннями товариства. Тобто, у разі банкрутства або невиплати зобов’язань компанії, означає, що в разі банкрутства або несплати зобов'язань підприємства, майно кожного з учасників не підлягає вилученню для погашення боргів підприємства. Натомість відповідальність обмежується внесеним статутним фондом чи іншими зобов’язаннями, що їх учасники взяли на себе за угодою про заснування товариства з обмеженою відповідальністю. Дана форма власності популярна серед малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечує більший захист учасників товариства від ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу.

[3] Складено автором на основі даних з офіційного веб-сайту підприємства.

Найвища ланка управління в даній компанії є директор (генеральний директор), який очолює товариство і несе відповідальність перед його акціонерами та учасниками за результати його роботи (див. рис. 2.3) Він призначається на посаду за рішенням загальних зборів акціонерів або іншого органу управління товариства відповідно до статуту товариства. Директор забезпечує виконання рішень зборів акціонерів, органів управління, контролює діяльність менеджменту компанії, взаємодіє з партнерами, працівниками та іншими структурними підрозділами компанії. Керівник також приймає рішення з важливих питань, пов'язаних з діяльністю підприємства, включаючи укладення важливих угод, інвестування коштів, затвердження річної фінансової звітності та інші важливі питання. У разі необхідності директор може делегувати свої повноваження іншим керівникам підрозділів, але він залишається керівником компанії і несе відповідальність перед акціонерами за її діяльність.

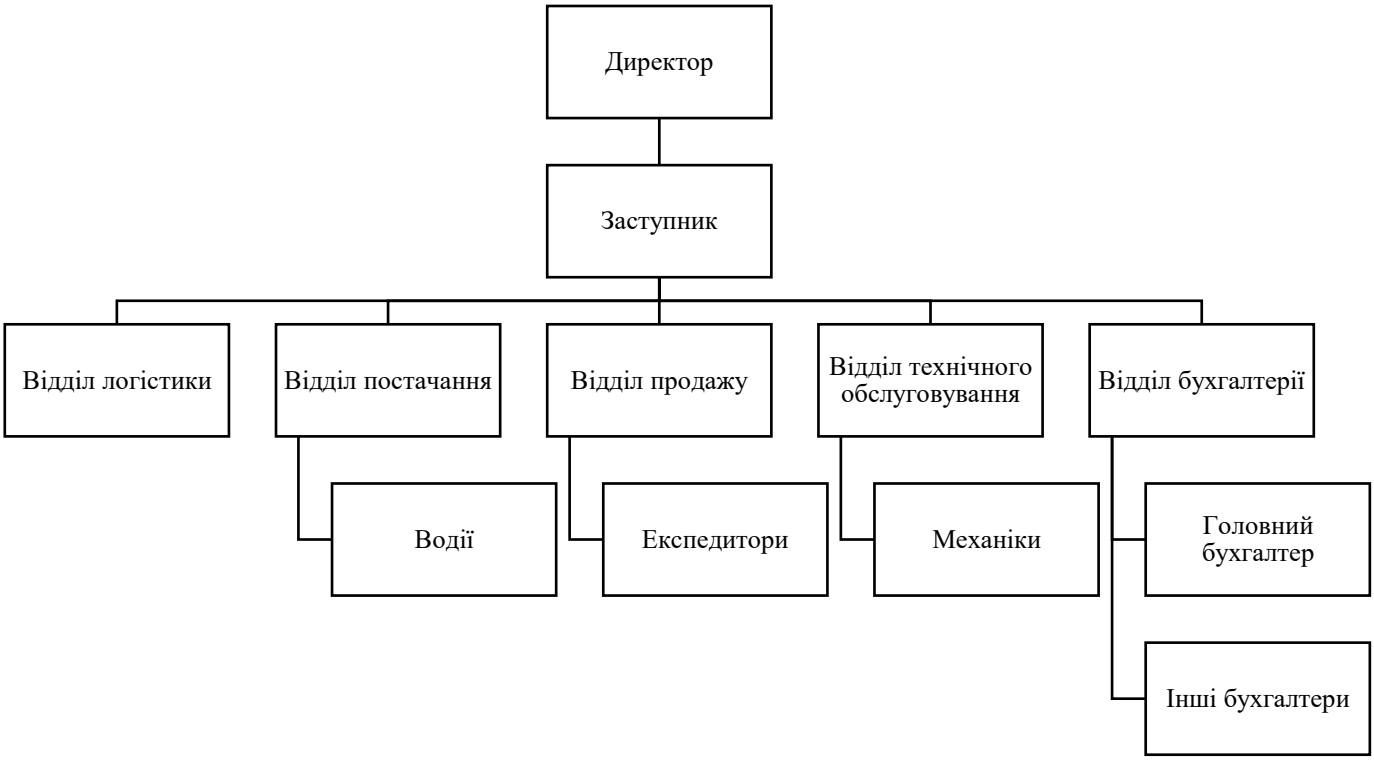

Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Опілля»

На підприємстві представлена лінійна структура управління**.** Її переваги:

– зрозумілість та єдність доручень;

– координація дій відповідальних працівників;
– наявність чітко встановленої відповідальності;
– швидкість у процесі ухвалення рішень.

Саме тому, тут високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління.

Споживачам пропонується досить різноманітний асортимент продукції, і кожен любитель цього напою може віднайти свій улюблений смак. З метою більш детального ознайомлення та аналізу діяльності досліджуваного нами підприємства в таблиці 2.1 подано SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Менеджери компанії мають багаторічний досвід роботи в галузі, необхідні навички, високий професіоналізм і компетентність. - Висококваліфікований персонал. - Збереження виробником класичної технології виробництва пива. - Високі темпи зростання ключових фінансових результатів компанії. - Реалізація виробленої продукції по всій Західній Україні та зростання експорту. - Налагоджені та перевірені часом ділові стосунки з постачальниками сировини та споживачами.	- Сезонні коливання попиту. - На деяких дільницях зношене обладнання, що потребує заміни. - Обмеженість джерел фінансування. - Можливі ускладнення збуту великих партій продукції.
Можливості	**Загрози**
- Стабільне збільшення ринку збутової діяльності. - Наявність цільових споживачів по всій території України та частково закордоном. - Використання новітніх науково-технічних досягнень світового рівня. - Готовність власників компанії інвестувати в модернізацію заводу. - Тенденція зростання пивоварної галузі в країні.	- Інфляційні явища. - Нестабільність законодавчої системи. - Підвищення ставки акцизного податку на пиво. - Зростання цін на енергоносії та паливо. - Політична ситуація та ситуація в країні у зв'язку з війною. - Посилення конкурентного тиску з боку іноземних виробників та постачальників пива

Підприємство ТОВ «Торговий дім «Опілля» постійно вивчає потреби споживачів. Покупцями продукції пива та води є чоловіки та жінки, незважаючи

на вік, в основному чоловіки (якщо це пиво), різного соціального статусу, що роблять цей напій популярним. На етикетках розміщується повідомлення про заборону вживання пива особам до 18 років на воду відповідно такі обмеження не діють.

За результатами проведеного SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що компанія має багато сильних сторін, таких як досвід та високий професіоналізм менеджерів та персоналу, збереження класичної технології виробництва, успішна реалізація продукції на ринках, наявність цільових споживачів та тенденції зростання пивоварної галузі. Однак, є також і слабкі сторони, такі як сезонні коливання попиту, зношене обладнання та обмеженість джерел фінансування, які потребують уваги та вирішення.

Загрози також наявні, включаючи зниження платоспроможності населення, інфляційні явища, нестабільність законодавчої системи, зростання податків та цін на енергоносії та паливо, та конкуренцію від іноземних виробників та постачальників. Проте, можливості компанії, такі як стабільне збільшення ринку збутової діяльності, використання новітніх науково-технічних досягнень та готовність власників компанії інвестувати в модернізацію заводу, можуть допомогти компанії успішно впоратися з цими викликами та зберегти своє місце на ринку.

Пиво найпопулярніший напій в Україні та світі, люди, які організовують пивні ресторанчики і бари знають, наскільки сьогодні цінується якісне, добре зварене пиво. Якість напою має не тільки досягатися високотехнологічним варінням, але і правильною упаковкою.

Досліджуване підприємство реалізовує пиво п’ятьох сортів, типи світлого та легкого пива, що має чистий смак і приємний аромат ферментованого солодового напитку з вмістом сухих речовин. Напій, вариться з характерною хмелевою гіркотою, не містить сторонніх смаків та запахів. Виготовляється пиво за класичною технологією без консервантів. Згодом сусло охолоджують і додають англійські дріжджі низинного бродіння. Після відділення від дріжджового осаду, сусло подається в танки на бродіння та доброджування.

Бродіння триває для (10 позицій): «Опілля Корифей» – 21 день, «Опілля Жигулівське» – 29 днів, «Старий «Тарнопіль» – 22 дня, «Опілля Фірмове» – 60 днів, «Опілля Княже» – 31 день, квас живого бродіння, а також концентрат квасного сусла.

Пиво «Опілля» має ряд значних конкурентних переваг, зокрема орієнтація у виробництві на справжнє живе не пастеризоване пиво з використанням традиційних технологій пивоваріння. Підприємство також випускає сидр та воду (сильногазована і слабогазована) зі скважини з глибини 167 метрів, яка є надзвичайно чистою та унікальною за своїми властивостями.

Таблиця 2.2 – Асортимент продукції ТОВ «Торговий дім «Опілля» [15]

№ з/п	Види продукції	Асортимент групи продукції
1	Пиво «Опілля»	1. Корифей, 4,2% 2. Жигулівське, 4,1% 3. Фірмове, 6,5% 4. Класичне, 4,1% 5. Біле, 4,0% 6. Різдвяне, 4,8% 7. Безалкогольне, 0%
2	Квас	1. Домашній квас
3	Пиво «Opillia Export»	1. KORYFEI, 4,2% 2. 1851, 4,7% 3. LAGER, 4,4% 4. PILS, 4,3% 5. DUNKEL, 4,8% 6. WHEAT, 4,1% 7. ZERO, <0,5%
4	Питна вода	1. Вода сильногазована 2. Вода слабогазована

Із таблиці можна зробити висновок, що асортимент продукції компанії спеціалізується на доставці пива, квасу та питної води. Підприємство пропонує декілька сортів пива «Опілля» з різним вмістом алкоголю, а також безалкогольне пиво. Крім того, є інші види пива, яке експортується – «Opillia Export», які також мають різні сорти та вміст алкоголю. Квас представлений лише одним видом - домашній. Питна вода ж пропонується в двох варіантах - сильногазована та слабогазована. Загалом, компанія спрямовується на виробництво алкогольних

напоїв, але також має у своєму асортименті квас та питну воду, що робить її продукцію доступною широкому спектру споживачів.

На доповнення аналізу основних товарних груп продукції ТОВ «Торговий дім «Опілля» проведемо дослідження фінансового забезпечення виробництва господарської діяльності товариства. Для цього порівняємо індикатори прибутковості за 2021 – 2022 роки (табл. 2.3, рис. 2.4). Вихідні дані отримано з додатка Б.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Види доходів або витрат	На кінець 2022 року	На кінець 2021 року	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції	35440,3	23419,6	12020,7	51,3
Собівартість реалізованої продукції	29350,4	19202,2	10148,2	52,9
Валовий прибуток	6089,9	4217,4	1872,5	4,44
Інші операційні доходи	-	482,5	-	-
Адміністративні витрати	-	-	-	-
Витрати на збут	-	-	-	-
Інші операційні витрати	1309,8	1910,8	-601,0	-31,5
Прибуток від операційної діяльності	4780,1	2789,1	1991	71,4
Фінансові витрати	-	-	-	-
Інші витрати	1536,3	1274,0	262,3	20,6
Прибуток (збиток) до оподаткування	3243,8	1515,1	1728,7	114,1
Витрати (дохід) з податку на прибуток	583,9	272,7	311,2	114,1
Чистий прибуток (збиток)	2659,9	1242,4	1417,5	114,1

Як видно з таблиці, на кінець 2022 року компанія має значне зростання доходів в порівнянні з минулим роком - чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 51,3%, а собівартість на 52,9%. Це призвело до збільшення валового прибутку на 4,44%. З іншого боку, витрати на операційну діяльність збільшилися менше ніж доходи - на 31,5%, що призвело до збільшення прибутку

від операційної діяльності на 71,4%. Згідно з цими даними, можна стверджувати, що компанія показує позитивну динаміку свого бізнесу, що є доброю ознакою її успішності.

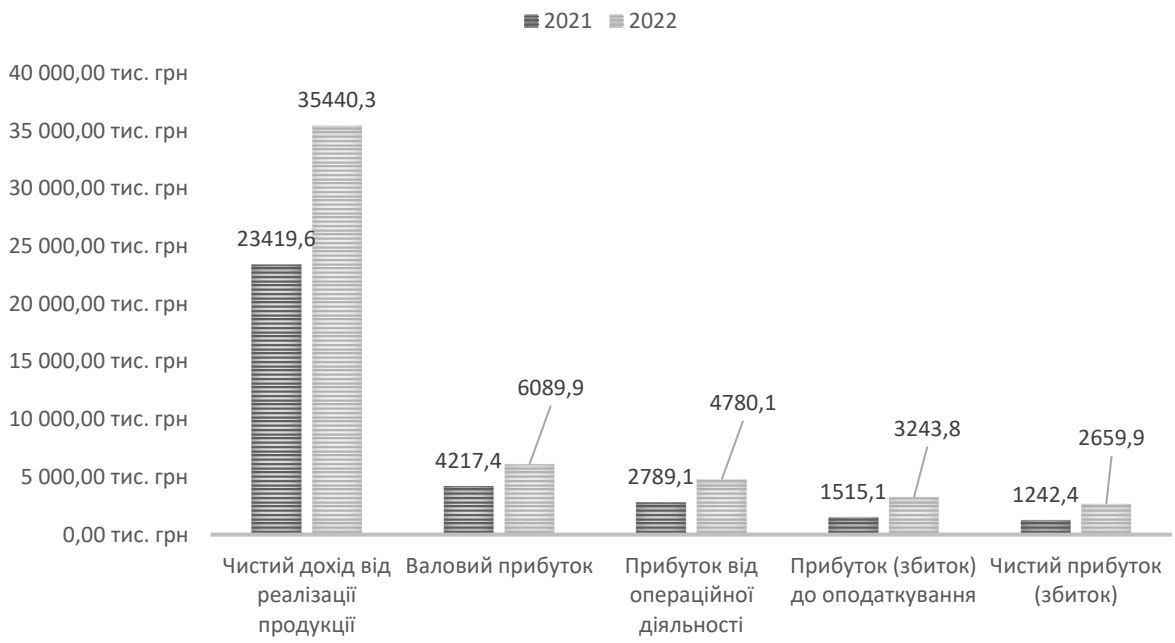

Рисунок 2.4 – Графічне представлення фінансових результатів діяльності ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Результати аналізу активу балансу дозволили зробити ряд висновків:

1. Чистий дохід від реалізації продукції зросла на 51,3% або на 12020,7 тис. грн. Зростання цього показника можна пояснити збільшенням обсягу продажу продукції або підвищенням цін на продукцію.

2. Собівартість реалізованої продукції зросла на 52,9% або на 10148,2 тис. грн. Це може бути пов'язано зі збільшенням вартості виробництва продукції, зростанням цін на матеріали та енергоносії, або зі збільшенням обсягів виробництва.

3. Прибуток від операційної діяльності збільшився на 71,4%, що свідчить про те, що підприємство вдалося ефективно управляти своїми операційними витратами та збільшити прибуток.

4. Прибуток до оподаткування збільшився на 114,1%, що є позитивним результатом і може бути пов'язано зі зменшенням витрат на фінансові операції або збільшенням доходів від фінансових операцій.

2.2 Аналіз діяльності кадрової служби та функціональних обов’язків її працівників

Кадрова служба відіграє важливу роль в успішному функціонуванні даного підприємства, адже її аналіз є дуже важливим. Для цього «Торговий дім «Опілля» звертає увагу на такі аспекти, як функціональні обов'язки працівників кадрової служби, їх компетентність, ефективність та результативність. Чисельність та функції працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» представлено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 – Чисельність і функції працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Посада	Працівник	Чисельність, осіб	Функції (види діяльності працівників)
1	2	3	4
Директор	Вільчак Ярослав Олегович	1	Керівництво діяльністю компанії, розробка та реалізація стратегії розвитку, організація роботи команди, контроль за фінансовою діяльністю, взаємодія з партнерами та клієнтами, планування та контроль виробничого процесу, розвиток маркетингових стратегій та відстеження трендів та інновацій у своїй галузі.
Заступник директора	Кавецький Василь Андрійович	1	Відповідає за конкретний напрямок діяльності компанії, такі як відділ логістики, відділ продажу, сервіс та обслуговування, бухгалтерія. Завдання заступника полягає у розробці та впровадженні стратегій розвитку свого підрозділу, контролі за дотриманням термінів та якості виконання робіт, організації та мотивації працівників, взаємодії з клієнтами та партнерами відповідного напрямку.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Водій автотранспортних засобів	Валявський Любомир Григорович	14	Перевезення товарів згідно з маршрутом та графіком, обслуговування транспортного засобу, контроль за належним виконанням правил дорожнього руху, збереження документів та відомостей щодо перевезення вантажу.
	Мукан Євген Володимирович		
	Боднарук Василь Іванович		
	Збрик Андрій Васильович		
	Кінь Ярослав Дмитрович		
	Семирко Андрій Богданович		
	Ярич Володимир Васильович		
	Чайковський Руслан Павлович		
	Довгий Роман Васильович		
	Іванів Ігор Олегович		
	Довгий Василь Іванович		
	Пшик Іван Федорович		
	Сидоренко Юрій Миколайович		
	Гриник Богдан Ярославович		
Механік з ремонту транспорту	Довгий Віталій Васильович	1	Обслуговування та ремонт транспортних засобів, діагностика несправностей та їх усунення, збереження документів про ремонт транспорту та контроль за належним технічним станом автопарку.
Механік автомобільної колони	Возняк Роман Васильович	1	Ремонт та обслуговування техніки в автоколоні, контроль за технічним станом машин, механізмів та обладнання, здійснення заправки паливом, оливою та іншими рідкими матеріалами, а також проведення діагностики несправностей та ремонту техніки в польових умовах.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
Експедитор транспортний	Коник Олександр Вікторович	1	Організація транспортної логістики, розробка оптимальних маршрутів доставки, пошук нових постачальників транспортних послуг та контроль за збереженням товарів під час транспортування.
Інженер з охорони праці	Черничук Петро Петрович	1	Розробка та впровадження заходів щодо охорони праці на підприємстві, контроль за дотриманням працівниками правил безпеки на робочому місці, розробка та впровадження заходів щодо попередження виробничих травм та забезпечення наявності необхідних засобів індивідуального захисту.
Бухгалтер	Саламон Тамара Володимирівна	3	Оформлення первинних документів, їх реєстрація та облік у журналах, обчислення заробітної плати, відрахування податків та зборів із заробітної плати, формування звітності, формування звітів про фінансовий стан підприємства (баланс, звіт про прибутки та збитки), податкової звітності, статистичної звітності.
	Вовк Богданна Анатоліївна		
	Ловчук Любов Романівна		
Головний бухгалтер	Когут Назар Іванович	1	Організація роботи бухгалтерської служби, контроль за своєчасністю та якістю виконання робіт, формування системи бухгалтерського обліку та контролю, розробка інструкцій, регламентів, а також контроль за складанням балансу, звіту про прибутки та збитки, формування податкової звітності та статистичної звіт
ВСЬОГО:	24		

Функції працівників на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Опілля» різноманітні та залежать від їх посад та спеціалізації. Однак, всі вони спрямовані на досягнення спільної мети - успішного функціонування підприємства та забезпечення його ефективності та прибутковості.

Показники, такі як плинність персоналу, оборот по звільненню та оборот по прийняттю персоналу, говорять про ефективність управління персоналом на підприємстві, що є одним із найважливіших показників.

Проведемо розрахунки показників плинності кадрів ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022 – 2023 роки, які зображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники плинності кадрів ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022 – 2023 роки[4]

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
1.	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	30	24	-6	-20
2.	Кількість звільнених, осіб	6	1	-5	-83,3
3.	Кількість прийнятих, осіб	0	1	1	-
4.	Число працівників, що відпрацювали весь рік, осіб	27	24	-3	-11,1
5.	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,2	0,04	-0,16	-80
6.	Коефіцієнт обороту по прийому	0	0,04	0,04	-
7.	Коефіцієнт заміщення кадрів	0	4	4	-
8.	Коефіцієнт стабільності складу, %	90	80	-10	-11,1
9.	Коефіцієнт плинності складу, %	10	20	10	100

Із результатів аналізу діяльності кадрової служби ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022-2023 роки можна зробити декілька висновків. З одного боку, за цей період відбувся зниження середньоспискової чисельності працівників з 30 до

[4] Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

24 осіб, що свідчить про певні труднощі в діяльності компанії. Проте, треба враховувати фактор війни, який вплинув на економіку країни і більшість підприємств, включаючи «Торговий дім «Опілля». Крім того, варто зазначити, що кількість звільнених працівників зменшилася з 6 до 1 особи, що свідчить про зниження підприємством кількості непотрібних працівників. Коефіцієнт заміщення кадрів становить 0,03% що можна вважати низьким показником, а коефіцієнт стабільності складу дорівнює 80%, який свідчить про певну стабільність працівників на робочих місцях.

Також важливим є те, що підприємство не прийняло жодного нового працівника в 2022 році, але у 2023 році прийняло 1 нового працівника. Коефіцієнт обороту по прийому становить 0,03% що можна вважати низьким показником. На рисунку 2.5 представлена динаміка зміни показників руху персоналу ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників руху персоналу на ТОВ «Торговий дім «Опілля»[5]

[5] Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, кадрова служба ТОВ «Торговий дім «Опілля» мала свої труднощі протягом 2022-2023 років, але враховуючи складні економічні умови, вона змогла зменшити кількість звільнених працівників та зберегти стабільність складу. Проаналізуємо структуру руху кадрів на ТОВ «Торговий дім «Опілля» за 2022-2023 роки за допомогою таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Рух кадрів на ТОВ «Торговий дім «Опілля»[6]

Показники	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +-	Відносне відхилення, %
Прийнято на роботу нових працівників, осіб	0	1	+1	-
Вибуло працівників	6	1	-5	-83,3
- з власного бажання	4	1	-3	-75
- за порушення трудової дисципліни	1	0	-1	-100
- вибуття на навчання, вихід на пенсію тощо	1	0	-1	-100

У порівнянні з 2022 роком, у 2023 році було прийнято на роботу 1 нового працівника. За рік відбулося вибуття 6 працівників, що є негативним показником. З них 4 особи вибули з власного бажання, а саме виїзд закордон, 1 особа була звільнена за порушення трудової дисципліни, а ще 1 особа вийшла на пенсію. Відносне відхилення у кількості вибулих працівників становить -83,33%, що свідчить про значний зниження цього показника. Однак, враховуючи фактор війни, можливо, що цей показник є результатом скорочення бізнесу і тимчасових перебоїв у роботі компанії.

[6] Складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

2.3 Оцінювання процесів набору, відбору, адаптації працівників та особливостей забезпечення умов праці

Технологія набору персоналу різниця в залежності від типу до якого відноситься професія, що є особливістю ТОВ «Торговий дім «Опілля». Набір персоналу на даному підприємстві відбувається за рахунок внутрішніх і зовнішніх каналів набору. Головним видом зовнішніх джерел набору працівників є: розміщення оголошень у мережі інтернет, а основним внутрішнім джерелом є: резерв кадрів; оголошення в стінгазету товариства; пропозиції від колег.

Кадрова служба, коли відбирає кандидатів, виконує такі етапи:

- розгляд резюме кандидатів, що відгукнулися;
- проведення попередньої телефонної бесіди з метою первинного відбору кандидатів.
- оцінка відповідності кандидатів загальним корпоративним вимогам і заявленим замовником критеріям;
- формування групи кандидатів за результатами відбору;
- співбесіда онлайн або на підприємстві;
- проходження тестів для перевірки знань (юрист, маркетолог, бухгалтер);
- прийняття рішення.

Програма індивідуальної адаптації встановлюється керівництвом та формується по закінченню першого тижня роботи. Вона включає в себе детальніше ознайомлення із посадою та специфікою роботи, набуття конкретних навичок, специфічних для даної посади.

Програма адаптації поділяється на дві частини:

1. Входження в посаду (1-ий місяць);

2. Робота на даній посаді (2, 3-ий місяці).

Адаптація нового працівника відбувається за певним алгоритмом. Спочатку менеджер з персоналу повідомляє адміністративно-управлінський персонал про нового працівника, далі керівник структурного підрозділу призначає наставника для нового працівника, а наставник, у свою чергу,

організовує процес загальної програми адаптації нового працівника. Новий працівник проходить інструктаж під контролем наставника.

Менеджер з персоналу архівує затверджену загальну програму адаптації нового працівника, а керівник структурного підрозділу складає індивідуальну програму адаптації на період випробувального терміну. Далі менеджер з персоналу організовує проходження програми адаптаційного навчання, яку реалізовує новий працівник. Після проходження адаптаційного навчання працівником, керівник структурного підрозділу аналізує звіт про виконану роботу працівника та оцінює виконання індивідуального плану роботи. Керівник напрямку погоджує рішення про проходження випробовуваного терміну, після чого менеджер з персоналу архівує оціночний звіт та звіт про виконану роботу.

Підприємство «Торговий дім «Опілля» прагне надати працівникам можливість розвивати й реалізовувати свій потенціал через роботу. Оцінювання працівників в компанії здійснюється оціночним комітетом з урахуванням професійної думки керівника, атестаційних звітів та результатів діяльності. Під час атестації оцінюють знання, навички, якість роботи, результативність, особисті й управлінські якості працівника. За результатами атестації комісія приймає рішення про відповідність займаній посаді, підвищення заробітної плати, просування на вищу посаду та включення до кадрового резерву.

Щодо методів перевірки всередині підприємства керівниками, то використовуються такі процедури:

1. Біографічний аналіз, який включає перевірку кадрових даних, листка обліку кадрів, особистої заяви, автобіографії та документів про освіту

2. Спостереження за робітником, котрого оцінюють, у неформальній обстановці та в робочому середовищі за допомогою спостережень, результативності роботи чи спілкування з співробітниками;

3. Аналіз конкретних ситуацій, що передбачає передачу працівникові конкретної робочої ситуації із завданням проаналізувати її та підготувати пропозиції для її вирішення у вигляді звіту. Критеріями оцінки в цьому випадку

є здатність організації та планування, ініціативність, адаптивність, стресостійкість та манера роботи;

4. Тестування, яке включає перевірку професійних навичок, здібностей, вмінь та психологічних особистостей з використанням відповідних тестів з їх роз'ясненням.

Отже, оцінювання роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. Методи і техніки і використовує ТОВ «Торговий дім «Опілля» дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Основна соціальна місія ТОВ «Торговий дім «Опілля» - надавати якісні транспортні послуги, а також виробництво корисних та безпечних напоїв з максимальною ефективністю та з турботою про суспільство і довкілля.

Соціальна мета полягає у забезпеченні балансу економічних, соціальних й екологічних вигод, шляхом інтеграції сталого розвитку з цілями підприємства.

Філософія сталого розвитку, що передбачає 4 складові стратегії сталого розвитку підприємства:

1. Люди. Створення особливої трудової культури з урахуванням інтересів працівників.

2. Екологія. Мінімізація негативного впливу на довкілля, зокрема, через повторне використання ресурсів та енергоефективні технології.

3. Місцеві громади. Ефективна і взаємовигідна співпраця з громадами на території функціонування підприємства.

4. Культура і спорт. Соціальні інвестиції у розвиток культурно-освітніх програм і спорту, підтримка самобутності українських традицій є соціальним обов'язком ТОВ «Торговий дім «Опілля».

Підприємство постійно прагне досконалості, встановлюючи і досягаючи більш високих цілей у всіх сферах діяльності. Перспективою розвитку є ефективний ріст, здатний забезпечити комерційний результат, соціальний

прогрес і екологічну сталість. Такий підхід є довгостроковим зобов'язанням ТОВ «Торговий дім «Опілля» у вдосконаленні шляхів підтримки усіх заінтересованих сторін компанії – споживачів, працівників, місцевих громад, партнерів, держави.

Стратегічне бачення сталого розвитку підприємства включає такі аспекти:

- встановлення відповідальних практик керування і професійного розвитку кадрів;
- підвищення рівня охорони праці та виробничої безпеки;
- здійснення заходів екологізації і підвищення енергоефективності;
- реалізація справедливого розподілу економічної вартості;
- інвестування в розбудову регіональної системи господарювання.

Співробітники — один із головних стратегічних ресурсів даного підприємства, що забезпечує її конкурентоздатність та сприяє успіху компанії на шляху досягнення поставлених цілей.

Політика трудових відносин ТОВ «Торговий дім «Опілля» спрямована на підвищення професійного рівня працівників; поліпшення умов їх роботи; безпеки виробничих процесів та забезпечення соціального захисту усіх працюючих.

Соціальний пакет, що поширюється на співробітників, включає: разову матеріальну допомогу на оздоровлення, грошові премії на свята, матеріальну допомогу при народженні дитини, при виході на пенсію, в разі одруження, а також в критичних ситуаціях. Відповідно до законодавчих норм, близько 5% від загальної кількості працюючих на ТОВ «Торговий дім «Опілля» складають люди з обмеженими можливостями.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ»

3.1 Покращення системи матеріального стимулювання працівників підприємства та визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом

Система матеріального стимулювання працівників є одним з ключових інструментів, що впливає на мотивацію працівників та підвищення продуктивності праці в компанії. У зв'язку з цим, необхідно регулярно аналізувати й покращувати існуючу систему матеріального стимулювання на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Опілля» з метою забезпечення максимальної ефективності та досягнення стратегічних цілей.

Для досягнення більш ефективної мотивації працівників необхідно забезпечити відповідність структури стимулюючих засобів, таких як економічні, престижні та задоволення від роботи, зі структурою мотивації праці персоналу підприємства. Остання включає в себе мотиви, пов'язані з отриманням необхідних благ для життя, достатнім заробітком, комфортними умовами праці, престижем в галузі та на підприємстві, а також мотивами самореалізації, такими як професійний та інтелектуальний розвиток.

Формування кадрового складу є одним з найскладніших та найважливіших процесів у підприємницькій діяльності, що передбачає повноцінне укомплектування компанії кваліфікованим персоналом з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Для того, щоб визначити майбутні кадрові потреби підприємства, необхідно проаналізувати перспективи розвитку компанії, збільшення кількості працівників в існуючих відділах та врахувати можливу плинність кадрів. У свою чергу, кадрова політика і стратегія управління людьми базується на залученні висококваліфікованих працівників. На підприємстві ТОВ «Торговий дім «Опілля» всі працівники, окрім

адміністративного й основного персоналу, повинні мати не менше середньої спеціальної освіти. Відповідність кваліфікаційних вимог та потреб компанії може забезпечити ефективний процес формування та розвитку кадрового складу. [16]

Експериментально доведено, що недостатня або надмірна мотивація праці може призвести до невисокої ефективності роботи (при збільшенні мотивації, продуктивність спочатку зростає, але потім поступово зменшується). Відповідно до цього, мотивація працівників може бути покращена за допомогою різних підходів, таких як матеріальне стимулювання, підвищення продуктивності праці, оптимізація організації роботи, залучення працівників до процесу керування та інші.

Підприємство повинне постійно вдосконалювати систему мотивації своїх працівників, впроваджуючи нові внутрішні правила та положення. Основна мета цих змін - забезпечити, щоб кожен співробітник високо цінувався і відчував свою значущість для компанії. Використання різних механізмів та інструментів для мотивування працівників допоможе досягнути кращих результатів і підвищення якості продукції. [17]

Одним з таких механізмів є контрактна форма працевлаштування, яка надає додаткові можливості для індивідуальної винагороди та формування трудових відносин. Варто сказати, що з таким підходом підприємство зможе підвищити ефективність і продуктивність команди, гарантуючи їм найвищий рівень задоволеності роботою.

Система мотивації включає не тільки матеріальні, але й нематеріальні компоненти, які включають в себе різноманітні винагороди та пільги, щоб мотивувати їх і створювати позитивну атмосферу в колективі (табл. 3.1). Крім того, можливість розвиватися та професійно зростати - важливий фактор підтримки високої мотивації та залучення талановитих професіоналів до команди підприємства. [18]

Враховуючи особливості поточного етапу розвитку виробничої діяльності, на прикладі ТОВ «Торговий дім «Опілля» можна запропонувати деякі напрямки вдосконалення мотивації праці.

Таблиця 3.1 – Структура системи мотивації за формами та видами витрат

Форма витрат	Вид витрат	Опис
Матеріальна	Заробітна плата	Найважливіший вид витрат, який формує основу фінансової мотивації
	Бонуси та премії	Додаткові виплати за досягнення конкретних цілей або показників ефективності
	Пакет соціальних гарантій	Надання різних додаткових пільг працівникам, таких як медичне страхування, відпустки тощо.
Нематеріальна	Розвиток кар'єри	Пропонувати можливості для зростання та розвитку всередині компанії, професійного просування
	Навчання та тренінги	Забезпечення різних видів навчання та розвитку для працівників, щоб вони могли розвиватися далі
	Підвищення авторитету	Визнання внутрішніх досягнень і внеску в розвиток компанії, наприклад, через присвоєння звання або нагороди

1. Аналіз поточної системи стимулювання працівників.

Першим кроком буде проаналізувати поточну систему матеріального заохочення працівників. Необхідно визначити, які бонуси, премії та інші винагороди отримують працівники, що можна покращити, а що - ні, і в чому полягають недоліки.

2. Вивчення думки працівників.

Не менш важливим кроком є з'ясування думки працівників про поточну систему стимулювання та їхні очікування. Необхідно провести опитування, або зібрати зворотній зв'язок від працівників про те, що їм більше подобається і чого

їм не вистачає, щоб бути задоволеними своєю роботою та отримувати відповідну винагороду.

3. Визначення цілей.

Після проведення аналізу та опитування необхідно визначити цілі та завдання, яких має досягти нова система мотивації. Цілі можуть бути зв'язані з підвищенням продуктивності, поліпшенням якості роботи, зниженням кількості помилок та іншими важливими для підприємства параметрами.

4. Розробка нової системи.

Після того, як цілі визначені, необхідно розробити нову систему мотивації. Вона може містити різні елементи, наприклад, бонуси за досягнення певних результатів, премії за успішне виконання завдань, знижки на продукцію підприємства, участь у програмах лояльного, виплати за вислугу років тощо. Важливо, щоб нова система стимулювання була привабливою для працівників та відповідала їхнім потребам й очікуванням.

Молоді працівники, які приєдналися до компанії після закінчення професійно-технічного навчального закладу або проходили стажування на виробничих потужностях, отримують знижену норму виробітку на 5 місяців:

- 1 місяць – 35%;
- 2-3 місяці – 25%;
- 4-5 місяців – 15%.

5. Впровадження та контроль.

Після того, як нова система мотивації розроблена, необхідно впровадити її та забезпечити контроль за реалізацією. Важливо, щоб працівники були повністю ознайомлені з новою системою мотивації і мали можливість висловити свої думки. Також важливо відстежувати, як співробітники виконують завдання та досягають цілей, за які вони отримують винагороду.

6. Аналіз результатів.

Після впровадження нової системи стимулювання необхідно проаналізувати результати. Важливо визначити, наскільки ефективною вона була і яких результатів було досягнуто. Якщо цілі були досягнуті, систему можна

вважати успішною. Якщо ж цілі не були досягнуті, необхідно проаналізувати, що пішло не так та скоригувати систему.

Вдосконалення системи матеріального стимулювання працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» може бути досягнуто шляхом аналізу та інтерв'ювання працівників, постановки цілей і завдань, розробки нової системи мотивації, її впровадження та моніторингу, аналізу результатів і коригування системи за необхідності. Загальна система стимулювання працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» повинна включати додаткові виплати та премії. Заробітна плата працівника має бути розбита на кілька складових частин, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Складові частини заробітної плати працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» відповідно до запропонованої шкали

Найменування статті заробітної плати	Частка в загальній сумі заробітної плати, %
Основна частина	50
Надбавки за результативність	25
Надбавки за вислугу років	5
Колективні премії	10
Премія з фонду керівника	10

Кожен із цих факторів має бути оцінений окремо, а потім складений разом, щоб сформувати загальну оцінку, яка впливає на відсоток премії за результатами діяльності. Таким чином, розмір премії може змінюватися залежно від того, чи відповідає працівник встановленим стандартам чи ні. Наприклад, заробітна плата водія за травень 2023 року становить 23 000 грн. (складається з окладу 16 000 грн. та премії 8 000 грн.). У червні 2023 року працівник отримає заробітну плату відповідно до преміальної складової за новою системою мотивації (табл. 3.3). Виходячи з даних таблиці 3.3, загальна заробітна плата з усіма надбавками, склала 24 000 грн., що на 2 000 грн. більше.

Таблиця 3.3 – Складові частини преміювання окремого працівника ТОВ «Торговий дім «Опілля» у червні 2023 року відповідно до запропонованої шкали

Найменування статті заробітної плати	Сума, грн.	Частка в загальній сумі заробітної плати, %
1	2	3
Посадовий оклад	16 000	50
Надбавки за результативність	3200	20
Надбавки за вислугу років	800	5
Колективні премії	1600	10
Премія з фонду директора	2400	15
Разом	24 000	100

Із метою виокремлення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля» автором було проведено експертне дослідження за методом «комісії». Ця методика базується на визначенні погодженої думки експертів щодо найбільш оптимальних напрямів розвитку.

Перш за все за ініціативи автора дослідження на базі ТОВ «Торговий дім «Опілля» було створено робочу групу, яка готувала та проводила опитування опрацьовувала матеріали та проводила аналіз результатів експертного оцінювання. До її функцій входило уточнення важливих напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля», розроблення запитань для експертів, які брали участь в дослідженні, підбір експертів, проведення опитування та опрацювання його результатів, а також виведення загального результату опитування (середнє зважене результатів експертного оцінювання).

Кількість експертів складала 9 осіб. У якості експертів виступили працівники ТОВ «Торговий дім «Опілля», а саме: керівник та двоє працівників кадрової служби, керівники та заступники відділів логістики, доставки, продажу, сервісу й обслуговування.

Експертів опитували із метою визначення найбільш важливих напрямів удосконалення системи управління персоналом у вигляді оцінок ймовірного варіанту розвитку подій. Заповнені експертами таблиці було використано для

узагальнень думок із кожного запропонованого напряму розвитку системи управління персоналом. Основна перевага методу комісії полягає в тому, що до складу групи входили спеціалісти (працівники ТОВ «Торговий дім «Опілля»), які добре обізнані у роботі персоналу досліджуваного підприємства. Загалом експерти виділили 5 основних напрямів удосконалення системи управління персоналом:

1. Розвиток та забезпечення здорової корпоративної культури, яка сприяє створенню сприятливого робочого середовища та мотивує співробітників до досягнення високих результатів.

2. Удосконалення процесу підбору та набору персоналу шляхом використання сучасних технологій та методів оцінки кандидатів.

3. Розробка та впровадження ефективної системи оцінки та атестації працівників, що дозволить виявляти потенціал та розвивати таланти внутрішньої команди.

4. Упровадження системи навчання та розвитку персоналу, яка дозволить забезпечити необхідні знання та компетенції для виконання завдань організації та розвитку кар'єри працівників.

5. Створення ефективної системи мотивації, що базується на гнучкій системі оплати праці, наданні бонусів, винагород, розвитку програм корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Оцінки важливості всіх 5-ти напрямків розвитку, надані експертами у балах за шкалою від 0 до 100, наведені в табл. 3.4, а коефіцієнти аргументованості відповіді експертів та їх знайомства з проблемою за шкалою від 0 до 1 – в табл. 3.5.

Таблиця 3.4 – Матриця оцінок відносної важливості напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C_{ij})								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розвиток та забезпечення здорової корпоративної культури (КК)	50	80	70	70	100	65	90	60	70

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удосконалення процесу підбору та набору персоналу (ПНП)	100	60	80	70	80	90	80	90	90
Розробка та впровадження ефективної системи оцінки та атестації працівників (СОА)	80	90	70	100	-	60	60	100	80
Упровадження системи навчання та розвитку персоналу (СНР)	80	70	-	65	80	50	-	90	100
Створення ефективної системи мотивації (ЕСМ)	-	50	100	90	70	80	60	70	60

Таблиця 3.5 – Коефіцієнти знайомства з проблемою та аргументованості відповіді експертів ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Коефіцієнти	Експерти (m)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Аргументованість відповіді ($K_{а.в}$)	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	0,9	0,7	0,6	0,3
2.Знайомство з проблемою ($K_{з.п}$)	0,6	0,8	0,7	0,8	0,8	0,9	0,6	0,9	0,8

Показники узагальненої думки групи експертів.

1) Середнє статистичне значення оцінок:

$$M_1 = \frac{50+80+70+70+100+65+90+60+70}{9} = 72{,}78;$$

$$M_2 = \frac{100+60+80+70+80+90+80+90+90}{9} = 82{,}22;$$

$$M_3 = \frac{80+90+70+100+60+60+100+80}{8} = 80;$$

$$M_4 = \frac{80+70+65+80+50+90+100}{7} = 76{,}43;$$

$$M_5 = \frac{50+100+90+70+80+60+70+60}{8} = 72{,}5.$$

2) Результати ранжування за спадом оцінок, поданих кожним експертом, зведені у таблицю 3.6. При цьому слід врахувати, що для напрямку розвитку та забезпечення корпоративної культури 5-м експертом надано максимальну оцінку у 100 балів. Їй присвоюється ранг 1. Для оцінки 7-го експерта 90 балів присвоюється ранг 2, для оцінки 2-го експерта 80 балів – ранг 3. Оцінка у 70 балів виставлена трьома експертами 3-м, 4-м і 9-м.

Таблиця 3.6 – Ранги для даних напрямків удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Напрямки розвитку (j)	Експерти (m), оцінки (C_{ij})																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги	бали	ранги
КК	50	9	80	3	70	5	70	5	100	1	65	7	90	2	60	8	70	5
ПНП	100	1	60	9	80	6	70	8	80	6	90	3	80	6	90	3	90	3
СОА	80	4,5	90	3	70	6	100	1,5	-		60	7,5	60	7,5	100	1,5	80	4,5
СНР	80	3,5	70	5	-		65	6	80	3,5	50	7	-		90	2	100	1
ЕСМ	-		50	8	100	1	90	2	70	4,5	80	3	60	6,5	70	4,5	60	6,5

Ці оцінки, відповідно, займають 4-6 місця, а їх ранг буде рівний середньому арифметичному відповідних чисел

$$\frac{4+5+6}{3}=5.$$

Для оцінок інших експертів: 65 балів – ранг 7, 60 балів – ранг 8, 50 балів – ранг 9.

Обчислюємо суму рангів, отриманих за кожним напрямком розвитку:

$$S_{R_1}=9+3+5+5+1+7+2+8+5=45;$$

$$S_{R_2}=1+9+6+8+6+3+6+3+3=45;$$

$$S_{R_3}=4{,}5+3+6+1{,}5+7{,}5+7{,}5+1{,}5+4{,}5=36;$$

$$S_{R_4}=3{,}5+5+6+3{,}5+7+2+1=28;$$

$$S_{R_5}=8+1+2+4{,}5+3+6{,}5+4{,}5+6{,}5=36.$$

Сума рангів, отриманих за всіма напрямками:

$$S_R=45+45+36+28+36=190.$$

Показники ступеня узгодженості думок експертів.

1) Визначимо коефіцієнт варіації для кожного напрямку:

$$V_1=\frac{\sqrt{((50-72{,}78)^2+(80-72{,}78)^2+(70-72{,}78)^2+...+(90-72{,}78)^2)/9}}{72{,}78}=0{,}2;$$

$$V_2=\frac{\sqrt{((100-82{,}22)^2+(60-82{,}22)^2+(80-82{,}22)^2+...+(90-82{,}22)^2)/9}}{82{,}22}=0{,}14;$$

$$V_3 = \frac{\sqrt{((80-80)^2 + (90-80)^2 + (70-80)^2 + ... + (80-80)^2)/8}}{80} = 0{,}19;$$

$$V_4 = \frac{\sqrt{((80-76{,}43)^2 + (70-76{,}43)^2 + (65-76{,}43)^2 + ... + (100-76{,}43)^2)/7}}{76{,}43} = 0{,}2;$$

$$V_5 = \frac{\sqrt{((50-72{,}5)^2 + (100-72{,}5)^2 + (90-72{,}5)^2 + ... + (60-72{,}5)^2)/8}}{72{,}5} = 0{,}22.$$

Таким чином, можна зробити висновок, що найвищий ступінь узгодженості думок експертів отримано при оцінці створення ефективної системи мотивації, а найнижчий – удосконалення процесу підбору та набору персоналу.

Для розрахунку коефіцієнта конкордації спершу потрібно:

а) знайти середнє арифметичне з сумарних рангованих оцінок, отриманих за всіма напрямками:

$$\overline{S_{Rj}} = \frac{45+45+36+28+36}{5} = 38;$$

б) знайти відхилення суми рангів, отриманих за кожним напрямком, від середнього значення:

$$d_1 = 45-38 = 7; \quad d_2 = 45-38 = 7; \quad d_3 = 36-38 = -2;$$

$$d_4 = 28-38 = -10; \quad d_5 = 36-38 = -2;$$

Сума квадратів різниць за всіма напрямами:

$$\sum_{i=1}^{n} d_j^2 = 7^2 + 7^2 + (-2)^2 + (-10)^2 + (-2)^2 = 206;$$

в) знайти показник пов’язаних (рівневих) рангових оцінок, даних експертами за кожним напрямком.

За даними табл. 3.6:

- для напрямку КК:

L=1 (5; 5; 5); $t_{l1} = 3$; $T_1 = (3^3 - 3) = 24$;

- для напрямку ПНП:

L=2 (3; 3; 3); (6; 6; 6); $t_{l2} = 3$; $t_{l3} = 3$; $T_2 = (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 48$;

- для напрямку СОА:

L=3 (4,5; 4,5); (1,5; 1.5), (7,5; 7,5), $t_{l4} = 2$; $t_{l5} = 2$; $t_{l6} = 2$;

$$T_3 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 18;$$

- для напрямку СНР:

L=1 (3,5; 3,5); $t_{l7} = 2$; $T_4 = (2^3 - 2) = 6$;

- для напрямку ЕСМ:

L=2 (4,5; 4,5), (6,5; 6,5); $t_{l8} = 2$; $t_{l9} = 2$; $T_5 = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 12$.

Сумарний показник пов'язаних (рівневих) рангових оцінок:

$$\sum_{j=1}^{n} T_j = 24 + 48 + 18 + 6 + 12 = 108.$$

г) коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot 206}{9^2 \cdot (5^3 - 5) - 9 \cdot 108} = 0{,}28.$$

Оскільки значення коефіцієнта конкордації далеке від 1, то це свідчить про слабку узгодженість думок експертів.

Показник активності експертів:

$$Ka_{e1} = \frac{72{,}78}{9} = 8{,}09; \quad Ka_{e2} = \frac{82{,}22}{9} = 9{,}14; \quad Ka_{e3} = \frac{80}{8} = 10;$$

$$Ka_{e4} = \frac{76{,}43}{7} = 10{,}92; \quad Ka_{e5} = \frac{72{,}50}{8} = 9{,}06.$$

Таким чином, найбільш активним є четвертий експерт (керівник кадрової служби), бо показник його активності найвищий.

Оцінка компетентності кожного з експертів:

$$Kк_{e1} = \frac{0{,}4 + 0{,}6}{2} = 0{,}5; \quad Kк_{e2} = \frac{0{,}8 + 0{,}8}{2} = 0{,}8; \quad Kк_{e3} = \frac{0{,}5 + 0{,}7}{2} = 0{,}6;$$

$$Kк_{e4} = \frac{0{,}9 + 0{,}8}{2} = 0{,}85; \quad Kк_{e5} = \frac{0{,}6 + 0{,}8}{2} = 0{,}7; \quad Kк_{e6} = \frac{0{,}9 + 0{,}9}{2} = 0{,}9;$$

$$Kк_{e7} = \frac{0{,}7 + 0{,}6}{2} = 0{,}65; \quad Kк_{e8} = \frac{0{,}6 + 0{,}9}{2} = 0{,}8; \quad Kк_{e9} = \frac{0{,}3 + 0{,}8}{2} = 0{,}6.$$

Отже, найбільш компетентним є шостий експерт (керівник відділу логістики), показник компетентності якого найвищий.

Результати прогнозування засвідчили наступне: найбільш пріоритетними напрямками розвитку системи управління персоналом для ТОВ «Торговий дім «Опілля» експерти визначили розвиток та забезпечення здорової корпоративної культури, а також удосконалення процесу підбору та набору персоналу;

найвищий ступінь узгодженості думок експертів отримано при оцінці створення ефективної системи мотивації, а найнижчий – при оцінці удосконалення процесу підбору та набору персоналу; найбільш активним був четвертий експерт (керівник кадрової служби); найбільш компетентним виявився шостий експерт (керівник відділу логістики), який у значній мірі вплинув на вибір одного з пріоритетних напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля».

3.2 Соціологічне дослідження щодо покращення мотивації працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Мотивація є ключовим фактором, що визначає ефективність та результативність системи управління персоналом. Вона спонукає людей досягати поставлених цілей, розвивати свої навички та якісно виконувати завдання. У сучасному динамічному та конкурентному робочому середовищі розуміння впливу мотивації на продуктивність працівників є особливо важливим.

Дослідження в галузі індустріальної психології вже встановили тісний зв'язок між мотивацією та продуктивністю працівників. Одне з найважливіших досліджень у цій галузі підтверджує, що мотивовані працівники демонструють вищий рівень концентрації, ефективності та креативності у своїй роботі. Коли працівник відчуває внутрішню мотивацію, його цілі стають чіткішими, завдання - цікавішими та змістовнішими, а продуктивність зростає.

Із метою виявлення основних проблем, що спричиняють зниження продуктивності праці, та аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Торговий дім «Опілля» було проведено опитування працівників. Такий підхід дозволив з'ясувати проблеми, з якими стикаються працівники, що перешкоджають їм досягати високих результатів і ефективно виконувати свої обов'язки. Опитувальний лист було розроблено автором дослідження та розповсюджено у вигляді Google-форми серед працівників таких підрозділів:

відділ логістики, відділ постачання, відділ продажу, відділ технічного обслуговування та бухгалтерія. Результати проведеного опитування представлено у вигляді рисунків 3.1 – 3.6).

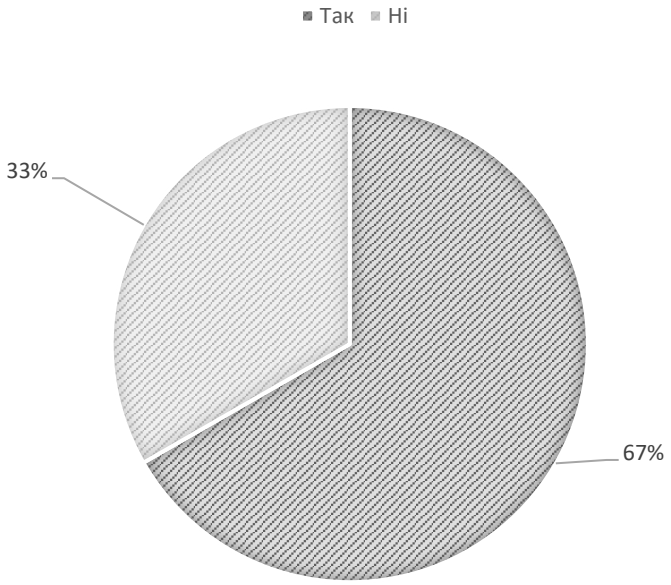

Рисунок 3.1 – Розподіл відповідей на питання «Чи згодні Ви, що збільшення виплат за стаж могло б підвищити продуктивність на робочому місці?»

Отримані відповіді респондентів на перше запитання свідчать про те, що 67% опитаних погоджуються із твердженням про можливість підвищення продуктивності на робочому місці шляхом збільшення виплат за стаж, тоді як 33% опитаних висловили зворотну думку. Ці дані свідчать про розбіжність у сприйнятті цього зв'язку серед працівників.

На запитання «Які конкретні зміни у робочому середовищі допомогли б Вам працювати краще?» було виділено кілька поширених відповідей. Серед них:

– Підтримка від керівника: більшість опитаних відзначили, що підтримка та наставництво з боку керівника допомогло б їм покращити свою роботу.

– Чітке визначення того, хто відповідає за кожну частину процесу: респонденти зазначили, що чіткий розподіл обов’язків і ролей у робочому процесі допоможе підвищити продуктивність.

– Автоматизація: багато працівників зазначили, що впровадження автоматизованих інструментів і процесів допоможе впорядкувати робочі процеси і збільшити ефективність.

– Відокремлення підрозділу АО від підрозділу поштоматів: деякі опитані зазначили, що фізичне розділення підрозділу адміністративного обслуговування від поштового відділення покращить робоче середовище і дозволить більше зосередитися на виконанні завдань.

– Приємна атмосфера та тихі робочі зони: кілька респондентів зазначили, що створення приємної атмосфери й наявність куточків, де вони могли б спокійно попрацювати, допомогло б підвищити їхню продуктивність.

Отримані відповіді вказують на важливі аспекти, які можуть вплинути на покращення робочого середовища та продуктивності працівників. Врахування цих факторів може сприяти підвищенню ефективності і задоволення працівників.

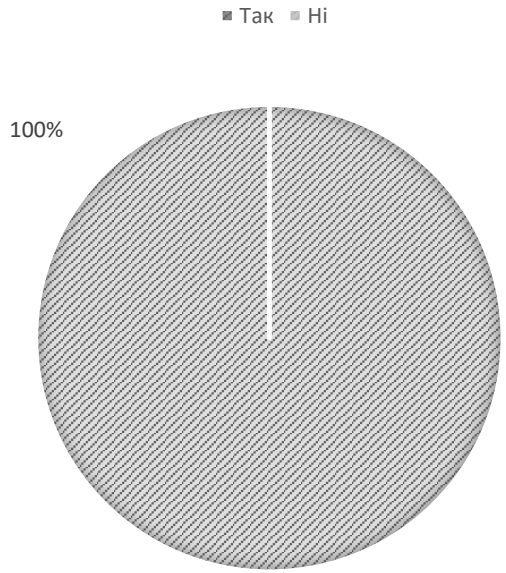

Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей на питання «Чи вважаєте Ви, що підвищення зарплати залежно від результатів роботи могло б збільшити Вашу мотивацію та продуктивність?»

Відповіді респондентів свідчать, що всі працівники, які взяли участь в опитуванні, вважають, що підвищення заробітної плати залежно від результатів

роботи може значно підвищити їхню мотивацію та продуктивність. Це свідчить про важливість створення системи винагород та заохочень, що базується на результатах роботи, для збереження мотивації працівників та підвищення їхньої продуктивності.

На запитання «Які основні фактори впливають на Вашу продуктивність, і як Ви думаєте, що можна зробити, щоб збільшити ці фактори?» респонденти відповіли, що є кілька ключових факторів, які впливають на продуктивність працівників. Серед них – емоційний стан працівників, фінансові стимули, розуміння своєї ролі та прозорість процесів в організації.

Респонденти зазначили, що дружні стосунки між працівниками можуть позитивно впливати на їхню продуктивність. Тому важливо підтримувати і заохочувати таку атмосферу, організовуючи командні заходи, тренінги та спільні проекти. Фінансові заохочення також є дуже поширеною відповіддю, яка може заохотити їх до кращої роботи та надати стимул для підвищення ефективності.

На запитання «Чи вистачає Вам ресурсів та інструментів для того, щоб якісно виконувати поставлені завдання?» були отримані такі відповіді (рис. 3.3).

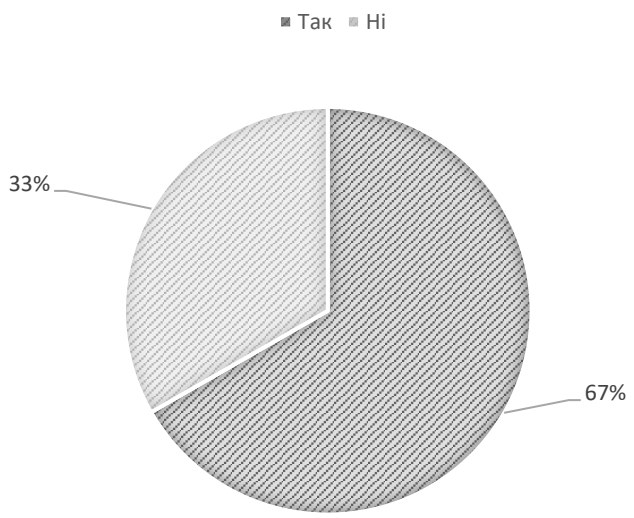

Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей на питання «Чи вистачає Вам ресурсів та інструментів для того, щоб якісно виконувати поставлені завдання?»

Згідно із результатами опитування, 67% працівників стверджують, що

мають достатньо ресурсів для якісного виконання своєї роботи, тоді як 33% - що їм їх не вистачає. Це підкреслює необхідність покращення забезпечення персоналу інструментами для якісної роботи. Для цього можна розглянути такі заходи, як збільшення ресурсів, оновлення інструментів, а також надання належної підтримки та навчання персоналу.

Зосередження уваги на цих аспектах допоможе створити сприятливе середовище для працівників, забезпечивши їх необхідними ресурсами та інструментами для успішного виконання завдань, що позитивно вплине на загальну продуктивність та якість роботи в організації.

Аналіз відповідей на запитання: «Які можливості для навчання та підвищення кваліфікації Ви хотіли б мати, щоб стати більш продуктивним на робочому місці?» показав, що більшість працівників розуміють, необхідність постійного професійного розвитку, обміну досвідом з колегами та іншими відділами. Також важливою є підтримка роботодавцем розвитку через фінансування курсів та семінарів. На запитання «Чи отримуєте Ви достатню кількість емоційної підтримки від керівництва?» були отримані такі відповіді (рис. 3.4).

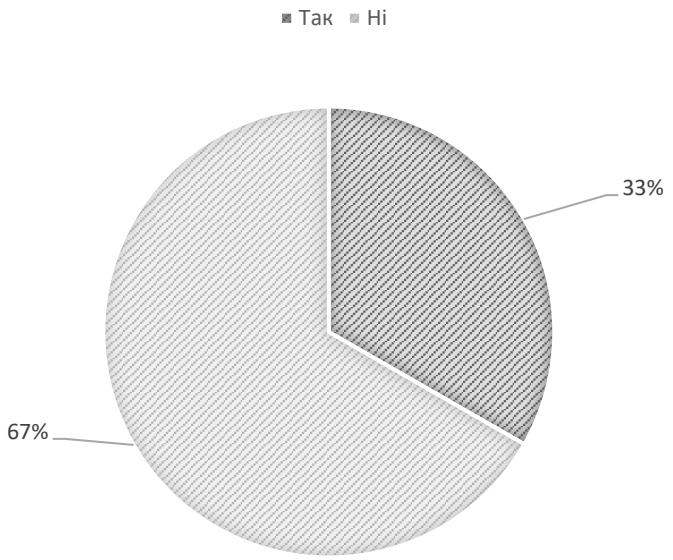

Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей на питання «Чи отримуєте Ви достатню кількість емоційної підтримки від керівництва?»

Результати опитування показують, що лише 33% працівників ТОВ «Торговий дім «Опілля» відчувають, що отримують достатню емоційну підтримку від свого керівника, тоді як 67% працівників стверджують, що не отримують достатньої емоційної підтримки. Це підкреслює необхідність покращення комунікації та взаємодії між керівництвом і працівниками, а також важливість надання емоційної підтримки для підвищення рівня задоволеності та продуктивності працівників.

На питання «Чи відчуваєте Ви, що ваша робота має значення та впливає на результати підприємства?» були отримані такі відповіді (рис. 3.5).

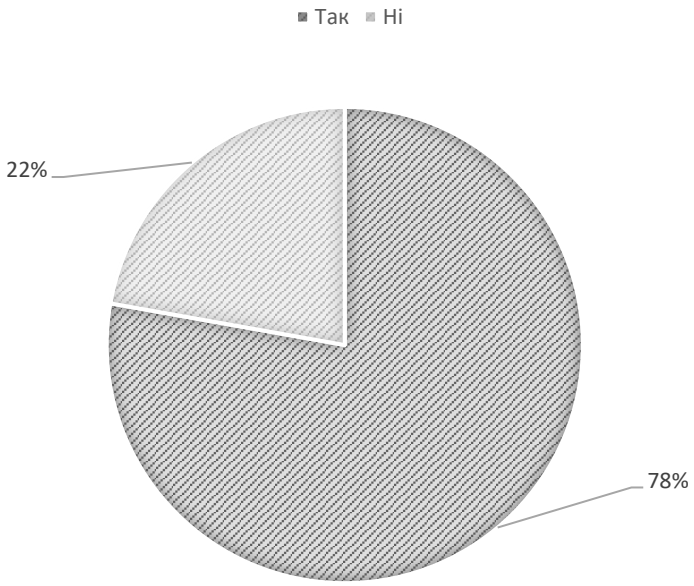

Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей на питання «Чи відчуваєте Ви, що ваша робота має значення та впливає на результати підприємства?»

Опитування показало, що 78% працівників відчувають, що їхня робота є важливою і впливає на результати компанії. Це свідчить про те, що більшість працівників розуміють важливість своєї ролі в організації та бачать зв'язок між своїми діями й загальним успіхом бізнесу. На противагу цьому, лише 22% працівників сказали, що не вважають свою роботу настільки важливою. Це може свідчити про необхідність змін або вдосконалення способів комунікації з

працівниками та їх залучення, щоб допомогти їм зрозуміти й відчути впевненість у важливості їхнього внеску в організацію.

На питання «Чи маєте Ви можливість звертатися за допомогою до свого керівництва, колег або інших відповідних осіб на вашому підприємстві у разі потреби?» були отримані такі відповіді (рис. 3.6).

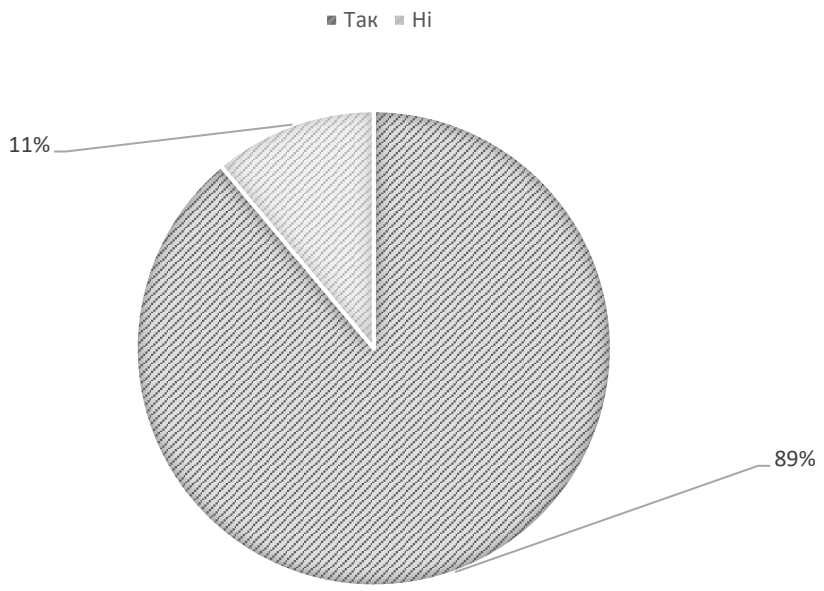

Рисунок 3.6 – Розподіл відповідей на питання «Чи маєте Ви можливість звертатися за допомогою до свого керівництва, колег або інших відповідних осіб на вашому підприємстві у разі потреби?»

Більшість працівників (89%) мають можливість звертатися за допомогою до свого керівництва, колег або інших відповідних осіб на підприємстві у разі потреби, що свідчить про наявність відкритої комунікаційної системи. Це створює сприятливу робочу атмосферу, де співробітники можуть отримувати необхідну підтримку та роз'яснення, що сприяє покращенню ефективності та розвитку. Однак, 11% працівників відповіли, що не мають такої можливості, що може вказувати на потребу у змінах у комунікаційних процедурах або виявлення причин, які обмежують доступ до необхідної допомоги.

На питання «Ви вважаєте, що збільшення оплати за працю в святкові дні може позитивно вплинути на Вашу продуктивність?» були отримані такі відповіді (рис. 3.7).

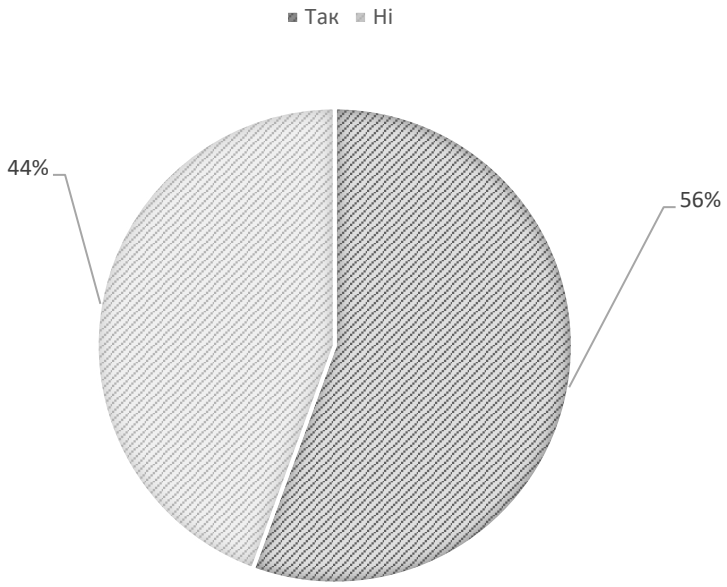

Рисунок 3.7 – Розподіл відповідей на питання «Ви вважаєте, що збільшення оплати за працю в святкові дні може позитивно вплинути на Вашу продуктивність?»

Результати опитування показують, що 56% працівників вважають, що збільшення відпускних може позитивно вплинути на їхню продуктивність. З іншого боку, 44% сказали, що не думають, що це матиме такий вплив. Це свідчить про те, що існують різні думки та індивідуальні відмінності серед працівників щодо того, як відпускні можуть вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Для того, щоб ефективно використовувати відпускні як стимул, важливо знайти баланс і врахувати індивідуальні потреби та переконання працівників.

Загалом, результати опитування надають цінну інформацію для подальшого покращення умов праці, комунікації та підтримки працівників з метою підвищення продуктивності та задоволеності. Згідно з опитуванням

працівників, найбільш важливими аспектами для підвищення продуктивності на робочому місці є збільшення доплат за вислугу років, підвищення заробітної плати залежно від результатів роботи та емоційна підтримка з боку керівництва.

За результатами аналізу відповідей респондентів пропонуємо такі заходи для покращення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Торговий дім «Опілля»:

– збільшити виплати за вислугу років, що може позитивно вплинути на продуктивність праці працівників;

– покращити робоче середовище шляхом забезпечення управлінської підтримки, чіткого розподілу обов'язків для кожної частини процесу, автоматизації та створення приємної атмосфери і тихих робочих зон;

– запровадити систему мотивації, що базується на результатах роботи, для підвищення мотивації та продуктивності працівників;

– забезпечити ресурсами й інструментами для якісної роботи;

– надавати можливості для навчання та розвитку, включаючи підвищення кваліфікації, обмін досвідом і підтримку роботодавцем курсів та семінарів;

– забезпечити більшу емоційну підтримку з боку керівництва;

– підкреслювати важливість роботи кожного із працівників, з метою переконання, що вона має вплив на результати організації;

– розглянути можливість збільшення оплати за роботу у святкові дні для підвищення продуктивності.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра були запропоновані, досліджені та розглянуті різні аспекти, пов'язані з системою управління персоналом ТОВ «Торговий дім «Опілля» на основі результатів опитування. Зокрема, було запропоновано збільшення виплат за вислугу років та підвищення заробітної плати за результатами роботи, які виявилися найбільш важливими для працівників. Дослідження також розглядало такі аспекти, як покращення робочого середовища, включаючи підтримку керівника, чіткий розподіл обов'язків та автоматизацію. Також було розглянуто важливість фінансових стимулів, розуміння своєї ролі й прозорості процесів в організації.

На основі результатів опитування можна зробити висновок, що існує потреба в удосконаленні системи управління персоналом, зокрема шляхом впровадження запропонованих змін і рекомендацій.

РОЗДІЛ 4
БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Проведення інструктажів з охорони праці на ТОВ «Торговий дім «Опілля»

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності.

Згідно з вимогами Кодексу законів про працю на всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні і нешкідливі умови праці. Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган [19].

Кодекс законів про працю України регламентує питання створення безпечних і нешкідливих умов праці, обов’язків власників і працівників, контролю за дотриманням вимог нормативних актів про охорону праці.

Питання організації служби охорони праці на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Опілля» регулює Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Держнаглядохоронпраці від 21.03.07р. №55. Також цим положенням регулюється створення і діяльність даної комісії.

У ТОВ «Торговий дім «Опілля», згідно з Законом України «Про охорону праці», передбачена посада інженера з охорони праці, який вирішує такі завдання:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- професійна підготовки і підвищення кваліфікації з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;

- вибір оптимальних режимів праці і відпочинку працівників;
- професійний добір виконавців для визначення видів робіт.

Служба охорони праці підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства, до складу якої входять: керівник підприємства, головний механік, інженер з охорони праці.

Навчання та інструктажі працівників із питань охорони праці є складовою частиною системи управління охороною праці в ТОВ «Торговий дім «Опілля» у м. Тернопіль. Згідно з Типовим положенням про навчання з питань охорони праці, усі працівники, що влаштовуються на роботу, та безпосередньо у виробничому процесі проходять на підприємстві навчання, інструктаж з питань охорони праці. За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводиться з усіма працівниками, яких приймають на постійну або тимчасову роботу, незалежно від освіти, стажу роботи та посади. Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в інженера з охорони праці, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у документі про прийняття працівника на роботу.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство;
- який буде виконувати нову для нього роботу;
- з відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Повторний інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці в терміни, визначені відповідними чинними галузевими нормативними актами або керівником підприємства з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою – 1 раз на три місяці;
- для решти робіт – 1 раз на шість місяців;

Позаплановий інструктаж проводиться:

- при введенні нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при порушеннях працівниками вимог нормативних актів про охорону праці, що можуть призвести або привели до травм, аварій, пожеж;
- при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт – понад 60 днів.

4.2 Значення адаптації в трудовому процесі

Праця людини безпосередньо пов'язана із виробничим середовищем. Працівник може нормально здійснювати трудову діяльність лише тоді, коли умови зовнішнього середовища відповідають оптимальним. Якщо вони змінюються, стають несприятливими, то на протидію їм організм людини включає спеціальний механізм, який зберігає постійність внутрішнього середовища, або змінює його в межах допустимого. Такий механізм називається адаптацією. Адаптація є важливим засобом попередження травмування, виникнення нещасних випадків у трудовому процесі і відіграє значну роль в охороні праці.

Адаптація (від лат. adapto - пристосування) - це динамічний процес пристосування організму та його органів до мінливих умов зовнішнього середовища.

Адаптація в трудовій діяльності поділяється на фізіологічну, психічну, соціальну та професійну.

Фізіологічна адаптація - це сукупність фізіологічних реакцій, які є в основі пристосування організму до змін зовнішніх умов, і направлені на збереження відносної постійності його внутрішнього середовища.

Фізіологічна адаптація до праці має активний характер і за сприятливих умов виробничого середовища та оптимальних навантажень веде до підвищення стійкості та працездатності організму, збільшення його резервних можливостей, зменшення захворювань і травматизму Проте коливання умов середовища, в

яких відбувається фізіологічна адаптація, має певну межу, характерну для кожного організму. Якщо працівник потрапляє в умови, коли інтенсивність впливу чинників виробничого середовища переважає можливості його адаптації, настають патологічні зміни фізіологічних систем, захворювання організму.

Психічна адаптація - це процес встановлення оптимальної відповідності особистості до навколишнього середовища в процесі діяльності. Зрозуміло, що такі властивості, як гальмування мислення та низька швидкість переробки інформації, обмежений діапазон сприйняття, порушення функції пам'яті гальмують адаптацію; висока рухливість нервових процесів, навпаки, її підвищує.

Психічна адаптація в процесі праці залежить від психічних властивостей працівника, його психічного стану, психологічних реакцій на стреси, що виникають на роботі, кваліфікації та культури людини, особливостей професійної діяльності, конкретних умов праці тощо.

Соціальна адаптація - це пристосування працюючої людини до системи відносин у робочому колективі з його нормами, правилами, традиціями, ціннісними орієнтаціями. Під час соціальної адаптації працівник поступово отримує різнобічну інформацію про колектив, де він працює, про систему ділових та особистих взаємовідносин.

При несприятливому протіканні соціальної адаптації підвищується рівень стресу на роботі, наслідки якого позначаються на поведінці працівника та можуть призвести до міжособових конфліктів, нещасних випадків.

Професійна адаптація - це адаптація до трудової діяльності з усіма її складовими: адаптація до робочого місця, знарядь та засобів праці, об'єктів та предметів праці, особливостей технологічного процесу, часових параметрів роботи тощо.

Професійна адаптація виражається у розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії, певного рівня оволодіння ним специфічними навичками та уміннями, у формуванні необхідних для якісного виконання роботи властивостей. Професійна адаптація визначається необхідним

мінімумом знань та навичок, яких працівник набув при одержанні спеціальності, ступенем відповідальності, практичністю, діловитістю тощо. Адаптація вважається завершеною тоді, коли працівник досягає кваліфікації, відповідної існуючим стандартам.

Кожен із розглянутих видів адаптації впливає на працездатність та здоров'я працівника, формує у нього певний рівень чутливості та стійкості до психоемоційних перевантажень, внаслідок розвитку яких може істотно змінитися надійність професійної діяльності. [20]

Адаптація в трудовому процесі є важливим етапом для забезпечення ефективної роботи нового працівника та його успішної інтеграції в колектив ТОВ «Торговий дім «Опілля». Адаптаційний процес включає у себе ознайомлення з організацією, її структурою та принципами роботи, а також з завданнями та вимогами посади, на яку працівник прийнятий.

Початок адаптаційного процесу на підприємстві може бути різним для різних підрозділів та посад, але загалом він передбачає наступні етапи:

– Знайомство з компанією та її культурою. Новому працівнику пояснюють основні принципи та цінності, на яких ґрунтується діяльність компанії, а також детально описують структуру та функціонування підрозділу, в якому він буде працювати.

– Ознайомлення зі специфікою роботи. На цьому етапі новий працівник отримує інформацію про конкретну посаду, на яку його прийняли, а також про вимоги, що пред'являються до виконання робочих завдань та процедури їх виконання.

– Навчання та тренінги. Для того, щоб новий працівник міг якнайшвидше та якнайефективніше розпочати свою роботу, на ТОВ «Торговий дім «Опілля» проводяться спеціальні навчальні заходи та тренінги, під час яких працівник отримує необхідні знання та навички для виконання своїх завдань.

– Супровід та підтримка. На протязі першого періоду роботи нового працівника йому надається супровід та підтримка з боку керівництва та колег, які

допомагають у вирішенні виникаючих питань та допомагають у виробленні ефективних робочих звичок.

– Оцінка результатів адаптації. Після закінчення адаптаційного періоду керівництво проводить оцінку результатів адаптації нового працівника та визначає його готовність до самостійної роботи.

Загалом, адаптація є важливим етапом в трудовому процесі на ТОВ «Торговий дім «Опілля», оскільки вона дозволяє новому працівнику швидко і ефективно вступити в роботу та досягти високих результатів у своїй посаді. При цьому, успішна адаптація дозволяє зберегти мотивацію працівника та забезпечити його високу продуктивність на протязі усього періоду роботи в компанії.

ВИСНОВКИ

Отже, в рамках даної кваліфікаційної роботи бакалавра здійснено комплексне дослідження системи управління кадровим потенціалом на прикладі ТОВ «Торговий дім «Опілля». Результати дослідження дозволили зробити наступні розгорнуті висновки:

У першому розділі визначено сутність управління персоналом на підприємствах. Зокрема, встановлено, що управління персоналом є комплексним підходом, що охоплює планування, підбір, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Розглянуто європейський і світовий досвід управління кадрами, виокремлено ключові принципи та методи успішної практики.

У розділі другому проаналізовано комплексний аналіз системи управління. Детально вивчено організаційну структуру компанії, її характеристики та особливості. Проаналізовано діяльність HR-відділу й функціональні повноваження його працівників. Виявлено позитивні та негативні сторони наявної системи управління кадрами, а також визначено умови для її вдосконалення.

У третьому розділі запропоновано конкретні пропозиції для удосконалення системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Торговий дім «Опілля». Зокрема, розроблено план удосконалення системи матеріального заохочення працівників, що включає запровадження нової системи оплати праці, бонусних схем та інших форм мотивації. Також здійснено соціологічне опитування у Google-формі, яке дозволило виявити причини незадоволеності й низької мотивації працівників та пропозиції шляхів покращення їхньої мотивації.

Розділ четвертий був присвячений питанням охорони здоров'я та безпеки. В ході дослідження було проведено аналіз стану охорони праці в компанії й визначено важливість адаптації в робочому процесі. Були розроблені рекомендації щодо покращення охорони праці та забезпечення безпечних виробничих умов праці.

Загалом, виходячи з проведеного дослідження, варто зазначити, що покращення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Торговий дім «Опілля» сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії. Рекомендовані заходи щодо матеріального стимулювання, підвищення мотивації працівників і забезпечення безпеки праці можуть бути успішно впроваджені для досягнення поставлених цілей.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. № 1. 2018. 218–234 с. URL: https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16
2. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. 2018. № 11. 102–118 с.
3. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.
4. Корольков В. В. Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. № 11. 2020.
5. Адашев А. У. Мотивація персоналу як функція менеджменту. Світова наука. 2019. № 1 (22). 34–37 с.
6. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. Соціально-гуманітарні технології. 2020. № 4 (16). 23–31 с.
7. Горносталева М. Є. Мотивація персоналу організації на основі вдосконалення оплати праці. Синергія Наук. 2020. № 54. 379–392 с.
8. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. URL: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types#:~:text=Personnel%20management%20is%20an%20administrative,already%20working%20for%20the%20company
9. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Класичний приватний університет, Зарубіжний досвід управління персоналом, 2018. 94-98 с. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf
10. Кількість представлених в Україні міжнародних компаній за прогнозами скоротиться на 78% - UTG. URL: http://surl.li/imsgu

11. Канж Б.М., Кайдалова А.В. Національний фармацевтичний університет, Менеджмент персоналу: американські і японські підходи до управління. 72-74 с. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6409/1/72-74.pdf

12. Japanese business management style. URL: https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/japan/business-management-style/

13. Юрик Н. Є., Луциків І.В. Використання акмеологічної моделі та акмеологічного підходу до саморозвитку персоналу в умовах самоменеджменту. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій», 22-24 травня 2018. Т.: ТНТУ, 2018.

14. Опілля (пивоварня). URL: http://surl.li/axebe

15. Тернопільська пивоварня Опілля. URL: https://opillia.com/

16. Юрик Н.Є. Шляхи підвищення ефективності управлінської етики в сучасному діловому світі. Збірник І Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції "Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України", м. Київ, 15 березня 2021 року. К.: ІТТА, 2021. С.164-166.

17. Юрик Наталія , Шведа Наталія. Управління конфліктами під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації», Тернопіль: ТНТУ, 2022. С.203-205. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34615

18. Петров А. Д. Управління персоналом: навч. посіб. Пітер: Світоч, 2017. 456 с.

19. Інструктаж з охорони праці: порядок проведення та види. URL: https://starosynjavska-gromada.gov.ua/news/1606221247/

20. Основи охорони праці. Значення адаптації в трудовому процесі. URL: http://surl.li/hpfoy.

ДОДАТКИ

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Загальними зборами Учасників
Товариства з обмеженою
відповідальністю «Торговий дім
«Опілля»

Протокол № 2
від «29» липня 2016 року

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ»

(Нова Редакція)

код ЄДРПОУ 37944013

Україна, м. Тернопіль
2016р.

Розділ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ», надалі за текстом – «Товариство», засноване у встановленому Законом порядку, є юридичною особою за законодавством України і діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», іншими чинними законодавчими актами, а також цим Статутом.

1.2. Товариство створено рішенням засновника №1 від «11» жовтня 2011 року.

1.3. Дана нова редакція Статуту прийнята в зв'язку зі збільшенням статутного капіталу Товариства і затверджена рішенням Загальних зборів Учасників, оформленим протоколом № 2 від 29 липня 2016 року.

1.4. Учасником Товариства є:

1.4.1. Юридична особа створена за законодавством - Товариство з обмеженою відповідальністю «ОБРІЙ – 2005», код ЄДРПОУ 33680157, місцезнаходження: 46003, Україна, місто Тернопіль, вулиця Білецька, будинок 1а.

1.5. До складу Учасників Товариства за рішенням Загальних Зборів Учасників можуть бути прийняті інші фізичні та юридичні особи, але максимальною кількістю не більше 100 осіб. При цьому визначається порядок та розмір внесення новими Учасниками внесків до Статутного капіталу Товариства.

1.6. Найменування Товариства:

1.6.1. Українською мовою:

- повне: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ»;**
- скорочене: **ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ОПІЛЛЯ».**

1.6.2. Англійською мовою:

- повне: **LIMITED LIABILITY COMPANY «TORGOWYJ DIM «OPILLYA»;**
- скорочене: **«TORGOWYJ DIM «OPILLYA» LLC.**

1.7. Місцезнаходження Товариства: 46003, Україна, місто Тернопіль, вулиця Білецька, будинок 33.

Розділ 2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА, ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ ТОВАРИСТВА ТА ЙОГО УЧАСНИКІВ.

2.1. Товариство діє на підставі та у повній відповідності до Цивільного та Господарського Кодексів України, інших чинних законодавчих та нормативних актів України, а також цього Статуту.

2.2. Товариство є самостійним господарюючим суб'єктом, має права юридичної особи, володіє відокремленим майном, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права і несе визначені обов'язки, виступає в суді, господарському, адміністративному та третейському суді від свого імені, здійснює виробничу, комерційну, посередницьку та іншу господарську діяльність, що не суперечить чинному законодавству і цьому Статуту з метою одержання прибутку.

2.3. Товариство має самостійний баланс, поточний та інші (в тому числі і валютні) рахунки в установах банків, а також власні печатки та штампи з логотипом, бланки зі своєю назвою, товарні знаки, емблеми та інші реквізити.

2.4. Діяльність Товариства будується на комерційних засадах при повному дотриманні принципу законності.

2.5. Товариство самостійно відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном, на яке у відповідності з чинним законодавством може бути звернене стягнення.

2.6. Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, +пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

2.7. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з Учасників.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями створених ним юридичних осіб, а вони не відповідають за зобов'язаннями Товариства, крім випадків, передбачених законодавчими актами України

2.8. За родом своєї діяльності для досягнення цілей та виконання задач Товариство є учасником зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

2.9. Майнові права Товариства підлягають захисту у відповідності з положеннями чинного законодавства України.

2.10. Товариство може бути учасником інших господарських товариств, створювати спільні, малі підприємства, засновувати дочірні підприємства з правом юридичної особи, а також відкривати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи без права юридичних осіб, як на території України, так і за її межами, затверджувати статути дочірніх підприємств, а також положення про філії, представництва та інші відокремлені підрозділи.

2.11. Товариство на добровільних засадах вправі входити до складу різних союзів, асоціацій, корпорацій, консорціумів, концернів та інших об'єднань підприємств з метою підвищення ефективності виробничої, посередницької та іншої господарської діяльності.

2.12. Товариство має право випуску цінних паперів відповідно до законодавства України про цінні папери та фондову біржу.

2.13. Для здійснення своїх статутних цілей Товариство має право:

- укладати на території України та інших держав будь-які угоди та інші юридичні акти;
- вести самостійну зовнішньоекономічну діяльність;
- купувати, орендувати, брати у лізинг рухоме та нерухоме майно, а також матеріальні ресурси, в тому числі і основні засоби виробництва у відповідності з чинним законодавством у фізичних та юридичних осіб України та інших держав;
- формувати тимчасові творчі та виробничі колективи;
- самостійно виготовляти та реалізовувати товари, виконувати роботи, надавати послуги,
- самостійно встановлювати ціни за згодою сторін на всі товари, роботи(послуги), крім тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін.
- брати участь у фінансуванні будівництва об'єктів виробничого та соціального призначення;
- здійснювати права власника відносно свого майна;
- отримувати кредити в банках та інших фінансових установах у національній та іноземній валюті, отримувати позики в інших суб'єктів господарювання, як на території України так і за її межами;
- отримувати і надавати фінансові допомоги на поворотній або безповоротній основі;
- збільшувати та зменшувати розмір Статутного фонду;
- самостійно визначати форми та систему оплати праці, її організацію та нормування;
- надавати робітникам грошові позики;
- користуватись іншими правами передбаченими чинним Законодавством.

2.14. Товариство зобов'язане:

- охороняти навколишнє середовище від забруднення та інших шкідливих впливів;
- забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги щодо захисту здоров'я працівників, населення і споживачів продукції;
- виконувати інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України.

2.15. Учасники мають право:

2.15.1. Брати участь в управлінні справами Товариства.

2.15.2. Отримувати дивіденди від діяльності Товариства. Таке право мають особи, які є Учасниками Товариства на початок виплати дивідендів.

2.15.3. Брати участь в діяльності Товариства на підставі трудового договору (контракту) або за договором цивільно-правового характеру.

2.15.4. Висувати на розгляд органів управління Товариства пропозиції з питань діяльності Товариства.

2.15.5. На пріоритетне придбання продукції, робіт та послуг, що виробляються Товариством.

2.15.6. Одержувати дані та відомості щодо діяльності Товариства, стану його майна, розмірів прибутків та збитків. На вимогу Учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи Зборів.

2.15.7. Обирати та бути обраними до органів управління Товариства.

2.15.8. Вийти з Товариства у встановленому порядку.

2.15.9. Здійснити відчуження часток у статутному капіталі Товариства, цінних паперів, що засвідчують участь у Товаристві, в порядку, встановленому законом.

2.15.10. Набувати інших прав, передбачених чинним законодавством України.

2.16. Кожний із Учасників Товариства має право самостійно здійснювати дії в інтересах спільної діяльності з попереднім повідомленням іншого Учасника. Такі угоди будуть мати силу та передбачати наслідки для Товариства тільки за умови їх подальшого схвалення Товариством.

2.17. Учасники за рахунок власних додаткових коштів сприяють Товариству у заміні засобів виробництва, приймають практичні дії по розвитку і розширенню виробництва, будівництву нових об'єктів, в тому числі соціально-побутового призначення, впровадженню у виробництво сучасних технологій. В цьому випадку збудовані об'єкти, придбане майно є спільною власністю Учасників, пропорційно вкладеним коштам і витратам. Вказані кошти та витрати за згодою всіх Учасників можуть збільшити їх долю в Статутному капіталі і відповідно впливають на розподіл прибутку.

2.18. Учасники Товариства зобов'язані:

2.18.1. Додержуватися Статуту Товариства, виконувати рішення Зборів Учасників і інших органів управління Товариства.

2.18.2. Виконувати свої зобов'язання перед Товариством.

2.18.3. Не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства.

2.18.4. Сприяти Товариству в його діяльності.

2.18.5. Своєчасно вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими цим Статутом.

2.18.6. Утримуватися від всілякої діяльності, котра може заподіяти Товариству шкоду.

2.18.7. Нести інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України.

2.19. Учасник Товариства, який систематично (два або більше разів) не виконує або неналежним чином виконує свої обов'язки або перешкоджає своїми діями досягненню цілей діяльності Товариства, може

бути виключений зі складу Учасників Товариства на підставі рішення Загальних зборів Учасників, прийнятого відповідно до вимог чинного законодавства України та цього Статуту.

Розділ 3. ПРЕДМЕТ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Основними цілями діяльності Товариства є: здійснення виробничої та комерційної діяльності, задоволення громадських потреб в продукції та послугах, вироблених Товариством, насичення ринку України товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту народу України та одержання прибутку, реалізація на підставі отриманого прибутку соціально економічних інтересів членів трудового колективу та учасників Товариства.

3.2. Предметом діяльності Товариства є:

- Роздрібна та оптова торгівля алкогольними напоями, в тому числі пивом;
- Роздрібна та оптова торгівля безалкогольними напоями, в тому числі мінеральною водою та солодкими слабогазованими напоями;
- Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- Діяльність вантажного автомобільного транспорту;
- Створення закладів громадського харчування та торговельна діяльність у сфері громадського харчування;
- Організація та утримання складів, здавання в оренду складських приміщень;
- Експорт та імпорт товарів, сировини, матеріалів та устаткування;
- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- Допоміжна діяльність у рослинництві;
- Виробництво м'яса;
- Виробництво м'яса свійської птиці;
- Виробництво м'ясних продуктів;
- Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків;
- Виробництво фруктових і овочевих соків;
- Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів;
- Виробництво олії та тваринних жирів;
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;
- Виробництво крохмалів і крохмальних продуктів;
- Виробництво макаронних виробів і подібних борошняних виробів;
- Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.;
- Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
- Виробництво готових кормів для домашніх тварин;
- Дистиляція, ректифікація та змішування алкогольних напоїв;
- Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин;
- Виробництво інших недистильованих напоїв із зброджуваних продуктів;
- Виробництво пива;
- Виробництво солоду;
- Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- Лісопильне та стругальне виробництво;
- Виробництво дерев'яної тари;
- Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;
- Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Виробництво металевих дверей і вікон;
- Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення;
- Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів;
- Виробництво парових котлів, крім котлів центрального опалення;
- Оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- Механічне оброблення металевих виробів;
- Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;
- Виробництво кухонних меблів;
- Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;

- Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування;
- Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;
- Установлення та монтаж машин і устаткування;
- Організація і здійснення збирання, переробки та реалізація вторинної сировини та відходів виробництва.
- Збирання безпечних відходів;
- Збирання небезпечних відходів;
- Оброблення та видалення безпечних відходів;
- Оброблення та видалення небезпечних відходів;
- Демонтаж (розбирання) машин і устаткування;
- Відновлення відсортованих відходів;
- Інша діяльність щодо поводження з відходами;
- Організація будівництва будівель;
- Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- Розвідувальне буріння;
- Електромонтажні роботи;
- Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Інші будівельно-монтажні роботи;
- Штукатурні роботи;
- Установлення столярних виробів;
- Покриття підлоги й облицювання стін;
- Малярні роботи та скління;
- Інші роботи із завершення будівництва;
- Покрівельні роботи;
- Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. ;
- Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- Оптова торгівля фруктами й овочами;
- Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- Оптова торгівля напоями;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Оптова торгівля іншими проміжними продуктами;
- Оптова торгівля відходами та брухтом;
- Неспеціалізована оптова торгівля;
- Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- Роздрібна торгівля уживаними товарами в магазинах;
- Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами;

- Вантажний автомобільний транспорт;
- Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- Складське господарство;
- Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- Діяльність барів;
- Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;
- Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів;
- Діяльність інших засобів тимчасового розміщування;
- Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- Постачання готових страв для подій;
- Постачання інших готових страв;
- Обслуговування напоями;
- Інші види грошового посередництва;
- Діяльність холдингових компаній;
- Трасти, фонди та подібні фінансові суб'єкти;
- Фінансовий лізинг;
- Інші види кредитування;
- Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
- Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;
- Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- Технічні випробування та дослідження;
- Рекламні агентства;
- Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки;
- Надання послуг перекладу;
- Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. ;
- Купівля і продаж власного нерухомого майна;
- Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна;
- Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- Надання в оренду вантажних автомобілів;
- Надання в оренду будівельних машин і устаткування;
- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. ;
- Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;
- Комплексне обслуговування об'єктів;
- Загальне прибирання будинків;
- Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів;
- Інші види діяльності із прибирання;
- Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- Зовнішньоекономічна та інші види діяльності в зазначених галузях, що не заборонені чинним законодавством України.

3.3. Всі види діяльності, що потребують спеціального дозволу (ліцензії), здійснюються Товариством при наявності таких дозволів (ліцензій).

Розділ 4. МАЙНО ТА ФОНДИ ТОВАРИСТВА

4.1. Товариство є власником набутого ним майна, в тому числі такого, що передане йому учасниками, продукції та послуг, які вироблені Товариством в результаті господарської діяльності, доходів, одержаних в результаті господарської діяльності Товариства, та іншого майна, яке придбане на підставах, передбачених законодавством.

Вартість майна відображається в самостійному балансі Товариства.

4.2. Джерелами формування власності Товариства є:

- внески учасників Товариства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- доходи, одержані від цінних паперів;
- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг;

- добровільні внески державних і комерційних, приватних та інших підприємств і організацій, а також приватних осіб;
- інші джерела, що не суперечать чинному законодавству.

4.3. Склад та вартість майна, придбаного Товариством за рахунок прибутку, заощаджень та на інших підставах, що допускаються законодавством України, не обмежуються.

4.4 Товариство здійснює володіння, користування та розподіл своїм майном відповідно до мети своєї діяльності та призначенням майна згідно з законодавством України.

4.5. Майно Товариства не підлягає відчуженню (реквізиції, конфіскації) в адміністративному порядку. Цілісний майновий комплекс Товариства визначається нерухомістю і може бути об'єктом купівлі продажу та інших угод на умовах і в порядку визначеному законодавством.

4.6. Збитки, завдані Товариству внаслідок порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами та державними органами, відшкодовуються Товариству відповідно до діючого законодавства.

4.7. Товариство має право застосувати прискорену амортизацію активної частини виробничих фондів відповідно до чинного законодавства.

4.8. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство.

4.9. У Товаристві утворюється резервний (страховий) фонд у розмірі 25% Статутного капіталу.

4.9.1. Резервний (страховий) фонд формується за рахунок щорічних відрахувань, розмір яких встановлюється Загальними Зборами учасників і не може бути менше 5 відсотків суми прибутку.

4.9.2. Кошти резервного фонду використовуються на покриття непередбачених витрат та збитків.

4.9.3. За рішенням Загальних Зборів учасників у Товаристві формуються й інші фонди, які необхідні для вирішення завдань і цілей, передбачених цим Статутом.

4.9.4. Кошти фондів знаходяться в повному розпорядженні Товариства. Невикористані в поточному році кошти переносяться на наступний рік та вилученню не підлягають.

Розділ 5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

5.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок вкладу учасника шляхом внесення власних грошових коштів або майна створюється Статутний капітал у розмірі 200 000,00 (двісті тисяч) гривень 00 копійок.

5.2. Вклад учасників у Статутному капіталі Товариства складає:

Найменування (прізвище, ім'я та по батькові) Учасника	Вартісне вираження внеску, грн.	Частка у статутному капіталі Товариства, %
Товариство з обмеженою відповідальністю «ОБРІЙ - 2005»	**200 000, 00**	**100**
Всього	***200 000, 00***	***100***

У випадку внесення Учасниками додаткових вкладів, розміри часток учасників можуть змінюватися за погодженням між ними.

5.3. Учасники можуть здійснювати свій вклад до Статутного капіталу у вигляді грошових коштів, матеріальних, нематеріальних цінностей, майнових прав, в тому числі на інтелектуальну власність, іншим майном, яке може бути передане в якості вкладу до Статутного капіталу Товариства відповідно до чинного законодавства України. Учаснику Товариства, який повністю вніс свій вклад, на його вимогу видається свідоцтво Товариства.

5.4. Для вирішення статутних завдань Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного капіталу. Збільшення Статутного капіталу Товариства може здійснюватися лише після внесення всіма учасниками своїх вкладів в повному обсязі. Порядок внесення додаткових вкладів встановлюється законом і цим статутом.

5.5. Внесення змін у Статутному капіталі Товариства здійснюється за рішенням Загальних Зборів Учасників Товариства, з врахуванням обмежень, встановлених Законом та цим Статутом.

Рішення про зменшення статутного капіталу товариства надсилається поштовим відправленням всім кредиторам товариства не пізніше триденного строку з дня його прийняття.

5.6. Зменшення Статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань товариства та відшкодування їм збитків.

5.7. Рішення Товариства про зменшення його статутного капіталу набирає чинності не раніш як через 3 місяці після державної реєстрації і оприлюднення у встановленому порядку.

5.8. Рішення про зміну розміру Статутного капіталу Товариства підлягає відображенню в установчих документах Товариства; при цьому такі зміни підлягають державній реєстрації (поряд з іншими змінами та доповненнями до установчих документів) в порядку, встановленому чинним законодавством України.

Рішення про зміну розміру Статутного капіталу Товариства вступає в силу в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

5.9. Статутний капітал Товариство формує протягом одного року з моменту державної реєстрації Статуту Товариства.

Розділ 6. ОРГАНИ ПРАВЛІННЯ ТА КОНТРОЛЮ, ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ ПРАВЛІННЯ, ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

6.1. Товариство створює органи управління і контролю:

- *вищий керівний орган управління* - Загальні збори Учасників Товариства;
- *виконавчий орган* - Директор
- *контролюючий орган* - Ревізійна комісія.

6.2. Загальні Збори Учасників є вищим органом правління Товариства який складається з Учасників Товариства або їх Представників.

6.2.1. Представники учасників Загальних зборів можуть бути постійними, або призначаються на певний термін. Учасник вправі у будь-який час замінити або відкликати свого представника, сповістивши про це інших учасників не пізніше як за 5 (п'ять) днів після прийняття рішення про заміну або відклик представника, але в будь-якому випадку сповістити про це завчасно до проведення загальних зборів учасників, щодо участі в котрих Учасник уповноважує нового представника.

6.2.2. Учасник вправі передати свої повноваження на Загальних зборах учасників іншому учаснику або представникові іншого учасника.

6.2.3. Учасник має кількість голосів на засіданнях Загальних зборів учасників відповідно його частці у Статутному капіталі, яка визначена Статутом.

6.2.4. Члени виконавчого органу можуть брати участь у Загальних зборах учасників з правом дорадчого голосу.

6.3. До компетенції Загальних Зборів Учасників Товариства належить:

6.3.1. Визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

6.3.2. Внесення змін до статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного капіталу;

6.3.3. Утворення і відкликання виконавчого та інших органів Товариства;

6.3.4. Створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

6.3.5. Винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариства;

6.3.6. Затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства;

6.3.7. Визначення умов оплати праці посадових осіб акціонерного товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

6.3.8. Погодження та надання повноважень для укладення договорів сума яких перевищує 2 500 000 (два мільйони п'ятсот тисяч) гривень.

У випадку, якщо за даними останнього фінансового року, величина 10% чистого прибутку є більшою за 2 500 000 (два мільйони п'ятсот тисяч) гривень, то загальні збори учасників погоджують та надають повноваження на підписання угод суми яких перевищують 10% від чистого прибутку за останній фінансовий рік.

6.3.9. Прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

6.3.10. Встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів;

6.3.11. Вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;

6.3.12. Виключення учасника з Товариства;

6.3.12. Визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів.

6.4. Загальні збори учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані Загальними зборами учасників до компетенції виконавчого органу. З питань, зазначених у підпунктах 6.3.1., 6.3.2., 6.3.12. Статуту рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства. З решти питань рішення приймається простою більшістю голосів.

6.5. Загальні збори учасників Товариства скликаються не рідше одного разу на рік. Позачергові загальні збори учасників скликаються Директором товариства при наявності обставин, зазначених в Статуті, у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного капіталу. Збори можуть бути скликаними на вимогу виконавчого органу або ревізійної комісії. Учасники товариства, що володіють у сукупності більш як 20 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових загальних зборів учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності товариства. Якщо протягом 25 днів Голова товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати загальні збори учасників.

6.6 Загальні збори учасників вибирають із свого складу Голову Товариства, який представляє інтереси Учасників між Загальними зборами Товариства.

6.7. За рішенням Загальних зборів учасників, Голова товариства може здійснювати свою діяльність як на платній, так і на безоплатній основі (на громадських засадах).

6.8. До компетенції Голови Товариства належить:

а. Організація роботи Товариства згідно доручень Загальних зборів Учасників;

б. Скликання Загальних зборів Учасників Товариства.

в. Головування на Зборах Учасників Товариства.

г. Погодження та надання повноважень (шляхом візування) на укладення договорів (крім договорів купівлі-продажу необоротних активів, кредитних договорів, іпотечних, договорів фінансової допомоги, договорів застави, орендних, договорів купівлі-продажу корпоративних прав) директором товариства, сукупна гранична вартість яких з одним контрагентом протягом календарного року перевищує 1000000 (один мільйон) гривень, але не більше 2500000 (два мільйони п'ятсот тисяч) гривень.

Погодження та надання повноважень (шляхом візування) на укладення договорів купівлі-продажу необоротних активів, кредитних договорів, іпотечних, договорів фінансової допомоги, договорів застави, орендних, договорів купівлі-продажу корпоративних прав директором товариства сума, яких не більше 2500000 (два мільйони п'ятсот тисяч) гривень.

У випадку, якщо за даними останньої річної фінансової звітності товариства, величина 10% від чистого прибутку є більшою, ніж 2 500 000 (два мільйони п'ятсот тисяч) гривень, то Голова Товариства погоджує вище вказані договори (угоди), в сумі, що не перевищують 10 % від чистого прибутку за останній фінансовий рік.

д. Здійснення інших функцій, необхідних для організації діяльності Товариства в межах своїх повноважень, визначених цим Статутом і рішеннями Загальних зборів учасників товариства.

6.9. Загальні збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники (представники учасників), що володіють у сукупності більш як 50 відсотками голосів. Будь який учасник Товариства вправі вимагати розгляду питання на Загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлене не пізніше 25 днів до початку засідання.

6.10. У випадках, передбачених внутрішнім регламентом Товариства, допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому випадку питання та проект рішення для голосування надсилаються учасникам, які повинні у 15-денний термін письмово сповістити Голову зборів про свою думку стосовно кожного з зазначених у проекті питань. Протягом десяти днів з моменту одержання повідомлення від останнього учасника голосування всі учасники повинні бути проінформовані про прийняті рішення. Рішення методом опитування вважається прийнятим при відсутності заперечень хоча б одного з учасників.

6.11. Голова Загальних зборів учасників організує ведення протоколу засідань Загальних Зборів учасників. Книга протоколів має бути в будь-який час надана учасникам. На їх вимогу повинні надаватися засвідчені витяги з книги протоколів.

6.12. Учасники Товариства повідомляються про проведення Зборів Учасників Товариства персонально (або простим поштовим листом, або повідомленням-листом під розпис про отримання, або електронною поштою, або факсограмою, або за допомогою мобільного зв'язку) із зазначенням часу і місця проведення Зборів та порядку денного. Повідомлення повинно бути зроблено не менш як за тридцять днів до скликання Зборів Учасників. Будь-хто з учасників товариства вправі вимагати розгляду питання на загальних зборах учасників за умови, що воно було ним поставлено не пізніш як за 25 днів до початку зборів. Не пізніш як за 7 днів до скликання загальних зборів учасникам товариства повинна бути надана можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного зборів. З питань, не включених до порядку денного, рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, присутніх на зборах.

6.13. Єдиним одноособовим виконавчим органом Товариства є Директор, який призначається Загальними зборами учасників терміном на 3 роки і підзвітний Загальним зборам його учасників та Голові товариства. Директор може бути обраний зі складу учасників простою більшістю голосів або прийнятий на роботу за трудовим договором (контрактом) чи без нього.

6.13.1. Директор вирішує всі питання діяльності товариства, за винятком тих, що віднесені до компетенції Загальних зборів учасників та Голови Товариства. Директор діє від імені Товариства без довіреності в межах повноважень, передбачених Контрактом, якщо такий укладено та цим Статутом. Загальні збори учасників можуть прийняти рішення про передачу частини належних їм прав до компетенції Директора.

6.13.2. Директор Товариства:

- діє без довіреності від імені Товариства в межах своєї компетенції, видає накази та розпорядження, у відповідності з трудовим законодавством наймає на роботу і звільняє працівників, розпоряджається майном і коштами Товариства, виступає розпорядником кредитів, представляє Товариство у відносинах з вітчизняними і зарубіжними юридичними та фізичними особами;

- вчиняє правочини (крім договорів купівлі-продажу необоротних активів, кредитних договорів, іпотечних, договорів фінансової допомоги, договорів застави, орендних договорів, договорів купівлі-продажу корпоративних прав) від імені Товариства сукупною граничною вартістю з одним контрагентом протягом календарного року, до 1 000 000, 00 (одного мільйона) грн.

Правочини (договори, угоди), на вчинення яких необхідне погодження та надання повноважень на укладення Загальними зборами учасників Товариства або Головою товариства, (в тому числі будь-які договори купівлі-продажу необоротних активів, договори купівлі-продажу корпоративних прав, кредитні договори, іпотечні договори, договори фінансової допомоги, договори застави, орендні договори) можуть вчинятися Директором лише після надання згоди на їх вчинення Загальними зборами учасників Товариства чи Головою товариства;

- укладає в Україні та за її межами договори, вчиняє інші юридичні дії та видає доручення про укладення таких договорів та представництво інтересів Товариства іншими особами;

- здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства і несе персональну відповідальність за виконання покладених на нього завдань, розподіляє обов'язки керівниками структурних підрозділів і визначає їх повноваження у розв'язанні завдань діяльності Товариства;

- призначає на посади працівників Товариства, його філій та представництв, інших підрозділів, переводить на іншу роботу, накладає стягнення, а також звільняє з роботи, укладає трудові договори (контракти) з працівниками.

- затверджує підписами усі документи фінансового, матеріального, майнового, розрахункового та кредитного характеру, які є основою бухгалтерських записів, в тому числі угоди, зобов'язання, звіти та балансы.

- затверджує, відміняє, доповнює внутрішні правила та нормо установчі документи, визначає організаційну структуру Товариства.

- підписує зовнішньоторговельні угоди, що укладаються Товариством. Право підпису таких угод мають директор Товариства, а також особи, уповноважені дорученнями, підписаними директором Товариства, якщо інший порядок, не встановлено Зборами Учасників Товариства або чинним законодавством.

6.13.3. У разі тимчасової відсутності, Директор має право призначити тимчасово виконуючого обов'язки на строк не більш сорока п'яти днів. Якщо відсутність директора буде складати більше 45 днів, виконуючий обов'язки зобов'язаний скликати позачергові Збори для обрання виконуючого обов'язки директора.

6.14. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Директора здійснюється Ревізійною комісією, що обирається Загальними Зборами учасників у складі не менше 3-х осіб строком на 3 роки у порядку визначеному Загальними Зборами учасників. Директор та бухгалтер Товариства не можуть бути членами ревізійної комісії.

6.14.1. Перевірка фінансово-господарської діяльності Директора здійснюється за дорученням Загальних Зборів учасників Товариства, за власною ініціативою, а також на вимогу окремих учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від будь-яких посадових осіб Товариства надання їй всіх необхідних документів, бухгалтерських та інших відомостей, а також особистих пояснень посадових осіб та окремих працівників.

6.14.2. Ревізійна комісія зобов'язана поставити вимогу про скликання позачергових засідань Загальних Зборів учасників Товариства, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства чи при виявленні зловживань з боку її посадових осіб. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок Зборам Учасників Товариства, шляхом складання висновків по річних звітах та балансах.

6.15. Перевірка фінансової діяльності Товариства здійснюється також контролюючими органами в межах їх повноважень визначених Законом та аудиторськими службами, на вимогу загальних зборів учасників Товариства або будь-кого з учасників Товариства.

6.15.1. Аудиторська перевірка, що проводиться на вимогу одного з Учасників Товариства має проводитись із залученням професійного аудитора, не пов'язаного майновими інтересами з Товариством чи з його Учасниками. Витрати, пов'язані з проведенням такої перевірки, покладаються на Учасника, на вимогу якого проводиться аудиторська перевірка.

6.15.2. Будь-які перевірки Товариства не повинні порушувати нормального режиму роботи Товариства.

Розділ 7. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХІД З НЬОГО, ПЕРЕДАЧА (ПЕРЕХІД) ВКЛАДУ (ЧАСТКИ)

7.1. Учасник Товариства має право продати чи іншими чином відступити свою частку в Статутному капіталі (фонді) Товариства, при цьому Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки Учасника.

7.2. Нові Учасники приймаються (вступають) в Товариство шляхом придбання вкладу (переуступки) (частини вкладу) Учасника чи в порядку збільшення Статутного капіталу (фонду) Товариства. Рішення про прийняття нового Учасника приймають Загальні Збори Товариства, розглянувши кандидатуру нового Учасника та його заяву.

7.3. Питання про передачу (перехід) частки вирішується на Загальних Зборах Учасників.

7.4. Передача частки (її частини) третім особам можлива тільки після повного внесення вкладу Учасником, який її відступає.

7.5. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши про свій вихід шляхом подання відповідної заяви, крім випадків одноособової участі в Товаристві. Заява про вихід з Товариства має бути нотаріально засвідчена. Моментом виходу учасника з Товариства є дата подачі ним заяви про вихід відповідній посадовій особі Товариства або вручення заяви цим особам підприємствами зв'язку (кур'єрської служби), а у разі одноособової участі, в момент укладання правочину щодо відчуження своєї частки.

7.6. Якщо інше не визначено правочином щодо відчуження частки учасника Товариства, при виході учасника з Товариства йому виплачується вартість частини майна Товариства, пропорційно його частці у статутному капіталі, а також виплачується належна йому частка прибутку, одержаного товариством в даному році до моменту його виходу. Виплата проводиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства, і в строк до 12 місяців з дня виходу.

7.7. На вимогу учасника та за згодою Товариства вклад може бути повернуто повністю або частково у натуральній формі.

7.8. При передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали Учаснику, який відступив її повністю або частково.

7.9. Частка Учасника Товариства після повного внесення ним вкладу може бути придбана самим Товариством. У цьому разі воно зобов'язане передати її іншим Учасникам або третім особам у строк, що не перевищує одного року. Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму на Загальних Зборах провадяться без урахування частки, придбаної Товариством.

7.10. Якщо вклад до Статутного капіталу (фонду) був здійсненний шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається Учасникові без виплати винагороди.

7.11. При реорганізації юридичної особи, учасника Товариства, або у зв'язку із смертю громадянина, учасника Товариства, правонаступники (спадкоємці) мають переважне право вступу до цього Товариства.

При відмові правонаступника (спадкоємця) від вступу до Товариства або відмові Товариства у прийнятті до нього правонаступника (спадкоємця) йому видається у грошовій або натуральній формі частка у майні, яка належала реорганізованій або ліквідованій юридичній особі (спадкодавцю), вартість якої визначається на день реорганізації або ліквідації (смерті) учасника. У цих випадках розмір статутного капіталу Товариства підлягає зменшенню.

7.12. Учасника Товариства, який систематично (два або більше разів) не виконує або неналежним чином виконує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей Товариства, може бути виключено з Товариства на основі рішення, за яке проголосували учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства. При цьому цей Учасник (його представник) у голосуванні участі не бере.

Під систематичним невиконанням обов'язків Учасника, в даному випадку, також розуміється не прибуття до участі на Загальні збори Учасників (за умови, якщо він був належним чином повідомлений про час, місце та дату проведення таких зборів у встановлений Статутом спосіб) або ігнорування таких зборів взагалі.

Виключення Учасника з Товариства призводить до наслідків, передбачених підпунктом 7.6. даного статуту.

Розділ 8. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

8.1. Товариство самостійно планує основні напрямки своєї діяльності і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на товари, послуги та роботи Товариства і необхідності забезпечення його самоокупності та прибутковості діяльності, а також веде облік результатів господарської діяльності, оперативний, бухгалтерський, статистичний облік та складає звітність в порядку затвердженому законодавчими актами України.

8.2. Відносини Товариства з іншими суб'єктами підприємницької діяльності у всіх сферах здійснюється на договірних засадах, виходячи з принципів добровільності і партнерства.

8.3. Товариство реалізує свою продукцію, роботи, послуги по цінах і тарифах, які встановлюються ним самостійно або на договірних засадах.

8.4. Для реалізації цілей і завдань Товариства можуть залучатися консультанти, спеціалісти, виконавці як на контрактній основі так і у складі творчих колективів.

8.5. Всі розрахунки по своїх зобов'язаннях Товариство здійснює у безготівковому порядку або готівкою через установи банків у відповідності з правилами, встановленими чинним законодавством України.

8.6. Товариство вправі користуватися банківськими кредитами на комерційній основі.

8.7. З метою забезпечення стабільності фінансового стану і відшкодування збитків, які можуть бути заподіяні стихійним лихом та іншими непередбаченими обставинами, Товариство укладає договори страхування щодо свого майна та майнових інтересів через систему державного і комерційного страхування.

Розділ 9. ПРИБУТОК ТА ЗБИТКИ ТОВАРИСТВА

9.1. Прибуток Товариства складається з надходжень від господарської діяльності після відшкодування матеріальних та прирівнюваних до них витрат згідно з чинним законодавством України. З балансового доходу Товариства сплачуються відсотки по кредитах банків, а також передбачені чинним законодавством України податки та інші обов'язкові платежі до бюджету. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрямки його використання відповідно до рішень Загальних зборів учасників Товариства.

9.2. Збитки, які мають місце в результаті господарської діяльності Товариства, сплачуються у першу чергу за рахунок резервного фонду Товариства. За рішенням Загальних Зборів Товариства на покриття збитків можуть бути спрямовані кошти інших фондів Товариства.

Розділ 10. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

10.1. Товариство бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, сприяє зміцненню та розвитку зарубіжних зв'язків України, накопиченню валютних ресурсів.

10.2. Товариство має право брати участь у зовнішньоекономічній діяльності на основі валютної самоокупності і самофінансування.

10.3. Товариство несе економічну відповідальність за ефективність своєї діяльності та раціональне використання валютних коштів в інтересах розвитку виробництва, компенсує збитки в разі невиконання зобов'язань усім своїм майном, валютними коштами включно.

10.4. Ведення експортно-імпортних та інших зовнішньоекономічних операцій може здійснюватися Товариством як безпосередньо, так і через послуги інших зовнішньоекономічних організацій, в тому числі консорціумів, концернів, асоціацій, акціонерних товариств, зовнішньоекономічних об'єднань та ін.

10.5. Для ведення зовнішньоекономічних операцій Товариство може користуватися кредитами банків та своїх партнерів і самостійно відповідає по своїх боргах.

10.6. За рахунок власних коштів Товариство може в установленому порядку направляти за кордон своїх спеціалістів та працівників для участі в переговорах з виробничих і комерційних питань, у міжнародних виставках, ярмарках, для обміну досвідом і навчання, тощо, а також здійснювати іншу зовнішньоекономічну діяльність у відповідності до чинного законодавства.

10.7. Товариство здійснює операції з експорту послуг, товарів та робіт, а також здійснює прямі виробничі, комерційні та інші зв'язки з іноземними фірмами, Товариствами та окремими фізичними особами.

10.8. Товариство здійснює операції з імпорту товарів, робіт і послуг, в тому числі, з метою організації високоефективного виробництва, що здійснюється Товариством згідно до його напрямків діяльності.

10.9. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право:

- укладати зовнішньоторговельні угоди, договори, контракти та інші юридичні акти ;
- здійснювати товарообмінні операції згідно з чинним законодавством України;
- створювати на території України та за кордоном філії, дочірні підприємства, представництва, спільні підприємства, об'єднання, акціонерні та інші господарські товариства;
- надавати туристичні, культурні та інші послуги групам та окремим іноземним громадянам як на території України, так і за кордоном;
- здійснювати транспортно-експедиційні послуги згідно чинного законодавства;
- сприяти розвитку міжнародного культурного співробітництва, використовуючи як власний потенціал, так і потенціал юридичних і фізичних осіб, що співпрацюють з Товариством;
- брати участь в організації і проведені виставок, аукціонів, ярмарків, конференцій, конкурсів, фестивалів в межах своєї статутної діяльності;
- здійснювати позику валютних коштів для потреб Товариства, придбавати у банках валюту;
- брати і здавати в оренду рухоме і нерухоме майно, як на території України, так і за її кордоном;
- застосовувати контрактні ціни і тарифи, що формуються відповідно до умов та цін світового ринку;

- виплачувати і одержувати оплату за виконані роботи та послуги у вільно конвертованій валюті, як по безготівковому розрахунку, так і готівкою;
- сприяти навчанню та стажуванню фахівців Товариства за кордоном, запрошувати іноземних фахівців для консультацій, експертиз, участі в організації виробництва Товариства згідно з встановленим порядком. Товариство відряджає за кордон та приймає в Україні національні та закордонні організації а також спеціалістів для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю Товариства.

Розділ 11. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ І СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТОВАРИСТВА

11.1. Трудові відносини працівників з Товариством виникають на підставі трудових договорів (контрактів) і регулюються законодавством України про працю: Кодексом законів про працю України, Законами України «Про оплату праці», «Про відпустки», іншими законодавчими та нормативному актами України та цим Статутом.

11.2. Трудовий колектив Товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

11.3. Товариство самостійно визначає загальну кількість працюючих, визначає порядок найму працівників, розпорядок дня, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних та відпусток.

11.4. Організація, структура персоналу, кваліфікація, заробітна плата, допомога, робочий час та інші питання, які стосуються персоналу Товариства, відноситься до компетенції Директора та встановлюються у відповідності з діловою практикою та чинним законодавством України.

11.5. Працівники Товариства мають право на всі види соціального забезпечення, які передбачені чинним законодавством України. Товариство забезпечує працівникам безпечні умови праці згідно чинних норм та правил. Товариство відшкодовує матеріальну шкоду потерпілим за його провиною у випадку пошкодження здоров'я у зв'язку з виконанням ними трудових обов'язків.

11.6. Виборчий орган трудового колективу укладає з Директором колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з Товариством, питання охорони праці, соціального розвитку, тощо.

11.7. Для працівників Товариства можуть встановлювати додатково у порівнянні з чинним законодавством трудові і соціально-побутові пільги для його працівників або окремих категорій робітників чи службовців в порядку, встановленому чинним законодавством.

11.7. Штатний розклад, посадові оклади працівників, а також кошторис адміністративно-управлінських витрат не підлягають реєстрації у фінансових органах.

11.9. Робота у Товаристві зараховується у трудовий стаж у відповідності до чинного законодавства України.

11.10. Трудові доходи кожного працівника Товариства визначаються його особистим вкладом з урахуванням кінцевих результатів роботи Товариства та регулюються чинним законодавством.

11.11. Товариство може залучати громадян для роботи на основі індивідуального, сімейного або колективного підряду.

Розділ 12. ОБЛІК І ЗВІТНІСТЬ, КОМЕРЦІЙНА ТАЄМНИЦЯ

12.1. Товариство здійснює первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складає статистичну інформацію, а також надає відповідно до вимог закону фінансову звітність щодо своєї господарської діяльності, інші дані визначені законом.

12.2. Фінансові результати діяльності Товариства визначаються на підставі річного бухгалтерського балансу.

12.3. Грошові кошти Товариства зберігаються на рахунках в банках. Касові та розрахункові операції проводяться у відповідності з встановленими правилами та нормами. Товариство здійснює розрахунки за своїми зобов'язаннями з юридичними та/ або фізичними особами в безготівковій формі через фінансові установи чи за готівку в порядку і за правилами, передбаченими законодавством.

12.4. Товариство веде бухгалтерський, статистичний облік та звітність в порядку, обумовленому як загальним законодавством України, так і спеціальним законодавством, що регулює діяльність фінансових компаній. Директор Товариства несе відповідальність за його достовірність.

12.5. Під комерційною таємницею Товариства маються на увазі різна не подана до загального ознайомлення інформація, в тому числі виробнича, технічна, технологічна, організаційна та інша, що має господарче значення в стосунку до яких Товариство вчинило дії, які мають на меті збереження таємниці.

Розділ 13. ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

13.1. Спори між Учасниками Товариства вирішуються шляхом переговорів. Претензії Учасниками подаються письмово і розглядаються у 30-ти денний термін. У випадках недосягнення згоди спір вирішується в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

13.2. Спори за участю Товариства з українськими та іноземними юридичними та фізичними особами розглядаються згідно з законодавством, чинним на території України, господарським судом або судом, а при наявності договору між сторонами, які сперечаються, третейським судом.

Розділ 14. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ

14.1. Будь-які зміни та доповнення до цього Статуту затверджуються у порядку, визначеному цим Статутом, та підлягають державній реєстрації, у встановленому законодавством порядку. Такі зміни та доповнення можуть оформлятися окремими додатками до цього Статуту, або шляхом викладення Статуту у новій редакції. Будь-які зміни та доповнення до цього Статуту є невід'ємною частиною цього Статуту.

14.2. Якщо одне чи декілька з положень цього Статуту втрачає свою силу, або за рішенням суду буде визнано недійсним, то це не тягне за собою припинення юридичної сили цього Статуту в цілому. З питань, не урегульованих цим Статутом, Учасники керуються рішеннями Загальних Зборів Товариства та нормами діючого законодавства України.

Розділ 15. ЛІКВІДАЦІЯ І РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРИСТВА

15.1. Діяльність Товариства припиняється шляхом його ліквідації:

15.1.1. За рішенням Зборів учасників;

15.1.2. За рішенням суду або господарського суду, в тому числі при банкрутстві;

15.1.3. В інших випадках, прямо передбачених законодавством України.

15.2. Припинення діяльності Товариства може відбуватися також шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення). Реорганізація може мати місце за рішенням вищого органу Товариства - Зборів учасників. При реорганізації вся сукупність прав і обов'язків Товариства, що реорганізується, переходить до його правонаступників.

15.2.1. У разі злиття Товариства з іншим суб'єктом господарювання усі майнові права та обов'язки кожного з них переходять до суб'єкта господарювання, що утворений внаслідок злиття.

15.2.2. У разі приєднання Товариства до іншого суб'єкта господарювання до цього останнього переходять усі майнові права та обов'язки приєднаного Товариства.

15.2.3. У разі поділу Товариства усі його майнові права і обов'язки переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках до кожного з нових суб'єктів господарювання, що утворені внаслідок цього поділу. У разі виділення одного або кількох нових суб'єктів господарювання до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частках майнові права і обов'язки реорганізованого суб'єкта.

15.2.4. У разі перетворення Товариства в інший суб'єкт господарювання до новоутвореного суб'єкта господарювання переходять усі майнові права і обов'язки Товариства.

15.3. Порядок ліквідації визначається загальними вимогами, які передбачені чинним законодавством України щодо господарських товариств. Орган, який прийняв рішення про ліквідацію Товариства, встановлює порядок та визначає строки проведення ліквідації, а також строк для заяви претензій кредиторами, що не може бути меншим, ніж два місяці з дня оголошення про ліквідацію.

15.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ліквідаційною комісією/ліквідатором, а у випадках припинення діяльності за рішенням суду або господарського суду - ліквідаційною комісією, що призначається цими органами.

15.4.1. З дня призначення ліквідаційної комісії/ліквідації до неї переходять усі повноваження по управлінню справами Товариства.

15.4.2. Ліквідаційна комісія/ліквідатор у триденний строк з моменту її призначення публікує інформацію Товариства в одному з офіційних (республіканському та місцевому) органів преси із зазначенням строку подання заяв кредиторів щодо задоволення майнових претензій, оцінює наявне майно Товариства, виявляє його кредиторів та дебіторів і розраховується з ними, вживає заходів до сплати боргів Товариства третім особам та його учасникам, складає ліквідаційний баланс та подає його вищому органу Товариства або органу, що призначив ліквідаційну комісію. Достовірність та повнота ліквідаційного балансу повинні бути перевірені у встановленому законодавством порядку.

15.4.3. Одночасно ліквідаційна комісія вживає необхідних заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості Товариства.

15.4.4. Претензії кредиторів до Товариства, що ліквідується, задовольняються з майна цього суб'єкта, якщо інше не передбачено законодавством.

15.4.5. Черговість та порядок задоволення вимог кредиторів визначаються відповідно до закону. Претензії, що не задоволені через відсутність майна суб'єкта господарювання, претензії, які не визнані ліквідаційною комісією, якщо їх заявники у місячний строк після одержання повідомлення про повне або часткове відхилення претензії не звернуться до суду з відповідним позовом, а також претензії, у задоволенні яких за рішенням суду кредиторові відмовлено, вважаються погашеними.

15.5. Майно, що залишилося після задоволення претензій кредиторів, використовується за рішенням Учасників Товариства.

15.6. Грошові кошти, що належать Товариству, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці працівників, які працюють на умовах найму, та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, кредиторами, розподіляються між учасниками Товариства відповідно їх часткам у Статутному капіталі у шестимісячний строк після публікації інформації про його ліквідацію.

15.7. Майно, передане Товариству у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

15.8. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, заподіяну нею Товариству, його Учасникам, а також третім особам згідно з чинним законодавством України.

15.9. У разі виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства його грошові кошти не підлягають розподілу між Учасниками до вирішення цього спору або до одержання кредиторами відповідних гарантій.

15.10. Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство таким, що ліквідоване і припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до Єдиного державного реєстру. Такий запис вноситься після затвердження ліквідаційного балансу відповідно до вимог законодавства

Розділ 16. ІНШІ ПИТАННЯ

16.1. Якщо будь-яке із положень цього Статуту стає недійсним, то це не стосується решти положень Статуту.

16.2. У питаннях, які не були визначені цим Статутом повинні застосовуватися норми чинного законодавства.

Розділ 17. ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ

Товариство з обмеженою відповідальністю «Обрій – 2005»

в особі директора Джоджика Ярослава Івановича

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОБРІЙ-2005» 33680157 УКРАЇНА ТЕРНОПІЛЬ

В цьому документі прошнуровано,
пронумеровано та скріплено печаткою

_____ аркуш 15

Дмсодрсин Я.І.

ОВРИ-2005
33680157
ТОВ "ОБ'ЄДНАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ВРОЗДАЛЬНИСТЮ"
УКРАЇНА ТЕРНОПІЛЬ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність"

Фінансова звітність малого підприємництва

			КОДИ		
Підприємство		Дата (рік, місяць, число)	2023	01	1
Товариство з обмеженою відповідальністю "Торговий дім "Опілля"		за ЄДРПОУ	**37944013**		
Територія	**ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСТЬ, М. ТЕРНОПІЛЬ**	за КАТОТТГ	**UA61040490010069060**		
Організаційно-правова форма господарювання	**Товариство з обмеженою відповідальністю**	за КОПФГ	**240**		
Вид економічної діяльності	**Вантажний автомобільний**	за КВЕД	**49.41**		
Середня кількість працівників, осіб	**24**				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон	**46003 Україна, Тернопільська область, м.Тернопіль, вул. Білецька, 33**		**0352258996**		

1. Баланс на 31.12.2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	**1.3**	**0.7**
Первісна вартість	1001	**28.0**	**28.0**
Накопичена амортизація	1002	**(26.7)**	**(27.3)**
Незавершені капітальні інвестиції	1005	**22 648.5**	**27 553.1**
Основні засоби:	1010	**14 228.6**	**13 208.0**
первісна вартість	1011	**17 941.3**	**17 941.3**
знос	1012	**(3 712.7)**	**(4 733.3)**
Довгострокові біологічні активи	1020	**-**	**-**
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	**-**	**-**
Інші необоротні активи	1090	**-**	**-**
Усього за розділом I	**1095**	**36 878.4**	**40 761.8**
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**4 958.8**	**4 915.8**
у тому числі готова продукція	1103	**4 400.0**	**4 400.0**
Поточні біологічні активи	1110	**-**	**-**
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**2 310.9**	**3 938.6**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	**-**	**-**
у тому числі з податку на прибуток	1136	**-**	**-**
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**424.0**	**2 076.3**
Поточні фінансові інвестиції	1160	**-**	**-**
Гроші та їх еквіваленти	1165	**2.5**	**2.5**
Витрати майбутніх періодів	1170	**4.4**	**4.4**
Інші оборотні активи	1190	**2 630.7**	**9 270.4**
Усього за розділом II	**1195**	**10 331.3**	**20 208.0**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**-**	**-**

Баланс	**1300**	**47 209.7**	**60 969.8**
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**200.0**	**200.0**
Додатковий капітал	1410	**-**	**-**
Резервний капітал	1415	**-**	**-**
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**11 954.1**	**14 614.0**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**12 154.1**	**14 814.0**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	**284.9**	**125.0**
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	**9 000.0**	**9 000.0**
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	**-**	**-**
товари, роботи, послуги	1615	**12 332.1**	**17 402.9**
розрахунками з бюджетом	1620	**1 593.8**	**1 772.9**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**271.2**	**581.4**
розрахунками зі страхування	1625	**42.7**	**44.5**
розрахунками з оплати праці	1630	**170.5**	**174.7**
Доходи майбутніх періодів	1665	**-**	**-**
Інші поточні зобов'язання	1690	**11 631.6**	**17 635.8**
Усього за розділом III	**1695**	**34 770.7**	**46 030.8**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	**-**	**-**
Баланс	**1900**	**47 209.7**	**60 969.8**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**35 440.3**	**23 419.6**
Інші операційні доходи	2120	**-**	**482.5**
Інші доходи	2240	**-**	**-**
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**35 440.3**	**23 902.1**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**29 350.4**)	(**19 202.2**)
Інші операційні витрати	2180	(**1 309.8**)	(**1 910.8**)
Інші витрати	2270	(**1 536.3**)	(**1 274.0**)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	**(32 196.5)**	**(22 387.0)**
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**3 243.8**	**1 515.1**
Податок на прибуток	2300	(**583.9**)	(**272.7**)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**2 659.9**	**1 242.4**

Керівник _____ **ВІЛЬЧАК ЯРОСЛАВ ОЛЕГОВИЧ**
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ **Когут Назар Іванович**
(підпис) (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Штатне розміщення

Посада		Кількість зайнятих робочих місць
Посада	**Працівник**	
Директор		1,00
Директор	Вільчак Ярослав Олегович	1,00
Заступник директора		1,00
Заступник директора	Кавецький Василь Андрійович	1,00
Водій автотранспортних засобів		13,00
Водій автотранспортних засобів	Валявський Любомир Григорович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Мукан Євген Володимирович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Боднарук Василь Іванович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Збрик Андрій Васильович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Кінь Ярослав Дмитрович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Семирко Андрій Богданович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Ярич Володимир Васильович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Чайковський Руслан Павлович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Довгий Роман Васильович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Іванів Ігор Олегович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Довгий Василь Іванович	1,00
Водій автотранспортних засобів	Пшик Іван Федорович	1,00
Механік з ремонту транспорту		1,00
Механік з ремонту транспорту	Довгий Віталій Васильович	1,00
Механік автомобільної колони		1,00
Механік автомобільної колони	Возняк Роман Васильович	1,00
Експедитор транспортний		1,00
Експедитор транспортний	Коник Олександр Вікторович	1,00
Водій автотранспортних засобів		1,00
Водій автотранспортних засобів	Сидоренко Юрій Миколайович	1,00
Водій автотранспортних засобів		1,00
Водій автотранспортних засобів	Гриник Богдан Ярославович	1,00
Водій автотранспортних засобів		1,00

Водій автотранспортних засобів	Заверуха Олег Володимирович	1,00
Інженер з охорони праці		1,00
Інженер з охорони праці	Черничук Петро Петрович	1,00
Бухгалтер		3,00
Бухгалтер	Саламон Тамара Володимирівна	1,00
Бухгалтер	Вовк Богданна Анатоліївна	1,00
Бухгалтер	Ловчук Любов Романівна	1,00
Головний бухгалтер		1,00
Головний бухгалтер	Когут Назар Іванович	1,00
ВСЬОГО:		24,00